

**Leandro Fernandes Muzzolon**

## **POLÍTICA COMERCIAL DA BEER MANIACS**

**Análise crítica de Canais de comercialização, Tamanho e estrutura de força de vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

João Baptista de Paula Vilhena Soares / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello / Silvio Roberto Costa  
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de  
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito  
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GCOM 1/13

**Curitiba – PR**

2013

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA BEER MANIACS:**

### **Análise Crítica de Canais de comercialização, Tamanho e Estrutura de força de vendas**

elaborado por Leandro Fernandes Muzzolon e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Coordenador Acadêmico

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello / Silvio Roberto Costa

Professor Orientador

## **DECLARAÇÃO**

A Empresa BeerManiacs Comércio e Distribuição de Bebidas Ltda, representada neste documento pelo Sr. (a) Fernanda de Macedo Ballan Mendes, sócia administradora, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da BeerManiacs: Análise Crítica do Canais de comercialização, Tamanho e Estrutura de força de vendas, realizado pelo aluno Leandro Fernandes Muzzolon, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 13 de outubro de 2014

---

Fernanda de Macedo Ballan Mendes

Sócia-administradora

BeerManiacs Comércio e Distribuição de Bebidas Ltda

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Leandro Fernandes Muzzolon, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Março de 2013 a outubro de 2014, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Beer Maniacs: Análise Crítica de Canais de comercialização, Tamanho e Estrutura de força de vendas é autêntico e original.

Curitiba, 13 de outubro de 2014

---

LEANDRO FERNANDES MUZZOLON

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO.....	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	7
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS .....	14
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	18
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES .....	27
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL .....	29

## CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A política comercial apresentada trata do posicionamento comercial da empresa Beer Maniacs, importadora e distribuidora de bebidas, com foco principal em cervejas especiais.

A empresa possui sede na cidade de Curitiba, Paraná e equipes de vendas em diferentes regiões do Brasil, atendendo os clientes de maneira direta, com equipes de vendas externas e internas, e também de maneira indireta com seus distribuidores e subdistribuidores.

Com a política comercial busca-se preparar a estrutura da empresa para o desenvolvimento e para a expansão que será necessária para manter o alto nível de atendimento e logístico para com os clientes, visto que o mercado de cervejas especiais está em franco crescimento no Brasil.

As diversas necessidades tidas pela empresa em um momento crucial de desenvolvimento são abordadas visando uma estruturação nas diferentes frentes da estrutura comercial da empresa, como as definições das metas e atividades de vendas, as melhores atuações nos canais de comercialização, definição de tamanho e estrutura de força de vendas, os serviços e o relacionamento com clientes, tanto externos como internos, as fases de recrutamento e seleção dos personagens das equipes comerciais e as necessidades de treinamentos, desenvolvimentos e administração das forças de vendas, as formas de remuneração, de avaliação de desempenho e formas de motivar as equipe, além das políticas de preços, controles de orçamentos e análises para avaliação das vendas.

Todos estes conteúdos tornarão a estrutura comercial da Beer Maniacs mais sólida e preparada para os desafios que surgirão com o crescimento e desenvolvimento do mercado brasileiro.

## **CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

<b>VISÃO:</b>
Ser a melhor distribuidora de bebidas de alta qualidade no país.
<b>MISSÃO:</b>
Ser referencia no mercado nacional nos segmentos que atua. Ser admirada por sua presteza e alta qualidade de serviço prestado dentro do universo das bebidas especiais.
<b>VALORES:</b>
<p><b>Gente:</b> Investimos na capacitação dos nossos colaboradores. Buscamos criar uma equipe de alto desempenho, com iniciativa, que respeite nossos clientes, fornecedores e produtos.</p> <p><b>Mercado:</b> Prezamos por ter o respeito de todos os agentes do mercado. Clientes, fornecedores e concorrentes.</p> <p><b>Produtos:</b> Somos loucos pelo que vendemos! Assumimos a paternidade de cada marca que trabalhamos dentro do mercado em que atuamos.</p> <p><b>Resultado:</b> Temos foco na superação pessoal de cada profissional dentro da empresa. O melhor resultado é fruto do trabalho duro de cada um de nós.</p>
<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA:</b>
<p>A Beer Maniacs é uma importadora e distribuidora de bebidas de alto padrão, focada principalmente na comercialização de cervejas de alta qualidade, nacionais e importadas. Tem sede em Curitiba e filiais em outras quatro capitais.</p> <p>Atende exclusivamente revendedores dos seus produtos (bares, restaurantes, casas noturnas, empórios, supermercados, lojas de conveniência, etc.), não trabalha junto ao consumidor final com venda direta.</p> <p>Atua em um mercado em franca expansão no país, a de bebidas de alta qualidade e alto valor agregado. É uma das quatro maiores importadoras independentes de cervejas especiais no país. Concorre com, além das supracitadas, as operações de cervejas importadas e especiais dos grandes players no mercado de cervejas no Brasil (AB InBev; Heineken; Brasil Kirin;</p>

Petrópolis) e com importadores de vinho, que iniciaram recentemente operações no mercado. Atua, de maneira ainda inicial, nos mercados de Vinhos e alto padrão e cafés especiais.

### **HISTÓRICO DA EMPRESA:**

A empresa nasceu em 2006 com o nome de BrazilWays e o objetivo de ser uma consultoria a interessados em importar e exportar gêneros variados para/do Brasil. Em uma importação de barris de aço utilizados para envase de chope entrou em contato, em 2008, com o insipiente mercado das cervejas especiais no Brasil.

Identificada a oportunidade de um segmento então nascente e com grande potencial de crescimento, mudou, em 2009, o foco da empresa para uma importadora de cervejas especiais. Iniciou o trabalho trazendo três cervejarias até então inéditas no Brasil (Estrella Damm (ESP); Meantime (ING); Harviestoun (ESC)).

O nome Beer Maniacs e a operação de distribuição direta para *on* e *off trade* vieram em 2010, quando incorporou o objetivo de ter controle sobre toda a cadeia nos estados chave. Mais cervejarias de grande importância foram incorporadas ao portfólio nos anos seguintes. Brooklyn (EUA) em 2010, Mort Subite e Affligem (BEL) em 2011, Waldhaus (ALE) em 2012 além das nacionais Wäls (2009), Way (2011), Diabólica (2012) e Cervejaria Premium (2012). No ano de 2013 iniciou o desafio de distribuir os primeiro itens “não cerveja” do portfólio: Magners (a primeira Irish Cider presente no Brasil), Vinhos da Vidigal Wines de Portugal, e café em capsulas para sistema Nespresso da Dop/Lucca, uma das mais conceituadas micro torrefações do Brasil. A diversificação vem do entendimento que a mesma paixão que dedicamos ao vender as cervejas podem ser aplicadas a outras bebidas que necessitem de cuidado, carinho, conhecimento e treinamento em sua comercialização.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Beer Maniacs tem distribuição de poder centralizada, onde os sócios-diretores se envolvem constantemente em grande parte dos processos da empresa, procurando entender as mais diversas dificuldades, independente do nível hierárquico em que ocorrem. Há relativa facilidade entre a base e o topo da pirâmide gerencial e também boa comunicação entre os setores da empresa (comercial, marketing, logística, financeiro, contabilidade).

O foco é intenso com nossos clientes. Toda a equipe é incentivada, em algum momento a entender quem são nossos clientes e suas necessidades. Como vendemos um produto de alta qualidade e alto valor agregado, que demanda conhecimento específico no processo de venda, a equipe comercial é incentivada a todo o momento em criar uma relação de extrema confiança com nosso cliente. O objetivo é que nossos clientes reconheçam o time de vendas

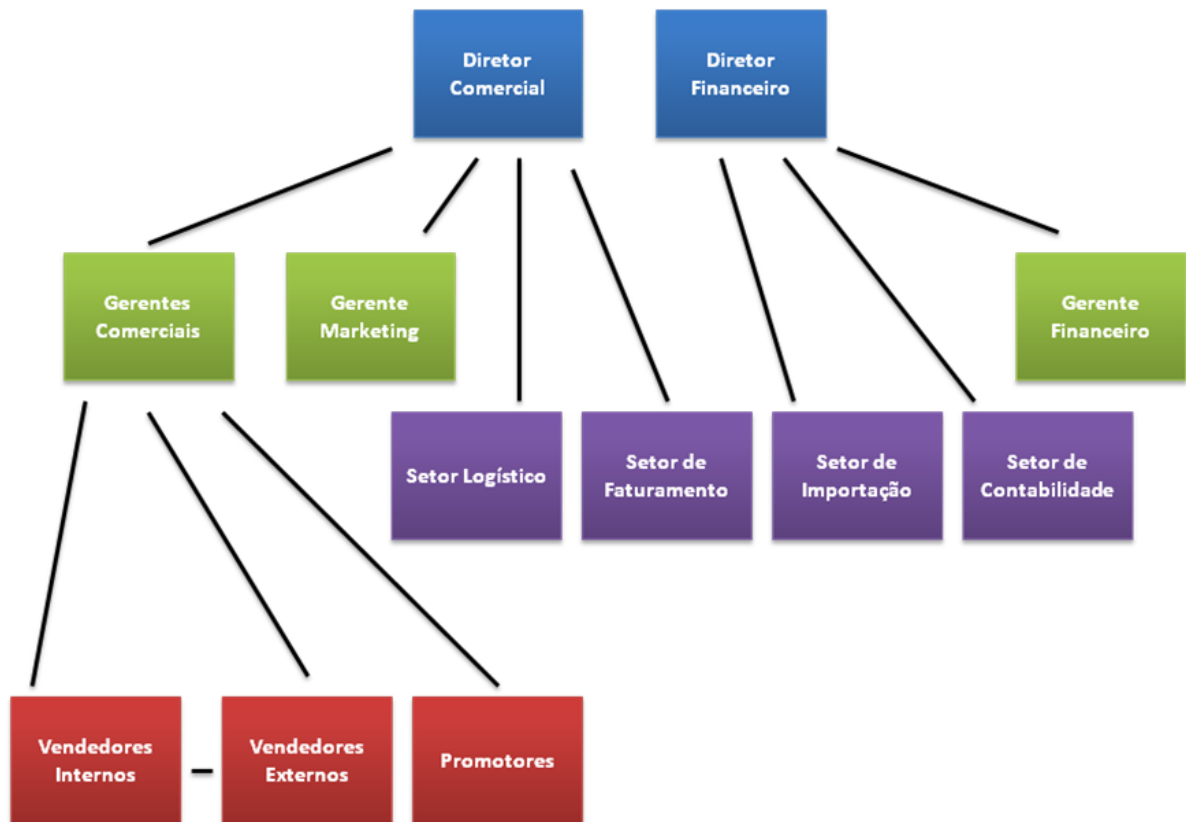


como especialistas em cervejas.

Prezamos por profissionais que tenham uma ligação pessoal com os segmentos que atuamos e investimos pesadamente na especialização deles. Praticamente todo o time de vendas é *sommelier* e há grande incentivo para especialização da equipe administrativa.

Com relação aos produtos que compõem portfólio há um grande cuidado para que não se canibalizem. Existe, também, uma incessante busca por novos produtos que sejam inovadores no mercado. A empresa é, por exemplo, a primeira no país a importar uma Irish Cider, categoria totalmente desconhecida no Brasil.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



### PRODUTOS E SERVIÇOS

A Beer Maniacs tem hoje, em seu portfólio, praticamente cem SKUs, 70% entre cervejas e seus POS e o restante divididos entre cafés, vinhos e cidras. No entanto as cervejas respondem por mais de 95% do faturamento bruto. Todos os itens tem importação e/ou distribuição exclusiva pela empresa nos mercados que atua. As marcas com uma breve descrição são:

- Estrella Damm – Cervejaria espanhola que tem 25% do mercado de origem e 70% do

mercado de Barcelona, sua cidade natal. Duas, das sete cervejas importadas pela Beer Maniacs estão entre as três maiores vendas em número caixas da empresa. Foi a primeira cervejaria importada pela BM e tem grande aceitação diante do público iniciante no mundo das cervejas especiais, tanto por características organolépticas, quanto de precificação.

- Brooklyn Brewery – Fechou 2012 como a 11º maior “Craft Brewery” dos EUA. Dentro da Beer Maniacs responde por aproximadamente 25% do faturamento total em número de caixas. É, junto com a Estrella Damm, um dos motores da empresa. Dois de seus sete produtos trazidos o ano todo estão entre os mais vendidos pela BM. Há importação constante de rótulos sazonais, que incrementam as vendas e ajudam a manter a cervejaria em evidência na mídia especializada. Uma das cervejarias mais reputadas junto ao público específico e a cervejaria artesanal americana de maior representatividade no Brasil. Foi, também, a bandeira que mais cresceu em 2012. Considerada sempre um bom custo/benefício pela mídia e pelo público consumidor.

- Harviestoun – Cervejaria escocesa extremamente bem reputada no Brasil e no exterior. Objeto de culto por parte do público especializado, a Harviestoun produz rótulos sofisticados e de posicionamento de preço superior a Estrella Damm e Brooklyn. Alguns itens são considerados estados da arte dentro do mundo das cervejas. Sua linha de cervejas maturadas em barris de uísque figura em diversas listas das melhores cervejas do mundo. Apresenta um expressivo aumento no volume de vendas em 2013.

- Meantime – Micro cervejaria inglesa passa por um processo de reestruturação na matriz, com nova planta fabril, novas embalagens, etc. Tem o mesmo posicionamento da Harviestoun, com relação à precificação, no entanto produz estilos de cerveja sensivelmente distintos dessa.

Affligem / Mort Subite – Cervejarias belgas muito tradicionais. A primeira data de 1074 e a segunda de 1686. Hoje são parte da cervejaria Alken-Maes que reporta ao conglomerado Heineken. São importantes na formação de portfólio, já que a Bélgica é um dos países de maior tradição no universo das cervejas especiais. Apresentam um crescimento de vendas constante, mas não vertiginoso.

Waldhaus – Cervejaria alemã artesanal, de representatividade local em seu país de origem. Produz rótulos de extrema qualidade e posicionamento de preços superior a média das alemãs presentes no mercado brasileiro. O segmento de cervejas alemãs no Brasil é extremamente concorrido, já que é um país que para o consumidor brasileiro, tem forte ligação com a produção de cervejas de qualidade.

Wäls – Cervejaria de Belo Horizonte, foca em produtos de alto valor agregado. Considerada a cervejaria do ano na América do sul em 2012 e vencedora de diversos prêmios nacionais e internacionais é considerada uma das melhores cervejarias produzindo no Brasil. Extremamente inovadora. Apresenta crescimento constante de vendas.

Way – Cervejaria de Curitiba que se distancia das cervejarias tradicionais. Investe em receitas de paladar ousado, utilização de ingredientes nacionais e ótimo custo benefício. É a cervejaria nacional líder em número de caixas dentro da BM.

Diabólica – Cervejaria de Curitiba de posicionamento junto a um público iniciante no mundo das cervejas especiais. Marketing extremamente voltado para público rock'n'roll, festivais de música underground, etc. Produto de nicho extremamente bem conceituado.

Cervejaria Premium – Se posiciona como cerveja de entrada dentro do mundo das cervejas especiais, acima das *mainstream* e abaixo das importadas mais baratas. A cervejaria passa por uma reestruturação no seu quadro acionário e seu futuro é incerto.

Magners – Maior fábrica de Cidra do mundo. Inaugura a categoria de cidras de qualidade no país, já que até então só tínhamos no país produtos de baixíssimo preço ou importações esporádicas de cidras francesas de altíssimo valor agregado. Trata-se de um produto extremamente popular na Irlanda e na Inglaterra e é apontada em pesquisas internacionais como o próximo boom no mercado de bebidas Premium. Faz parte da política da Beer Maniacs de diversificar seu portfólio nos próximos anos, diminuindo a dependência da cerveja.

Vidigal Wines – Vinícola que produz em praticamente todo Portugal. É considerada em seu país natal uma vinícola de médio porte. Aposta em itens de ótimo custo benefício. Ainda em estágio de implantação.

DOP by Lucca – Cafés especiais, embalados em capsulas compatíveis com sistema Nespresso. Trata-se de uma das torrefações mais reputadas do país. Produto em implementação.

Há diversos serviços oferecidos pela Beer Maniacs para seus clientes, mas sempre atrelado à venda de produtos. São eles, por exemplo, elaboração de cartas de cerveja, treinamento de brigadas de bares e restaurantes, promotoria em auto serviço, etc. Esses serviços não são comercializados separadamente.

## **OPERAÇÕES**

A Beer Maniacs opera com sede em Curitiba e possui filiais nos seguintes estados: São Paulo; Rio de Janeiro; Santa Catarina e no Distrito Federal. Opera de maneira direta nesses

lugares, com vendedores externos nas capitais e internos no interior. Há, hoje, um total de seis vendedores internos e onze externos. Há estoque em todas as filiais. A logística é terceirizada em toda a operação. A empresa não opera veículos próprios. Nos estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul atua com distribuidores multimarcas que tem exclusividade dos nossos itens em seus estados. Os demais estados do Brasil são atendidos por vendedores internos da sede em Curitiba e com logística terceirizada com custos por conta do cliente.

Há, ainda, um modelo de negócio experimental na região de Campinas. Trata-se de um distribuidor franqueado exclusivo, que só distribui itens Beer Maniacs e conta com todo o Know-how, treinamento, apoio para software, etc da matriz.

### **CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

A empresa tem uma capacidade para aquisição, dentro e fora do Brasil, que cresce paulatinamente, de acordo com o crescimento das vendas.

Como toda a logística é terceirizada e todos os nossos parceiros trabalham com contas muito maiores que a nossa, não há grande dificuldades com limitações logísticas em relação a volume de cargas, armazenagem, transporte etc. Entretanto não há, também, capacidade para lidar com situações extremamente específicas. É preciso ajustar a equipe comercial às limitações logísticas.

Toda a parte administrativa é servida por um software unificado adequado ao atual tamanho da empresa, mas com limitações para grande crescimento. Há, ainda, um CRM em desenvolvimento. Todo o trabalho de acompanhamento da equipe comercial hoje é feito por planilhas extraídas no sistema e planilhas enviadas pelo time de vendas semanalmente para a gerência. Tal modelo apresenta ter chegado ao limite e o CRM em desenvolvimento é iminente.

### **ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

Como a empresa e o mercado como um todo cresce de maneira bastante intensa, há entrada constante de novos recursos. No entanto eles estão basicamente anexados ao volume de vendas. Não há aportes externos previstos. Os recursos tecnológicos (software de gestão administrativos, etc.) mostram-se adequados ao tamanho atual da empresa, mas diante do crescimento atual e esperado devem chegar ao seu limite de operação entre 18 e 24 meses. A equipe é, de maneira geral, motivada, mas ainda apresenta grandes disparidades de desempenho. Dentro da área comercial há bons colaboradores e alguns que não se encaixam no perfil de suas atribuições. Há, ainda, um longo caminho até atingir uma equipe de alto

desempenho. Trocas de colaboradores são feitas com alguma frequência com o objetivo de encontrar melhores profissionais no mercado, mas tal processo é realizado paulatinamente para não desestruturar a organização da empresa.

### **ADMINISTRAÇÃO**

A empresa conta hoje, no total de 29 pessoas em sua equipe, sendo 19 na área comercial. O recrutamento é feito tanto por empresas especializadas em recrutamento e seleção quanto por indicações internas e externas, bem como oferecimento de vagas nas mídias sociais da empresa. A seleção é sempre feita pelo profissional que será o superior da vaga aberta com reporte direto a um dos diretores da empresa.

A remuneração dos funcionários administrativos é dentro da média do mercado e dos funcionários da área comercial recebem remuneração variável acima do mercado em até 50% se esse apresentar alto desempenho. Toda a remuneração é feita conforme as leis trabalhistas vigentes.

Não há plano de carreira predeterminado, no entanto, todos os funcionários que hoje atuam nos cargos de gerência iniciaram nos níveis mais baixos de suas áreas.

O ambiente geral da Beer Maniacs é extremamente amistoso. Há profissionalismo e respeito entre os colaboradores e a relação entre todos os níveis hierárquicos costuma ser correta. Não há grandes problemas de desrespeito, etc.

A relação da Beer Maniacs com os demais agentes do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.) é, em grande parte dos casos, cordial. Trata-se de uma empresa bem reputada como correta, cumpridora de sua palavra e de seus compromissos. Há diferentes níveis de relação com os demais agentes, devido a inúmeras questões, mas, em linhas gerais, há respeito mútuo e cordialidade.

### **ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

Como já descrito anteriormente a imagem corporativa da empresa junto ao mercado é sólida. A Beer Maniacs conta com um gerente de Marketing e dois gerentes comerciais que estruturam todas as ações de venda e promoção de seus produtos. Todas as ações de marketing são relativamente amadoras. Não há porte e recursos, ainda, para uma política estruturada de marketing. A empresa situa-se em um mercado, o de cervejas, que é um dos grandes investidores de marketing no mundo e há uma enorme disparidade entre os grandes players e importadoras independentes.

### CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

<b>OBJETIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Volume de Vendas (em caixas)	85.000	160.000	240.000
Lucratividade	8%	8%	8%
Clientes / Mercado (número de clientes)	1.500	2.300	3.000

#### **ESTRATÉGIA**

A Beer Maniacs trabalha com a estratégia de diferenciação, bem como a maioria de seus concorrentes. É prerrogativa da empresa que todos os itens trabalhados sejam de distribuição exclusiva nas praças atuantes. As cervejarias nacionais têm negociações por estado e as cervejarias importadas tem distribuição exclusiva para o Brasil.

Equipe de vendas extremamente especializada nos produtos também alinha com essa estratégia.

Como os produtos são de alto valor agregado, a estratégia por diferenciação acaba tornando-se o caminho natural.

#### **CADEIA DE VALOR**

##### Logística Interna

Retirada de mercadoria na fábrica (no Brasil ou no exterior).

Para itens importados:

1. Movimentação até o porto de origem.
2. Translado marítimo até um porto no Brasil (Paranaguá; Itajaí; Navegantes).
3. Desembarço da mercadoria junto a Receita Federal.
4. Translado da mercadoria dos portos para o porto seco em Curitiba.
5. Finalização do desembarço.
6. Translado até armazém central da Beer Maniacs.
7. Etiquetagem das cervejas com rótulo nacionalizado, quando necessário. (Hoje metade do

volume já vem rotulada, conforme a legislação brasileira, da origem.).

8. Liberação junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

9. Fiscalização MAPA (ocasional).

10. Produto é distribuído entre os estoques das filiais.

11. Armazenamento.

Para itens nacionais:

1. Movimentação do item da fábrica diretamente até os estoques das filiais, sem passar pelo estoque central.

2. Armazenamento.

Há contagens mensais do estoque físico para corrigir possíveis discrepâncias com o estoque virtual que conta no sistema de emissão de NFE, etc.

#### Operações

Trata-se de uma importadora e distribuidora, não há grandes movimentações operacionais.

Apenas alguns kits (cerveja+copos) são importados desmontados e montados aqui por uma equipe contratada junto ao armazém logístico central.

#### Logística Externa

Para mercadorias entregues em estados onde temos filiais (PR/SP/RJ/SC/DF) – O armazém terceirizado recebe NFE e separa a mercadoria conforme descrição. A mercadoria é carregada nos carros de entrega e segue para a rua. A equipe logística em Curitiba tem *feed back* diário das entregas realizadas e ajusta quando necessário. Há *key accounts* que necessitam de agendamento de entrega. Nesses casos a equipe na central cuida de todo o agendamento e apenas informa a logística terceirizada data, local, hora e especificidades dessa entrega.

Para mercadorias adquiridas para onde não temos filiais e para distribuidores, a logística em Curitiba recebe a NFE, encaminha para o armazém e informa o cliente que a mercadoria está disponível para retirada. Toda responsabilidade de coleta e frete é do cliente.

#### Marketing & Vendas

Lançamento de novos produtos – Toda a equipe de vendas é informada com no mínimo 30 dias de antecedência sobre o lançamento de um novo item. Para uma nova linha esse período vai para 90 dias. Recebem materiais e instruções para estudar o novo item e o ok para avisar os clientes e tirarem os pré-pedidos. O departamento de marketing bola todo o material que o vendedor vai utilizar prospectos eletrônicos, *e-mkt* de lançamento e ações de lançamento para os vendedores oferecerem aos clientes. No dia que o produto estiver disponível lança-se o *e-*

*mkt* para toda a base de dados e os vendedores podem dar o start nas ações já negociadas. A assessoria de imprensa envia amostras e descrições dos lançamentos para a imprensa especializada.

Dia a dia de vendas / clientes ativos – Toda a equipe de vendas externa define sua rota e reporta semanalmente a gerência. As rotas devem ser organizadas obedecendo a critérios geográficos de horário de funcionamento dos clientes. Visita todos os clientes no mínimo uma vez a cada mês. Há hierarquização de clientes (visitas semanais, quinzenais ou mensais). Chegando ao cliente, verifica o estoque, posicionamento na gôndola/geladeira, presença da marca em material de POS dentro do cliente, propõe para o comprador pedido e discute ações para aumentar o volume de vendas (abordadas no pós venda). Os vendedores são incentivados a fazer rotas noturnas em complementação a rotas diurnas, para acompanhar o cliente em pleno funcionamento, avaliar a ação da brigada da casa com nosso produto, etc.

Dia a dia de vendas / prospecções – Toda a equipe de vendas (interna e externa) deve realizar prospecções. Recorrem a guias gastronômicos, jornais, revistas, etc. Para os vendedores externos é crucial atenção para identificar qualquer oportunidade nova (bares e restaurantes novos abrem todos os dias). As prospecções devem ser as mais variadas possíveis, desde agendar uma visita previamente, até entrar em um local de surpresa, sem apresentação prévia e solicitar falar com o responsável por compras. Essa abordagem não padronizada maximiza a chance de estar no lugar certo na hora certa.

Os vendedores internos são mais limitados em relação às prospecções, fazem-nas basicamente acompanhando guias dos lugares que atendem.

Vendedores internos apoiam, ainda, a venda externa. Cada vendedor interno tem em sua conta a carteira de dois a três vendedores externos e acompanha o trabalho do mesmo. Liga para clientes em semanas alternadas da visita. Avisa sobre lançamentos e ações de venda, em apoio ao vendedor externo.

#### Serviços Pós-Venda

As ações de pós-venda concentram-se em:

No *on trade*: Elaboração de cartas de bebidas. Treinamento da brigada. Ações de incentivo da brigada para vender o item. Oferecimento de material de POS (displays de mesa, placas, bandeiras, copos, bolachas, etc.). Proposta e realização de eventos dentro dos clientes (jantares harmonizados, degustações, etc.). Acompanhamento de vendas e estoque. Ações de desconto para giro de mercadorias travadas no estoque do cliente.

No *off trade*: Negociação e acompanhamento do posicionamento dos produtos nas gôndolas.



Acompanhamento da precificação correta dos itens. Negociação para rebaixas de preço em altos volumes. Degustações para clientes das lojas. Negociação de espaços mais nobres e pontos extras dentro das lojas.

#### Desenvolvimento de Tecnologia

Desenvolvimento de CRM para a equipe comercial. Constante busca por softwares mais eficientes para equipe administrativa e logística. Investimento em ferramentas EDI que integrem operação com *Key Accounts*.

#### Aquisição

Negocia-se com os fornecedores o mix de produtos a ser enviado e o apoio de marketing que pode ser oferecido

## CAPÍTULO 4: MERCADO

### **HISTÓRICO DO MERCADO**

A cerveja chegou ao Brasil com a vinda da Família Real, os portugueses, no entanto, não eram em sua maioria apreciadores de cerveja. A bebida era produzida e consumida apenas por algumas famílias de imigrantes e as bebidas de preferência da então colônia eram o vinho e a cachaça.

Os holandeses, por sua vez, tinham como hábito o consumo desta bebida, mas quando este povo saiu do Brasil, em meados de 1654, a cerveja também desapareceu por quase 150 anos. Seu retorno se deu através da abertura dos portos brasileiros às nações amigas, onde a cerveja inglesa passou a ser amplamente consumida no Brasil.

Somente a partir dos anos 30 do século XX é que indústria cervejeira começou a se desenvolver, até então, as cervejas não possuíam uma marca que as diferenciasse das demais e eram vendidas em barris.

Ao longo dos anos, a cerveja foi se tornando parte do hábito de consumo dos brasileiros, principalmente com a chegada de grandes fábricas como Brahma, Antarctica e Bohemia. Com o aumento do poder aquisitivo da população, iniciou-se uma nova demanda para a cerveja, o segmento Premium encontrou aqui uma excelente oportunidade de mercado, que vem crescendo exponencialmente e que, se comparado à países como a Alemanha, ainda tem grande espaço para se desenvolver.

E devido ao crescente interesse do povo brasileiro pela história da cerveja, pelos diferentes estilos que vão surgindo no mercado e por toda a cultura que envolve esta bebida, o mercado de cervejas *premium* se torna cada vez mais atrativo.

Desde 2010 o setor tem dobrado o crescimento ante o ano anterior e em um ambiente em que tanto as marcas nacionais quanto as importadas são beneficiadas. Em 2011, só os rótulos vindos de fora cresceram 101% em relação ao ano anterior, de acordo com dados do Ministério de Desenvolvimento.

### **TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO**

O Brasil é um dos países que mais consome cerveja e chope em todo o mundo, atrás apenas da China e dos Estados Unidos. De acordo com o Sindicato Nacional de Cerveja (Sindicerv), crescimento de 18% na produção de cerveja foi registrado em 2010, em relação aos mesmos

dados de 2009. Além do aumento da produção da bebida, fatores indicam que os bons números devem continuar a aumentar nos próximos anos. Alguns dos fatos que garantem as apostas do setor no desenvolvimento se baseiam no lançamento de novas marcas, na chegada de rótulos estrangeiros às prateleiras nacionais e no lançamento de eventos, empresas e publicações dedicadas exclusivamente aos produtos. Por ser popular, a cerveja ainda é considerada uma bebida inferior por muitos brasileiros. Porém o mercado nacional se modifica. Estima-se que, além das grandes marcas (Brahma, Skol, Antarctica, Kaiser, Schincariol, etc.) ligadas aos grandes fabricantes como Ambev, Femsa e Kirin, o Brasil conta com aproximadamente 800 rótulos de cervejas e chopes considerados artesanais.

Cerca de 200 microcervejarias produzem cerveja e chope artesanalmente. Os rótulos artesanais estão no mercado e se associam a outros produtos, chamando a atenção para a possibilidade de harmonização com a culinária, em uma trajetória bastante semelhante ao vinho no mercado nacional. Tal comparação se estende ao preço. Há, hoje, no mercado brasileiro, garrafas de cervejas com custo aproximado de R\$ 250,00 por litro.

Na distinção entre os produtos disponíveis aos consumidores brasileiros, podemos segmentar as cervejas em populares, premium e artesanais ou super-premium. Quando o custo do litro é inferior a R\$ 7,00, o produto é considerado popular. Cervejas que custam entre R\$ 7,00 e R\$ 12,00 por litro são consideradas premium. Ao superar R\$ 12,00 por litro a bebida é considerada super-premium, categoria que é integrada também pelas cervejas artesanais.

O alto valor do litro da cerveja artesanal, ou super-premium, se justifica pelo processo de fabricação, que é restrita, controlada, com distribuição regional, e ponto-de-venda voltado para consumidores maior poder aquisitivo, formulada por mestres cervejeiros que são capazes de realizar combinações de ingredientes que vão além dos três itens que são considerados obrigatórios e indispensáveis: malte, lúpulo e água. Tais cervejas variam de acordo com o tipo de fermentação e da inclusão de ingredientes inusitados como pimenta, mel, rapadura, mandioca, frutas, etc. A pesquisa Cerveja – Uma indústria a serviço do Brasil, realizada em parceria entre o Sindicato Nacional de Cerveja (Sindicerv) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), publicada em 2009, demonstra que “Juntas as empresas de cerveja têm feito investimentos de bilhões de reais a cada ano e com isso, empregam hoje mais de 1,7 milhão de pessoas e representam cerca de 1,6% do PIB do Brasil.”

## **ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

### Ambiente Político:

As influências políticas na área de atuação da empresa estão relacionadas às legislações no

sentido de coibir o hábito brasileiro de consumir bebidas alcoólicas e assumir a direção de veículos, como a Lei Seca (Número 11.705, aprovada em 19 de junho de 2008). As demais influências políticas se estabelecem na regulamentação de publicidade para bebidas alcoólicas pela Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, que faz restrições quanto ao horário, local e conteúdo para as peças publicitárias referentes às bebidas. Também podem ser mencionadas como interferências, as análises das fusões dos players e negociações supervisionadas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A Lei Seca criada com o intuito de diminuir o número de acidentes causados por motoristas embriagados, inicialmente a Lei Seca gerou receio nos integrantes do setor de cerveja e chope. Porém, com o passar dos anos percebeu-se que a Lei não viria a interferir nas vendas, mas modificaria os hábitos de consumo de bebidas alcoólicas.

Os consumidores optaram por reunir amigos em casa para garantir comodidade e diminuir os riscos de acidentes e autuações. Desta forma, novas possibilidades surgiram para os fabricantes e distribuidores de cervejas. Por não ter gastos com transporte, estacionamento, alimentação e etc, o consumidor final se dispôs a pagar mais por cervejas artesanais. Na região Sul, houve aumento no número de vendas de chopeiras para pessoas físicas, que passaram a encomendar barris de chope aos distribuidores de bebidas.

Resultado: além de não impactar negativamente nas vendas dos bares e restaurantes, a Lei Seca, em conjunção com outros fatores, como o aumento do crédito, criou novas possibilidades de negócios. Consumidores finais usufruíram a facilidade de crédito para comprar eletrodomésticos e investiram na reforma da casa. Houve um aumento no número de consumidores finais que preferem ter momentos de lazer dentro de casa e associaram este momento com o consumo de cervejas premium, artesanais ou de chope extraído de suas próprias chopeiras.

Oportunidades: Novas leis e adaptações das leis existentes tornando-as ainda mais rigorosas com relação ao consumo de bebidas alcoólicas em locais públicos.

Ameaças: Políticas governamentais que desestimulem a importação de produtos, visando beneficiar as indústrias nacionais, aumentando carga tributária.

Ambiente Econômico: Dados da Secretaria Nacional Antidrogas (Senad) indicam as classes A e B da região Sul como as mais contumazes na ingestão de bebidas alcoólicas como chope e cerveja. A região também apresenta índices positivos em relação ao gasto médio com alimentação. Os hábitos alimentares da região Sul torna o mercado de alimentos e bebidas seguro e linear. Isto estimula o investimento na renovação de equipamentos, instalações,

investimentos em infraestrutura e serviços.

O setor premium e super premium no Brasil possui atualmente 4,5% do mercado e seu crescimento está na ordem de 15% ao ano.

Oportunidades: Atual desenvolvimento econômico brasileiro tem trazido maior distribuição de renda para a população brasileira e maior poder aquisitivo, transformando a demanda reprimida em demanda ativa.

Ameaças: Aumento de tributação para produção e/ou importação de bebidas alcoólicas, cenário econômico mundial e a dependência das transações externas brasileiras terem como base o dólar americano, sofrendo assim as variações cambiais.

Ambiente Social: O consumo de bebidas alcoólicas nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná é considerado mais frequente do que nos demais Estados. É feito por pessoas de todas as classes sociais, o que representa uma constância no consumo e um mercado seguro para investimentos.

Em função desta característica cultural da região Sul, há maior concentração de microcervejarias nesta região do país. As microcervejarias que apresentaram bons resultados acabam incorporadas aos grupos cervejeiros como Ambev, Kirin e Femsa.

Oportunidades: Com o desenvolvimento de cervejas artesanais e premium no Brasil, vem-se vencendo a imagem de que a cerveja é uma bebida não valorizada podendo chegar ao patamar gastronômico do vinho. O envelhecimento da população brasileira também pode contribuir para o aumento da demanda dos produtos premium. O crescente desenvolvimento profissional da mulher e a busca pela equiparação de gêneros podem trazer bons desenvolvimentos para o setor, tendo em vista que mulheres gastam em média 6% a mais que homens em cervejas premium, segundo pesquisa realizada pela Latin Panel.

Ameaças: Mudanças no comportamento nos indivíduos em relação ao consumo de produtos calóricos e/ou alcoólicos. Índices de alcoolismo nos mercados.

Ambiente Tecnológico: Os investimentos em desenvolvimento de novas tecnologias para a produção de cervejas premium ou super premium são constantes. Com a sequência de aquisição de micro cervejarias, comumente consideradas premium ou super premium, por parte das grandes corporações vem produzindo em larga escala o que antes eram produções limitadas. O processo e ingredientes base para a produção de maioria das cervejas é muito similar. O que se busca é um aumento de produtividade com menor consumo de matéria prima e fermentações em menor tempo. No caso das cervejas premium e super premium as matérias primas primam pela Lei de Pureza Alemã, que consiste na utilização apenas de água

pura, cevada e lúpulo na produção. Há variedades onde se incluem outros grãos como aveia e trigo, criando variações da cerveja original. Parte dos investimentos no mercado cervejeiro é na embalagem, sendo comumente comercializadas em forma de barril, garrafas rolha, garrafas com tampa metálica, em latas e com a tecnologia pouco utilizada de embalagens PET.

Na área de comercialização internacional e logística o ramo cervejeiro tem grande benefício com o desenvolvimento de tecnologias que agilizam os processos e trâmites aduaneiros, bem como melhor estocagem e transporte, já que é um produto com tempo de validade em torno de 6 meses.

Oportunidades: Altos investimentos em logística de maneira geral, possibilitando assim melhor e mais rápida distribuição dos produtos.

Ameaças: Com o avanço de tecnologias para agilizar o processo de produção da cerveja premium e/ou super premium pode-se ter alterações no sabor, cor e propriedades da composição original, sendo assim percebida pelos consumidores. Uma característica do público consumidor de cervejas premium e super premium é a busca pela produção em menor escala, produzida em processos mais artesanais, semelhantes aos processos que deram origem às primeiras cervejas do mundo.

#### **ANÁLISE DO MICROAMBIENTE**

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: A rivalidade entre concorrentes é moderada, mas vem se acirrando. Todas as operações de importação de bebidas com porte são baseadas em importações exclusivas, portanto, na maioria dos casos, não há empresas diferentes oferecendo exatamente o mesmo produto. Usualmente são produtos de marcas diferentes que também são concorrentes na origem. Contudo, como o mercado vem se estruturando rapidamente a briga no ponto de venda por exposição e promoção das marcas vem subindo de maneira vertiginosa.

Ameaça de Novos Entrantes: A ameaça de novos entrantes é alta. Há milhares de cervejarias, vinícolas, etc que não estão presentes no Brasil. Todo o momento há um novo importador / distribuidor de cervejas especiais. É um mercado em rápido crescimento e que atrai muitos olhares no momento. Os grandes players do mercado de cervejas *mainstream* vêm se aperfeiçoando mais e mais no segmento, criando divisões exclusivas para o segmento, etc. é um mercado longe de estar estabilizado.

Ameaça de Produtos Substitutos: Há ameaça se a política comercial basear-se exclusivamente em preço. Se houver uma construção da marca de maneira sólida ela sempre

terá seus consumidores fiéis.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Fornecedores no exterior tem maior poder de barganha. O Brasil ainda não é um mercado representativo no cenário mundial de cervejas especiais. É centenas de vezes menor que nos EUA ou na Europa ocidental. Não há grandes negociações de preço e prazo com fornecedores lá fora, no entanto isso paulatinamente tende a mudar. Para os fornecedores no mercado interno a figura é outra. A Beer Maniacs é responsável por mais da metade do volume de todas as cervejarias nacionais que distribui e tem alto poder de barganha junto aos fornecedores para discutir prazo, preço e desenvolver novos produtos, prática cada vez mais comum.

Poder de Barganha dos Compradores: 60% do volume de vendas estão com clientes com baixo poder de barganha. São vendas pequenas e pulverizadas. Não há, normalmente, negociações de preço com esses clientes. *Key Accounts* representam aproximadamente 40% do volume total e tem alto poder de barganha, especialmente em relação a prazos de pagamento. Preços também são negociados, mas de maneira menos agressiva.

## **CONCORRENTES**

Os principais concorrentes da Beer Maniacs hoje são:

Bier & Wein – O mais antigo e maior importador independente de cervejas do Brasil, com 20 anos de mercado. Extremamente dependente de uma linha importada (Erdinger) e uma nacional (Paulistânia)

Tarantino – Importador de cervejas caracterizado pelo grande número de rótulos, constantes rupturas e política comercial extremamente agressiva. É parte de um conglomerado tradicional de distribuição de alimentos (Multicarnes) extremamente representativo no estado de São Paulo.

On Trade / Uniland – Duas importadoras com mais de 10 anos de mercado e que atuam especialmente no mercado de São Paulo. Presentes também em outros estados, mas apenas com distribuidores e em menor representatividade.

Buena Beer – Especializada em cervejas Belgas, faz um ótimo trabalho de divulgação dessas cervejas, especialmente no Rio de Janeiro.

Casa Flora/ Porto a Porto – Tradicional importadora de vinhos que trabalha a cerca de três anos com a Paulaner, uma cerveja alemã muito conhecida. Tem grande representatividade em restaurantes em todo o Brasil por conta do trabalho de mais de 20 anos com o vinho.

Interfood – Outra tradicional importadora de vinhos que entrou no mercado de cervejas há cerca de 2 anos. Desempenha um trabalho muito bom em empórios, adegas e supermercados,

bem como vem obtendo ótimos resultados no nordeste, onde trabalham com uma rede de representação muito forte.

AB InBev – Maior fabricante de cervejas do mundo tem uma operação de importação de cerca de 10 rótulos para o Brasil. Trabalha basicamente no grande varejo, com bons produtos e bons preços, mas sobre constantes rupturas de fornecimento.

Heineken – Situação bastante semelhante à AB InBev.

Brasil Kirin – É dona de marcas artesanais nacionais de prestígio, como Eisenbahn e Baden-Baden. Trabalha o *on* e o *off trade* de maneira bastante eficiente nos estados do sul e sudeste. Há ainda cerca de 20 importadores e 50 cervejarias que atuam de maneira local em suas cidades e estados.

<b>ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE</b>					
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	BEER MANIACS	BIER & WEIN	TARANTINO	INTERFOOD
Disponibilidade de Capital	15%	3	4	5	5
Grau Tecnológico	5%	3	3	4	4
Economia de Escala	15%	4	4	5	5
Qualidade de RH	10%	3	3	3	3
Market Share	15%	4	5	4	4
Vendas	15%	4	4	4	4
Capacidade de Retaliação	5%	0	0	0	0
Inovação	5%	4	3	3	3
Restrições Governamentais	5%	4	4	4	4
Patentes	0%	0	0	0	0
Parcerias Estratégicas	10%	4	4	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,50</b>	<b>3,75</b>	<b>3,95</b>	<b>3,95</b>

Hoje a Beer Maniacs apresenta-se em maior fragilidade de mercado. Frente aos seus maiores concorrentes diretos, que enfrenta na maioria das praças, apresenta deficiência na maioria dos aspectos analisados. Há a oportunidade de investir em itens que estão estagnados nos



concorrentes como grau tecnológico, qualidade de RH, inovação e parcerias estratégicas.

### **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

Infelizmente não há dados que apontem a participação de maneira concreta que as cervejas especiais, nacionais e importadas, no mercado brasileiro, muito menos como elas estão distribuídas. Elas ainda representam um volume muito pequeno do mercado brasileiro de cerveja, estima-se que menos de 0,5%. No entanto, pela presença nos pontos de venda dos principais centros e pela exposição à mídia especializada podemos concluir que algumas marcas da Beer Maniacs são bastante importantes no nicho em que atual. A linha espanhola da Estrella Damm é uma das mais vendidas do país, concorrendo com a Mahou e a Estrella Galícia. Com certeza é a mais presente em bares e restaurantes típicos, bem como a mais reconhecida junto à comunidade espanhola. A Brooklyn é seguramente a cerveja artesanal produzida nos Estados Unidos mais vendida do Brasil. Way e Wäls também são bastante representativas no mercado nacional de cervejas de alto padrão.

### **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Dentro do mercado de cervejas especiais, que informalmente começa com cervejas que custam pelo menos o dobro das *mainstream* mais consumidas, há varias segmentações. Desde uma larga variedade de Pilsens importadas (como a Estrella Damm Barcelona), que usualmente são a porta de entrada para esse universo até cervejas extremamente sofisticadas, envelhecidas em barris de madeira (carvalho e amburana, por exemplo), cervejas chamadas de extremas (com teor alcoólico superior a 10%). E destinam a diversos públicos, do curioso, passando pelo nativo da onde a cerveja é produzida, os apaixonados por esse tipo de bebida. Todos eles consomem em todos os pontos de venda, no *on* e no *off trade*.

### **PROJEÇÕES DE MERCADO**

Alguns fatores influenciam a projeção de mercado de cervejas *Premium* no Brasil, dentre os principais podemos considerar:

Fatores demográficos: disparidades regionais no consumo de cerveja, mudanças na pirâmide etária com crescimento da população adulta (média de 2% ao ano) e baixo consumo per capita de cerveja.

Fatores Econômicos: estabilidade de preço, estabilidade de câmbio e conseqüentemente baixa pressão nos custos de produção e importação, aumento da competitividade e retomada do desenvolvimento econômico.

Fatores culturais: Somado aos fatores demográficos e econômicos, mudanças no hábito de consumo, motivadas por ações de redesenho da imagem da cerveja, como a disseminação da cultura cervejeira e a sofisticação de consumo pela experiência gastronômica.

Fator climático: clima tropical do país é extremamente favorável ao consumo de cerveja;

O crescimento da participação no mercado de embalagens não retornáveis, como latas e garrafas *long-neck* transparentes, fenômeno viabilizado pelo aumento do poder aquisitivo da população, amplia e diversifica os canais de comercialização da cerveja;

Esses fatores podem permitir projeções sólidas de crescimento do mercado de cervejas em curto prazo, é esperada uma projeção de crescimento de consumo devido ao aumento da população com mais de 18 anos, incluindo as mulheres como consumidoras e o aumento da renda disponível. Como resultado, a tendência é ter mais consumidores em busca de novidades, demandando cervejas de diferentes estilos e rótulos.

## **CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES**

### **PERFIL DO CONSUMIDOR**

Por se tratar de uma distribuidora e importadora, o primeiro contato com o cliente da Beer Maniacs varia entre grandes redes de supermercados, até menores estabelecimentos como empórios, mercados e bares. O perfil do consumidor final, portanto pessoa física, pode ser resumido em sua maioria homens, acima de 25 anos e que tem certo grau de cultura e conhecimento sobre cerveja, desejando experimentar novos sabores nacionais e internacionais, estando dispostos a pagar um preço consideravelmente maior do que pagaria em cervejas comuns, pelo diferencial de qualidade e novas experiências. Os consumidores de classe A e B são predominantes neste mercado, exigindo, muitas vezes, uma venda mais consultiva no sentido de lhes apresentarem algumas novidades, embora já obtenha certo conhecimento sobre o produto e suas variações. Há um interesse comum também na harmonização das cervejas premium e super premium com alimentos especiais, a gastronomia como um todo é fator de interesse deste público que busca cultura e diversão.

A motivação para o consumo desta linha de produtos surge por alguns fatores cruciais já citados, como a busca pela novidade, o desejo de reunir família e amigos em ambientes caseiros, ao invés de bares e a possibilidade inclusive de presentear alguém.

### **NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

As necessidades e desejos, inicialmente identificados no processo de compra do consumidor, são baseados na diferenciação por qualidade do produto, onde a cerveja premium é consumida de uma forma à parte das demais cervejas. Há uma necessidade de degustar novos sabores ao invés de exclusivamente matar a sede tomando uma cerveja comum em reunião com amigos e família. O consumidor vê como aspecto positivo a possibilidade de conhecer cada vez mais sobre as diversas categorias deste mesmo produto, mas nem sempre está disposto a comprar grandes quantidades, como faria na compra de cervejas comuns. O consumidor tem a visão de que muitas das cervejas aqui tratadas como premium, na verdade, fora do Brasil, são cervejas comuns, mas por serem importadas e de qualidade superior às cervejas comuns nacionais, tem seus custos elevados e repassados em seu preço final.

### **HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

O consumidor final de cervejas premium e super premium realiza a compra do produto

diretamente nos pontos de venda, sejam eles grandes mercados ou lojas especializadas. Os critérios de análise para a decisão de compra estão relacionados a diversos fatores, como: Sabores diferentes, incluídos em uma mesma categoria de cerveja (ex. chocolate, canela, banana), bases diferentes para a produção da cerveja (ex. pinhão), densidade da cerveja, graduação alcoólica, local de produção, forma de produção (ex. artesanal, industrializada), harmonização com alimentos, entre os principais fatores, estão o grau de inovação da marca nos itens supracitados, inclusive em sua embalagem, ou ainda a preservação da marca e moldes de produção, tornando-a uma clássica entre tantos rótulos. Por fim, o preço pode, em alguns casos, se tornar fator decisivo de compra onde temos tipos semelhantes de produtos, importante ressaltar que não é o principal item de decisão neste nicho.

### **PAPÉIS DE COMPRA**

Visto que os clientes da Beer Maniacs são outras empresas, os papéis de compra estão, em sua maioria, vinculados as áreas em que os agentes atuam.

Iniciador: Compradores, Gerente de compras.

Influenciador: Consultor ou *Sommelier* de Cerveja, promotor, alocados nos pontos de venda.

Decisor: Gerente da área de compras.

Comprador: Setor de compras das redes de supermercados, empórios, bares, restaurantes, lojas de conveniência, etc.

Usuário: Consumidor (pessoa física).

## CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

### UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

#### Política Comercial 1.1 Suposições Fundamentais

O mercado de cervejas especiais, conforme descrito na primeira parte do trabalho apresenta-se em forte crescimento e um acirramento de concorrência vertiginosa. O relativo papel de destaque da Beer Maniacs dentro desse cenário a coloca em condições de fazer a diferença dentro do segmento. Crescer rápido e com manutenção na qualidade do serviço prestado é a chave, dentro do mercado de cervejas especiais, para manter ou ampliar a importância da empresa dentro do cenário futuro.

Por ser uma empresa essencialmente de compra e venda, sem produção, a área comercial tem papel protagonista dentro da empresa. Ela é, basicamente, o motor que precisa puxar esse crescimento acelerado.

Como cervejas especiais são um nicho de um dos mercados mais acirrados do varejo, a cultura de ser extremamente ágil e monitorar constantemente os movimentos e as ações dos concorrentes acaba prevalecendo. Além de oferecer um produto a um preço justo e com pós venda satisfatório a equipe comercial deve ter foco em ser rápida na prospecção, na negociação e na resolução de quaisquer tipos de problemas. Ganhar ou perder um negócio dentro desse mercado pode ser, de fato, uma questão de minutos. A construção de um relacionamento sólido o mais rápido possível também é algo fundamental. Isto posto, cliente conquistado, a manutenção deve basear-se em um atendimento próximo, cuidadoso, valorizando a especificidade de cada ponto de venda ao mesmo tempo que se busca maximizar o resultado em cada cliente, trabalhando em ações de aumento de volume de rótulos já cadastrados ou introdução de novos rótulos.

O relacionamento construído junto ao cliente também é parte central para o sucesso da área comercial. Especialmente no *On Trade* muito clientes da Beer Maniacs são bons bares e restaurantes, com chefs estrelados, matérias em revistas e jornais sobre a excelência de seus pratos e estabelecimentos. Essa excelência, na maioria das vezes, precisa ser reconhecida e exposta em um relacionamento entre o fornecedor e a casa. A equipe comercial deve, portanto, saber profundamente quem é quem no mercado, quais são as casas de destaque no mercado e levar isso em consideração na construção de um relacionamento com tais clientes.

No *off Trade*, por outro lado, frequentemente o relacionamento apresenta face diametralmente oposta. É preciso que se construa uma relação de extremo profissionalismo, baseada em metas de vendas e cálculos de margem. Nesse segmento interessa menos quem é quem e mais o quão rentável pode ser a venda daqueles produtos dentro do estabelecimento. Os vendedores, portanto, precisam ser extremamente versáteis e instruídos. São eles que devem construir todos esses relacionamentos díspares e com diferente grau de intimidade. Ao mesmo tempo em que precisam pensar em números e cuidar para a venda ser rentável devem se ater a questões mais abstratas, sabendo lidar com egos e posições de cada cliente dentro do mercado.

Agilidade nas negociações e resoluções de problemas, sensibilidade na construção e manutenção de relacionamento com o cliente e agressividade na busca de resultados devem ser, portanto, os pilares que norteiam a política comercial da Beer Maniacs.

<b>Análise do Tipo de Venda</b>						
	2	1	0	1	2	
O Cliente não quer ou não pode assumir um compromisso duradouro				X		O cliente deseja ou se sente obrigado a assumir um compromisso duradouro
O Produto / Serviço é divisível, modular, pode ser independente		X				O Produto / Serviço é, ou pode ser, um sistema integrado.
O Cliente faz aquisições individuais isoladas				X		O Cliente utiliza produtos que fazem parte de um sistema maior.
As aquisições de produtos são simples e individuais.			X			As aquisições de produtos são complexas e/ou personalizadas.
O Cliente usa, ou quer usar, vários fornecedores para o produto			X			O cliente usa, ou quer usar, um único Fornecedor para o produto.
O custo é uma grande preocupação do Cliente			X			O custo não é uma grande preocupação do Cliente.
O Cliente tem experiência no uso do produto / Serviço				X		O Cliente não tem experiência no uso do produto / Serviço

O Cliente está voltado para as necessidades imediatas.			X		O Cliente está voltado para necessidades a longo prazo, assim como para as imediatas.
A aquisição do produto representa pouco ou nenhum risco para o Cliente.	X				A aquisição do produto representa um grande risco para o Cliente
A Tecnologia do fornecedor e o futuro não são as principais preocupações do Cliente		X			A Tecnologia do fornecedor e o futuro são as principais preocupações do Cliente
Seria relativamente fácil para o Cliente pesquisas / aprovar um novo fornecedor		X			É difícil para o Cliente pesquisar, testar e aprovar um novo fornecedor.
A instalação do produto seria relativamente simples.		X			A instalação do produto seria difícil e complicada.
O Cliente acha que dois ou mais fornecedores concorrentes oferecem benefícios equivalentes	X				O Cliente acha que a minha Empresa oferece benefícios que os concorrentes não oferecem
O Cliente adquire o produto / serviço como ele é.	X				O Cliente exige que o produto / serviço seja personalizado.
O Cliente teve experiência positiva em compras de outros fornecedores	X				O Cliente teve experiência restrita ou insatisfatória em utilização de produtos de outros fornecedores.
Total TRANSAÇÃO		X			Total RELAÇÃO

### **Análise dos Resultados**

A venda da Beer Maniacs tende a ser transacional, com importantes pontos de relacionamento. Ao mesmo tempo em que agilidade na negociação e a pressão por tirar o pedido naquele momento existe e é importante para a empresa a construção de um relacionamento forte com o cliente, buscando a inércia do mesmo na constância de compra dos produtos e a não busca por novos fornecedores.

Essa venda, tendendo a transacional, de um item de consumo que, tradicionalmente é mantido em estoque baixo no concorrente gera uma pressão em todos os demais departamentos da

empresa para que o pedido, após feito, se materialize para o cliente o mais rápido possível. A agilidade do financeiro, para aprovar a compra, do faturamento para emitir a NF e da logística para entregar o produto, são desdobramentos desse tipo de venda.

As decisões comerciais devem, a partir desse cenário estar baseadas em um equilíbrio entre a rentabilidade daquela venda e o relacionamento e rentabilidade a longo prazo.

### **Política Comercial 1.2 Metas de Vendas**

As metas de venda 2014 foram definidas com base no crescimento apresentado anualmente desde 2010. Durante esse período a empresa teve crescimento médio de 130% ao ano. Para 2013 o crescimento projetado junto as marcas foi de, na média 124%. Com base nessas premissas foram extrapolados números por marca, por estado e por canal de comercialização, também tomando como base o histórico dos últimos três anos. Todas as metas foram estipuladas em equivalente caixas (*case/equivalent*), um dos padrões da indústria de cervejas. Ficam, portanto, da seguinte maneira:

Participação de cada região na operação:

Estado	Caixas/Mil	%
SP	57	46%
RJ	26	21%
PR	18	15%
DF	8	6%
SC	6	5%
Demais Estados	9	7%
	124	

Participação de cada marca na operação:

Marca	Caixas/Mil	%
Estrella Damm	18,6	15%
Brooklyn	26,0	21%
Harviestoun	9,9	8%
Meantime	3,7	3%
Affligem/Mort Subite	7,4	6%
Magners	12,4	10%
Waldhaus/Crew	7,4	6%
Way	23,6	19%
Wäls	14,9	12%



Participação de cada canal de vendas na operação:

Cliente	Caixas/Mil	%
<i>Key Accounts</i>	31	25%
<i>On Trade</i>	49,6	40%
<i>Off Trade</i>	43,4	35%

Traçados esses números estipulam-se metas por vendedor, com base no percentual histórico de participação na região por ele atendida dentro do faturamento geral, definindo metas individuais.

Além das metas principais, baseadas em caixas equivalentes vendidas há ainda metas qualitativas, que os vendedores devem buscar mensalmente. Tais metas foram elaboradas com base na experiência da empresa e na comparação com a produtividade dos vendedores da Beer Maniacs com os concorrentes e com mercados com algumas similaridades, como, por exemplo, o de venda de vinhos.

As metas são:

- 35 visitas por semana.
- 8 treinamentos de brigada de bares/restaurantes por mês.
- Abertura de dois clientes *on trade* por mês.
- Abertura de dois clientes *off trade* por mês.
- Positivização de 70% para vendedores externos e 50% para vendedores internos.

### **Política Comercial 1.3 Atividades de Vendas**

O processo de vendas dentro da Beer Maniacs pode ser dividido em algumas etapas básicas:

- 1- Estudo da prospecção: Muitas vezes essa fase fornece informações valiosas sobre o possível cliente. Uma busca na internet costuma mostrar qual o perfil de cada casa, seu cardápio ou mix de produtos. O que já está disponível por lá, horários e funcionamento e outras informações relevantes.
- 2- Prospecção. Pode ser realizada com agendamento prévio (mais comum em grandes clientes) ou sem, utilizando-se do elemento surpresa. Muitas vezes, com essa atitude de tentar vender sem hora marcada faz o vendedor estar na hora certa no lugar certo. A Beer Maniacs incentiva esse tipo iniciativa. Nessa fase deve-se tentar abordar o responsável pelas compras no estabelecimento. A seguir expor quem é e o que faz a

empresa. Segue-se por uma breve apresentação dos produtos, ou de parte deles, de acordo com o perfil indicado na casa. Pergunta-se quando o vendedor pode retomar contato para definir o primeiro pedido. Coloca-se a disposição da prospecção as ferramentas da Beer Maniacs para introdução (montagem de carta de cervejas, treinamento da brigada da casa, ações de degustação e pequenos eventos, etc.)

- 3- Após o período combinado com o comprador o vendedor retoma contato por telefone, ou pessoalmente, tentando efetivar a primeira venda. Caso não seja possível recomenda-se que o vendedor volte ao contato com o cliente pelo menos semanalmente, alternando visitas e ligações, buscando estreitar o laço com o comprador.
- 4- Efetuado o primeiro pedido o vendedor cuida da colheita de informações do cliente (CNPJ, endereço de entrega e outras informações burocráticas pertinentes), faz o pedido para a empresa via software de CRM.
- 5- Ao chegar o pedido no cliente o vendedor retorna ao estabelecimento, certifica-se de que o pedido foi entregue conforme o combinado e inicia a fase de manutenção do cliente. Busca estreitar relacionamento, dar treinamento a equipe do estabelecimento, conhecer todos os envolvidos diretamente na ação de venda do produto dentro do estabelecimento para o cliente final (garçons, gerentes, atendentes, etc.).
- 6- O passo seguinte é a construção, por parte do vendedor, de ações de vendas junto ao cliente, para elevar a venda das cervejas dentro daquele estabelecimento. Incentivos financeiros para a brigada, ações de preço para o cliente final, fornecimentos de material de marketing dentro da casa. Tudo é de responsabilidade do vendedor, que nesse momento, é os olhos da Beer Maniacs dentro do estabelecimento.

A Beer Maniacs atende todo o mercado de atacado de cervejas, e os vendedores são, de uma maneira geral, responsáveis por todo o tipo de estabelecimento dentro da área geográfica a eles designada. Devem buscar um equilíbrio no esforço de vendas entre os seguintes clientes:

1. Restaurantes e Bares de prestígio. Os melhores bares e restaurantes estão na mira da Beer Maniacs e merecem muita atenção dos vendedores. Dificilmente revertem em grandes volumes, mas é a principal ferramenta para o produto ficar conhecido na praça de atuação.
2. Grandes clientes de *off trade*. Grandes empórios e supermercados são os grandes impulsionadores de volume. O esforço de vendas também deve ser dirigido a eles.

Nesse caso buscando a maior rentabilidade possível.

3. Pequenos clientes de *on* e *off trade*. Há a necessidade de algum esforço de vendas para eles. Um bom número de pequenos clientes, que geram pouca manutenção, devido a baixa complexidade, dão segurança de um faturamento dentro daquela área, além de contribuir para a pulverização do produto na praça.

Cada tipo de cliente tem, portanto, uma função dentro da Beer Maniacs, e o vendedor deve buscar atender a todos. Não há interesse em atendimento direto ao consumidor final, já que isso acarretaria uma competição com nossos próprios clientes.

Os vendedores são treinados a oferecer o serviço de uma empresa comprometida com o mercado de cervejas especiais. A variedade do que é oferecido e a consequente adequação de portfólio a necessidade de cada cliente é o primeiro ponto de abordagem. Segue-se, na ordem:

1. A qualidade das cervejas oferecidas, muitas delas com premiações internacionais.
2. A especialização da empresa em oferecer o serviço de venda de cervejas especiais. A empresa está preparada para, de fato, ajudar o cliente a girar o produto. A oferta de treinamentos e ações de incentivo de brigada também é colocada como argumento de venda.
3. A garantia de fornecimento, com rupturas mínimas, dos produtos. Isso é, realmente, um diferencial no mercado de cervejas importadas.
4. O atendimento de um vendedor extremamente especializado.
5. O preço dos produtos, reconhecidamente competitivo e abaixo de concorrentes que importam cervejas que importam cervejas que batem de frente com as da Beer Maniacs no exterior.

O gerenciamento de todo o processo de venda é feito pelo gerente em três principais pontos:

1. Reuniões semanais de no máximo uma hora com cada membro da equipe, tratando de assuntos de ordem majoritariamente operacional. Bem como reuniões mensais individuais de no máximo três horas tratando de resultados de vendas do mês anterior. O objetivo da reunião mensal é ser mais abrangente nas causas e efeitos das ações de cada vendedor.
2. Visitas de campo com os vendedores, com frequência semanal. Visitas de campo sem vendedores deixando o cliente a vontade para explicitar alguma questão que, por ventura, não queira tratar diretamente com o vendedor.
3. Acompanhamento de parâmetros de vendas via CRM.

## UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

### Análise Crítica 2.1 Canais de Comercialização

As constantes mudanças no mercado e aparecimento de novas tecnologias, bem como as demandas pelos produtos ofertados pelas empresas cria necessidades comerciais específicas nas empresas e em sua forma de atuação com os clientes. Estas necessidades influem em todos os participantes da cadeia comercial e de distribuição de seus produtos. Os participantes desta cadeia, chamados de elos e definidos por Roccato (2008, p. 3) como os “produtores, distribuidores, revendedores e os próprios clientes finais, que também compõem a cadeia”. Não necessariamente uma cadeia de comercialização tem todos os elos descritos pelo autor, podendo ser um modelo com canal de vendas direta ou indireta e com comprimento curto longo, e ainda um modelo de canal híbrido, mesclando os canais descritos anteriormente.

De uma maneira mais aprofundada temos os seguintes membros presentes nos canais de vendas, segundo Roccato (2008):

- Produtores: São as empresas que fabricam, produzem os produtos e serviços a serem comercializados;
- Distribuidores: Empresas muito importantes na cadeia de vendas. Eles adquirem produtos em grandes quantidades dos fabricantes para então abastecer os revendedores que levam ao consumidor final. “O distribuidor possui uma visão holística de todo o processo, pois além de seu contato privilegiado com os fabricantes, mantém contato próximo com os revendedores que estão sintonizados com as demandas dos clientes finais” (Roccato, 2008, p. 25). No caso de operações internacionais, os importadores possuem o papel de distribuidor, por importa o produto para determinado país e o distribui a outras empresas para chegar então aos consumidores finais. Dentro dos distribuidores possuímos as seguintes especializações:
  - Distribuidores especializados por modelo de operação;
  - Distribuidores especializados por mercado de atuação;
  - Distribuidores especializados pelo portfólio;
  - Distribuidores especializados por região geográfica de cobertura;
  - Distribuidores especializados por nicho;
  - Distribuidores exclusivos e não exclusivos;
  - Subdistribuidores.

- Revendedores: são as empresas que lidam diretamente com o consumidor final, adquirindo os produtos ou serviços do fabricante, distribuidor ou subdistribuidor. Tem-se aqui algumas denominações mais específicas para os revendedores:
  - Revendedores corporativos: Atuam em empresas de diferentes portes, com características principais de atuação com televendas, gerentes de contas e ou representantes de vendas;
  - Integradores: Mais comum na área de tecnologia da informação e são especializados em determinadas soluções já existentes no mercado;
  - VAR – Revendedores de Valor Agregado: empresas especializadas na comercialização não somente de um produto, ou serviço, mas sim em soluções completas para os clientes, podendo envolver mais de um produto ou serviço na mesma venda.
  - Agente: Termo mais utilizado na área de Telecom, onde os agentes não comercializam produtos, mas sim a venda de produtos específicos aos clientes finais;
  - Revendedor de varejo: é o revendedor que atende diretamente aos consumidores finais. Dentro destes estão os supermercados, lojas de rua e de shopping centers, sites de e-commerce, televendas, etc. Estes possuem uma característica específica de convergência de clientes, sendo tanto de varejo como também corporativo;
  - Operador logístico: Este é um modelo mais atual que teve grande desenvolvimento devido ao crescimento do e-commerce. São em geral empresas que são terceirizadas para atuar em toda a operação comercial, fiscal e distributiva, porém não estão frente a frente com o consumidor final.
- Cliente final: Este é o último membro de toda a cadeia e o mais importante de todos, pois todos os descritos acima trabalham para atender a todas as necessidades dele.

Com os membros da cadeia descritos acima, pode-se selecionar quais deles utilizar para se chegar do fabricante até o cliente final da melhor maneira, mais econômica e que traga mais benefícios para o desenvolvimento da cadeia. Neste momento se pode escolher o comprimento do canal, podendo ele ser longo ou curto, ou também sendo no modelo híbrido, atuando com equipe de vendas próprias e também com terceiros.

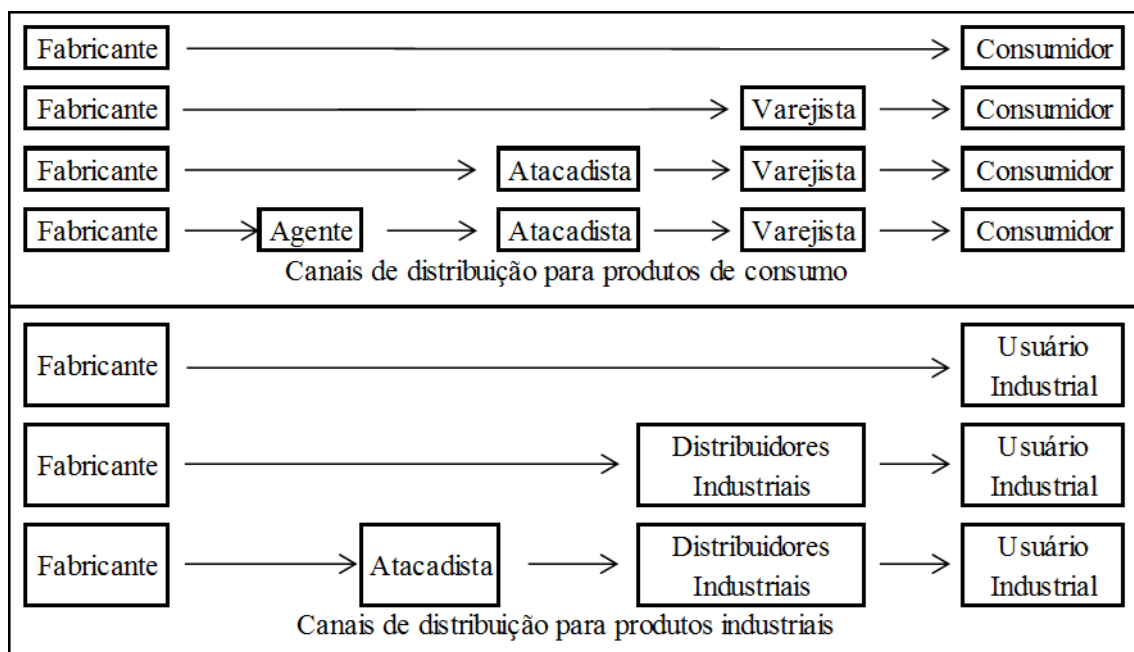
Segundo Roccato (2008), o canal curto, ou direto, se caracteriza quando o fabricante comercializa seus produtos e/ou serviços diretamente para os clientes finais. Já o longo, ou

indireto, se caracteriza pela utilização de terceiros na cadeia de comercialização. Há também o modelo híbrido, adotado por empresas que atendem diretamente a consumidores finais, porém também atuam com outros agentes da cadeia para obter uma maior capilaridade e atingimento de um número maior de consumidores. O autor também define que não existe um modelo ideal para se implementar em uma empresa, existem opções de canais a se adotar que podem trazer vantagens e desvantagens para a cadeia. Cobra (2010) indica que duas variáveis são importantes para se estruturar uma equipe de vendas são os desafios de mercado e também os custos operacionais, e que o grande desafio é como equalizar estas variáveis.

Com base neste ponto de custos operacionais, Spiro et al. (2009, p. 55) define: “Para manter a atual base de clientes, cortar custos e expandir a cobertura de marketing, muitas empresas estão reestruturando suas operações de vendas e utilizando os canais múltiplos de vendas. Uma empresa deve empregar uma força de vendas direta, assim como distribuidores (...) para atingir diferentes segmentos de clientes ou executar diversas tarefas de vendas necessárias a servir eficientemente um segmento.”

O autor Las Casas (2010, p. 249) define que “Para lidar com vendas é necessário conhecimento específico de distribuição”, já que “Na sua essência, o departamento de vendas distribui produtos, pois estabelece um elo entre produtor e consumidor ou usuário”.

Abaixo são demonstrados os canais de distribuição, separados por produtos de consumo e industriais de acordo com Las Casas (2010, p.250):



Nos dois exemplos apresentados no quadro acima, a primeira apresentação, sendo a comercialização direta do Fabricante com o Consumidor, ou o Usuário Industrial se

caracterizam como Canal Curto. Já as outras demonstrações de operações comerciais ou distributivas caracterizam o Canal Longo.

O momento de decisão de tipo de canal a ser utilizado para uma empresa deve ser sempre estudado e levar em conta fatores importantes que podem viabilizar, ou não, as operações comerciais e distributivas em um determinado comprimento de canal, ou a mescla deles. Roccatto (2008) cita alguns destes fatores como “volume de vendas, público-alvo, extensão geográfica do país que irá atuar, modelo e movimentos da concorrência, etc.”. Já Las Casas (2010) define os seguintes fatores:

- **Produto:** sendo este um dos principais fatores que influenciam a decisão. Produtos e serviços com uma complexidade maior tendem a ser utilizados no modelo de canal curto, sem a utilização de nenhum intermediário, ou utilizando poucos, para garantir uma maior transparência nas informações e evitar ruídos nas comunicações. O mesmo conceito é utilizado para produtos perecíveis, que devem chegar ao seu usuário final no menor espaço de tempo e com controles maiores para evitar sua deterioração. Também temos o caso importante de produtos tidos como premium, ou classe “A”, que tendo um canal curto pode gerar mais status. Já produtos mais populares não possuem esta necessidade e ter sua massificação com um canal longo.
- **Intermediários:** Neste ponto estão presentes as necessidades de ter os intermediários especialistas e que possuam os requisitos necessários para a comercialização, pode-se optar por ter uma cadeia longa, porém caso não seja possível ter um intermediário que preencha estes requisitos, vê-se a necessidades de atuação direta.
- **Mercado:** Leva-se em conta a concentração do mercado de atuação. Caso os consumidores estejam próximos uns dos outros pode-se atuar de maneira direta, porém caso exija uma capilaridade maior de atendimento, deve-se analisar a necessidade de ter a necessidade de um canal longo. Deve-se avaliar também os hábitos de compra dos produtos comercializados. Com inúmeras mudanças do mercado, produtos que eram encontrados inicialmente apenas em locais especializados podem hoje ser encontrados nos mais variados pontos de venda, gerando assim uma maior necessidades de atuação e maior capilaridade de atuação.
- **Meio ambiente:** Neste ponto estão diversas variáveis, entre elas a questão econômica, que pode ser racionalizar a distribuição com o intuito da redução de custos. A concorrência é outro fator que leva a estudos mais profundos com o fim de direcionar a atuação para canais pouco utilizados, buscando assim uma diferenciação no

mercado.

- Empresa: Aqui avalia-se as possibilidades e condições da empresa e recursos disponíveis para atuação de maneira direta. Para empresas com menores recursos ou limitações financeiras, pode utilizar um canal com um número maior de intermediários e uma outra empresa com maiores recursos pode criar e assumir toda uma estrutura que seria tida pelos intermediários.

Com a verificação dos fatores que influenciam a decisão deve-se criar então o modelo a ser utilizado na empresa. Existem também as vantagens na escolha de determinada estrutura, sendo apresentado por Cobra (2010) as seguintes para canal de venda curto (Força de Vendas Direta):

- Os produtos e/ou serviços podem não ser muito interessantes para os terceiros, o que leva a não ter muito interesse na comercialização e correr o risco da equipe de vendas se empenhar mais para comercializar outros produtos e deixar o produto em questão apenas como parte do portfólio;
- Na tratativa com grandes clientes o custo de vendedores próprios tende a ser menor que de vendedores terceiros, já que o custo de equipe própria possui a tendência decrescente em relação ao volume de negócios, já com vendedores terceiros a base é a comissão fixa;
- O controle da equipe de vendas própria, por parte do fabricante, é sempre maior que o de vendedores terceiros;
- A dificuldade de encontrar terceiros de qualidade e especialistas em determinadas regiões.

Roccatto (2008) apresenta outra vantagem importante no modelo de canal curto, onde os resultados da operação ocorrem em curto prazo, porém com o transcorrer do tempo serão necessários maiores investimentos para expandir e crescer a estrutura.

Na operação de canal de venda longo temos as seguintes vantagens demonstradas por Cobra (2010):

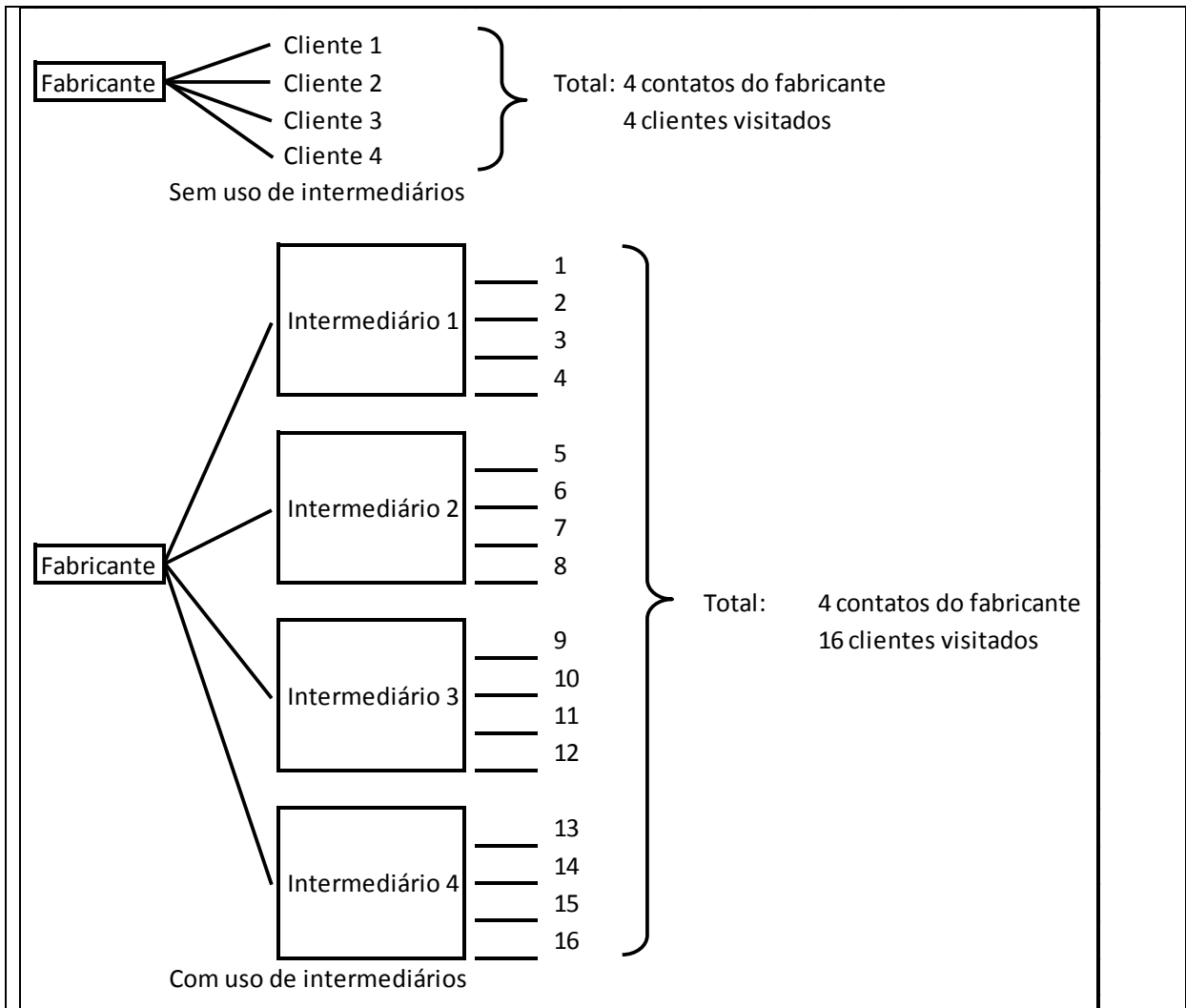
- Tamanho da empresa: equipes próprias possuem custos fixos e encargos próprios, o que pode inviabilizar uma operação. Neste ponto deve-se avaliar o custo x benefício da operação própria. Em uma operação com terceiros estes custos são transferidos diretamente à empresa terceira;
- Relacionamento com clientes: com um número maior de vendedores, pode-se ter um relacionamento também maior com os clientes, apesar do dilema “de quem são os



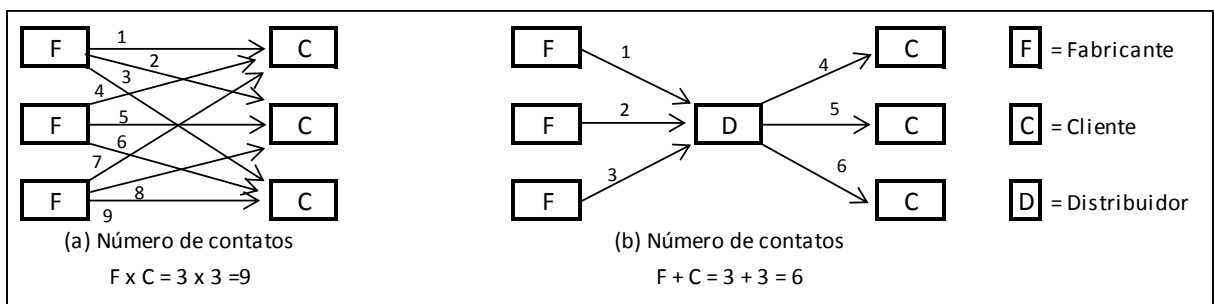
clientes, da empresa ou dos representantes?”

- Comissão: representantes de vendas são pagos à base de comissões e não acarretam custos com encargos sociais e salários, reduzindo os custos fixos da empresa;
- Vendas sazonais: com equipes de vendas próprias, mesmo com vendas sazonais os custos fixos se mantêm. Com equipes terceiras, o custo, assim como as vendas são sazonais.

Roccatto (2008) complementa estas vantagens com a definição de que os investimentos iniciais em um canal de venda longo são maiores e vão reduzindo ao transcorrer do tempo, o que torna muito rentável no longo prazo já que não exige constantes investimentos, tendo a rentabilidade crescente, não proporcional aos investimentos. O autor também define que “a operação de canais indiretos é um dos melhores caminhos para levar seus produtos e serviços a qualquer ponto do globo” (Roccatto, 2008, p. 55), devido à maior capilaridade de atendimento que se pode ter com distribuidores espalhados pelas diferentes áreas geográficas. E complementa com “a proximidade física dos clientes finais não oferece apenas resultados ao que tange redução de custos, como também melhores resultados e satisfação no atendimento dos clientes finais” (Roccatto, 2008, p. 550). O mesmo direcionamento é apontado por Las Casas (2010, p. 255) ao descrever que “Como uma das maiores vantagens do uso do canal de distribuição cite-se o nível de abrangência de cobertura de um mercado. O intermediário aumenta o nível de contatos”. Esta afirmação é demonstrada na figura a seguir apresentada por Las Casas (2010, p. 256):



Já Kotler (2006) afirma que utilizando um modelo com intermediários, não exclusivos, apresenta uma fonte de economia de custos, já que se necessita apenas um vendedor para comercializar duas ou mais marcas e apresenta o quadro abaixo, também referente ao número de contatos (Kotler, 2006, p. 468):



Segundo o autor a utilização de intermediários “preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que deles precisam ou desejam.” (Kotler, 2006, p. 469) e também demonstra as seguintes funções chaves dos membros dos canais:

- A junção de informações sobre o mercado, como clientes, potenciais clientes,

concorrentes e os demais participantes do ambiente;

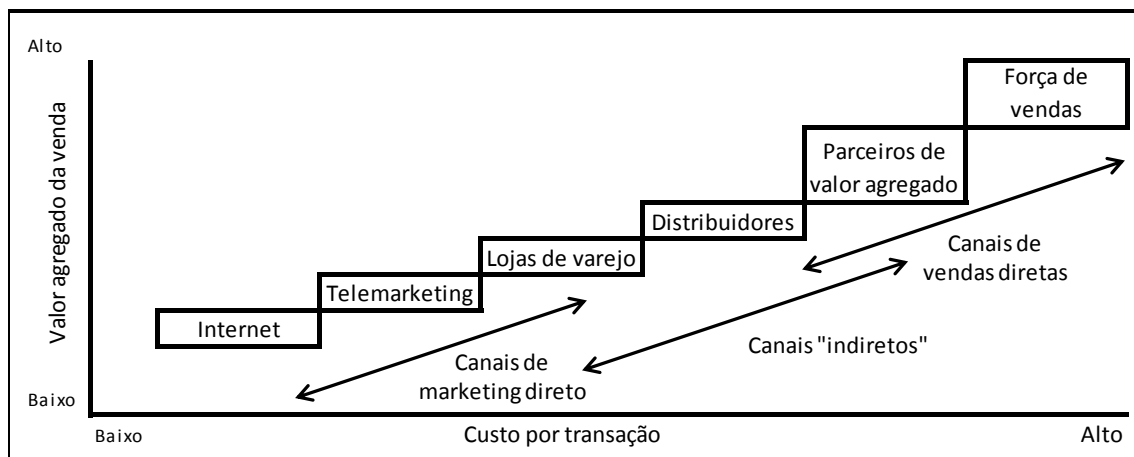
- Estimular a compra através das mensagens de venda;
- As negociações sobre preços, entrega e demais condições;
- A formalização dos pedidos com os fabricantes;
- Possuir os estoques necessários nos diferentes níveis;
- Assumir os riscos da operação;
- Manter a organização e coordenar as movimentações logísticas dos estoques.

Ainda com o objetivo de controle de custos, existem algumas variações dentro dos canais curtos e longos, que são as vendas diretas e as vendas indiretas.

Kotler (2006) define os seguintes canais de vendas:

- Força de vendas própria;
- Parceiros de valor agregado;
- Distribuidores;
- Lojas de varejo;
- Telemarketing;
- Internet.

O autor também defende que o deve-se avaliar qual modelo pode trazer melhores benefícios para a empresa, qual geraria mais vendas. Com relação a custos por transação e valores agregados de vendas temos o seguinte gráfico demonstrado pelo autor (Kotler, 2006, p.478):



Spiro et al. (2009) defende a utilização de múltiplos canais de vendas com o objetivo de reduzir custos, atender a atual base de clientes e expandir a cobertura e completa:

“Uma empresa deve empregar uma força de vendas direta assim como distribuidores. A mesma empresa pode usar mala direta, telemarketing e correio eletrônico. Esses métodos podem ser utilizados para atingir diferentes segmentos de clientes ou executar diversas tarefas de vendas necessárias a servir eficientemente

um segmento.” (Spiro et al., 2009, p. 55)

Apesar do bom desenvolvimento do projeto e dos diferentes canais de vendas, podem surgir os conflitos de canais. Kotler (2006) define três tipos de conflitos de canal, sendo o vertical, horizontal e o multicanal, sendo definidos das seguintes maneiras:

- Vertical: conflito que ocorre entre diferentes níveis do canal, podendo ser, por exemplo, uma tentativa de imposição em relação à política de preços, interferindo diretamente na lucratividade dos revendedores, distribuidores, etc.;
- Horizontal: conflito que ocorre com um mesmo nível do canal, como por exemplo uma política de preços muito agressiva por parte de um determinado revendedor, o que pode impactar diretamente e negativamente na atuação comercial de outro revendedor;
- Multicanal: este acontece quando são definidos dois ou mais canais atuando em um mesmo mercado. Um exemplo é no caso do fabricante iniciar suas vendas para uma grande rede que irá atuar em uma área que possui pequenos clientes. Desta forma a grande rede comprará grandes quantidades dos produtos e terá preços mais baixos, levando menores preços também ao ponto de venda, o que pode reduzir o faturamento dos pequenos clientes.

Independente do conflito de canal gerado, é necessário gerenciá-los de uma maneira ordenada e adequada. Kotler (2006) define um dos mais importantes mecanismos para gerenciar o conflito como: “a adoção das metas superordenadas. Os membros do canal chegam a um acordo sobre a meta fundamental que estão buscando juntos, seja sobrevivência ou participação de mercado, seja alta qualidade ou satisfação do cliente. Em geral, eles tomam essa atitude quando o canal enfrenta uma ameaça externa, como um canal concorrente mais eficiente, legislação adversa ou uma modificação nos desejos do consumidor.”.

### **Política Comercial 2.1 Canais de Comercialização**

A Beer Maniacs tem seu foco principal na comercialização e distribuição de diferentes marcas de cervejas especiais importadas para o mercado brasileiro. Com isto, ela já está diretamente inserida em um canal longo e indireto de distribuição das marcas representadas, sempre com exclusividade de distribuição no território nacional.

À partir do momento que os produtos chegam ao poder da empresa, dentro da totalidade do

canal, inicia-se uma nova fase e um novo modelo, sendo este também um canal longo, atuando de formas direta e indireta com seus clientes através das seguintes frentes:

- Equipe de vendas externas: atuando nas regiões: Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Santa Catarina.
- Equipe de vendas interna: Atuando através de telemarketing nas regiões que não são atendidas pelos vendedores externos, distribuidores e/ou subdistribuidores, como regiões Nordeste, Norte e Centro Oeste. Com a atuação deste canal de vendas não há grande pulverização.
- Subdistribuidores: Atuando em algumas das mesmas regiões dos vendedores externos (São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba), porém em clientes pequenos e em regiões mais afastadas. Tem como principal característica o fracionamento das caixas, trazendo maior pulverização das marcas.
- Distribuidores Exclusivos: Atuam em regiões importantes para o faturamento que não contam com vendedores externos, como por exemplo, Porto Alegre, Belo Horizonte e Campinas.

Com a comercialização apresentada acima, busca-se atingir ao maior número de clientes e potenciais clientes em toda a área geográfica brasileira, tanto direta quanto indiretamente. Uma característica da atuação comercial da empresa é a venda pessoal. Isto se dá ao fato dos produtos comercializados serem produtos considerados premium, ainda em fase de abertura de mercados, extremamente segmentada e com forte concorrência.

Para o sucesso da atuação dos diferentes tipos de canais de comercialização da Beer Maniacs deve-se levar em consideração fatores como:

- Disponibilidade de produtos para pronta entrega. Fator muito decisivo para o canal de subdistribuição, por se tratar de pequenas quantidades, caixas fracionadas, em pequenos pontos de vendas, mini mercados de bairros, etc.
- Preço. Fator totalmente decisivo em todos os canais de comercialização, tendo uma atenção especial para os grandes clientes (key accounts) da equipe de vendedores externos e os distribuidores. Nestes clientes é realizado um estudo para ter o produto em gôndola com preços competitivos e similares aos praticados pelas principais concorrentes, sempre evitando uma guerra de preços.
- Conhecimento de produtos. Outro fator muito importante para todos os canais de

comercialização pois são produtos premium ainda não muito difundido no país e que a escolha do mix de produtos a ser comercializados pode trazer o sucesso ou o fracasso da operação. A atuação comercial em restaurantes requer uma atenção especial quanto ao ambiente, público consumidor e também ao cardápio, para oferecer boas propostas de harmonização. Deve-se treinar as equipes de serviço, como sommelier, garçons, equipe de cozinha, baristas e copeiros. Para supermercados deve-se levar o máximo de conhecimento sobre os produtos para os responsáveis pela seleção de mix, em muitos casos existem os sommeliers, para oferecer os produtos que mais se adequam às questões socioambientais do local de venda.

Cada canal de comercialização possui suas características principais, porém as atribuições de cada um destes são tidas como similares. Em todos os canais, as equipes de vendas são responsáveis pelo atendimento a seus clientes, levar informações, negociar os pedidos, realizar as vendas propriamente ditas e acompanhar o processo logístico juntamente com o cliente.

<b>Análise do Comprimento de Canal</b>							
		2	1	0	1	2	
<b>Característica do Mercado</b>							
<i>Concentração de Mercado</i>	Alta					X	Baixa
<i>Número de Clientes</i>	Poucos		X				Muitos
<i>Número de Concorrentes</i>	Poucos		X				Muitos
<b>Pontuação</b>							
<b>Característica do Produto</b>							
<i>Tecnologia do Produto</i>	Alta					X	Baixa
<i>Produto</i>	Por encomenda					X	Estocado
<i>Padronização</i>	Não padronizado				X		Padronizado
<i>Preço Unitário</i>	Alto		X				Baixo
<b>Pontuação</b>							

<b>Característica da Compra</b>						
<i>Significado da Compra</i>	Alto				X	Baixo
<i>Necessidade de Negociação</i>	Necessária		X			Não Necessária
<i>Tamanho do Pedido</i>	Grande				X	Pequeno
<i>Frequência de Compra</i>	Baixa				X	Alta
<i>Expedição</i>	Retardada				X	Imediata
<i>Preferência do Cliente</i>	Compra Direta	X				Revendedor Local
<b>Pontuação</b>						
<b>Característica da Empresa</b>						
<i>Recursos Financeiros</i>	Fortes				X	Fracos
<i>Instalações para a Venda (Final)</i>	Especiais				X	Rotineiras
<i>Especialização da Força de Vendas</i>	Alta		X			Baixa
<i>Tecnologia de Apoio a Vendas</i>	Alta				X	Baixa
<i>Pós Vendas (Serviços)</i>	Alto					Baixo
<i>Focos de Esforço de Marketing</i>	Usuário	X				Revendedor Local
<b>Pontuação</b>		2	5		8	3
SOMATÓRIA DOS PONTOSPOR COLUNA	<b>→</b>	8	1		11	
		<b>Curto</b>			<b>Longo</b>	
		<b>Direta</b>			<b>Indireta</b>	

Visando a melhor atuação no mercado nacional a Beer Maniacs adota os canais de comercialização Curto e Direto e também o Longo e Indireto. A opção de canal Curto e Direto se dá apenas nos principais centros atuantes, como Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Santa Catarina. Esta característica existe pois é onde se concentram os principais grupos consumidores de cervejas especiais no Brasil e também por conter as sedes das principais redes varejistas. Desta forma há a necessidade de atuação de equipe comercial

da própria empresa, garantindo assim uma melhor negociação para com os clientes. Nestas atuações há as características de necessidades específicas para entrega como grandes quantidades, horários e datas pré-determinados pelos clientes e ações promocionais.

Já na opção de canal Longo e indireto é onde mais existe a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de mercados. Como este canal atua em regiões mais remotas e em quantidades mais reduzidas.

Os subdistribuidores possuem um papel importante na expansão geográfica dos produtos da empresa. Mesmo atuando dentro da área de cobertura das equipes de vendas externas da Beer Maniacs, não existe a sobreposição de atendimento pois a equipe própria atua apenas em grandes clientes. Por serem empresas não exclusivas, sua força de vendas e também a distribuição dos produtos torna a operação mais rentável, pois os custos envolvidos dilui-se entre as demais marcas representadas, sendo todas de bebidas para garantir uma maior efetividade na atuação. A Beer Maniacs não exerce poder sobre as definições de quantidade de vendedores por número de clientes, por faturamento e tampouco por bonificação e comissionamento desta equipe de vendas, apenas provê treinamento, informações de vendas e material de apoio às vendas, além de alinhamento comercial com relação às metas e exigências logísticas.

Em razão das dimensões do Brasil, custos logísticos e estruturais para abertura de equipes próprias para atender a todo o território, tem-se o papel dos distribuidores exclusivos atuando nos mercados com potencial de crescimento, alto poder aquisitivo e com número de habitantes elevado. Esta opção reduz custos de venda e logísticos para a Beer Maniacs mantendo a qualidade no atendimento e desenvolvendo as áreas.

### **Análise Crítica 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas**

A definição do tamanho da equipe de vendas de uma empresa deve ser feita com muito cuidado pois é uma das questões mais fundamentais no que tange às vendas, segundo Castro e Neves (2012), que complementa afirmando que “Trata-se do dimensionamento da intensidade quem que será usada a força de vendas em conjunto com outras variáveis de marketing par ao volume de vendas a ser atingido.” (Castro e Neves, 2012, p. 102). Spiro et al. (2009) vai mais além e apresenta que no caso de contratar um número maior de vendedores do que o necessário, para depois se desfazer de alguns deles e se adequar à necessidade real do mercado com o passar do tempo pode indicar uma não confiança da empresa em seu modelo de seleção e acaba utilizando o desempenho dos vendedores como



ferramenta de seleção.

Para a determinação do número de vendedores em cada equipe de vendas existem vários métodos. Independente do método a ser escolhido, Las Casas (2010) afirma que deve-se levar em conta os seguintes pontos:

- Previsão de vendas. Com base nela pode-se estimar uma equipe de vendas com um número maior, ou menor de vendedores;
- Expectativa de mudanças da força de vendas. Este ponto leva à análise de vendedores que podem sair da empresa.
- Programa de marketing. Em casos de novos lançamentos, pode ser necessária uma adaptação da equipe de vendas para esta situação.

O autor também apresenta os métodos a seguir:

- Carga de visitação, ou Método de Talley. Este método é definido após o agrupamento dos clientes de acordo com seu potencial de compra, a determinação de frequência de visitas ideal, quantidade de clientes de cada grupo. A equação matemática para este modelo se dá da seguinte forma:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^m C^i F^i}{V}$$

Onde:

N = número de vendedores;

m = número de grupos de clientes em função do seu potencial;

C = número de clientes nos grupos de tamanho i;

F = Número programado de visitas aos clientes do grupo i;

V = Número médio de visitas feitas por um vendedor.

- Duração de visita. Este modelo leva em conta principalmente a frequência de visitas e a duração delas, podendo ser representado pela seguinte fórmula:

	N° de	N° de	Frequência	Tempo de
N° de	clientes	+ clientes	x mensal ideal	x duração de
Vendedores	atuais	potenciais	de visitação	uma visita
=	Tempo de venda real de um vendedor			

Já Castro e Neves (2012) citam outros métodos de cálculo de número de vendedores:

- Método da divisão de metas (Breakdown). Tem como objetivo balancear a carga de trabalho e faturamento entre todos os vendedores.

- Método da divisão do trabalho (Workload). Este é um método muito simples e popular, pois leva em consideração a separação dos clientes em grupos e estima-se o número de vendedores para conseguir atender a estes clientes.
- Modelo de Lodish. Similar os Workload, porém considera também o número de visitas que geram vendas. Se torna inviável com número muito grande clientes.
- Modelo de programação não linear. Sistema complexo, porém tem grandes chances de dar um número exato de vendedores necessários. Leva em consideração a maximização da lucratividade com tamanhos de equipes de vendas diferentes.
- Método incremental. Considera o incremento de vendedores à equipe sempre que a receita marginal seja maior do que o custo marginal.
- Método “mesmo nível do último ano”. Pressupõe que o nível de vendedores deve ser mantido em relação ao ano anterior.
- Método paridade com a concorrência. Cria-se uma cópia do modelo da concorrência. Este modelo assume que a concorrência tem mais capacidade de decisão.
- Método do recurso disponível. Este método leva em consideração basicamente os recursos disponíveis da empresa para arcar com os custos dos vendedores, e assim se define a quantidade deles.
- Método do lucro esperado. Leva em consideração o lucro esperado pela empresa e assim estuda-se os custos de vendas e se define o número de vendedores.

Castro e Neves (2012) apresentam além de métodos para se definir o início uma equipe de vendas, também os métodos para aumentar a equipe de vendas já existente e afirma que “As empresas devem avaliar qual é o mais adequado, levando em consideração os custos envolvidos e a precisão da resposta em termos de tamanho de equipe.” (Castro e Neves, 2012, p. 106).

Kotler (2006, p. 620) define que “Os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará não só as vendas como também os custos.”. Com base nas informações apresentadas acima se deve considerar o tamanho da equipe de vendas como um fator importante para o bom desenvolvimento e também para o sucesso comercial da empresa. Equipes com números incorretos de vendedores pode levar ao não atendimento de determinados clientes, abrindo um espaço maior para a concorrência, ou ainda sobrecarregando a estrutura e elevando os custos da empresa.

### **Política Comercial 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas**

A Equipe de Vendas da Beer Maniacs deve ser composta pelo seguinte quadro:

- 1 diretor comercial;
- 5 gerentes comerciais;
- 18 vendedores externos;
- 8 vendedores internos de suporte aos vendedores externos;
- 12 vendedores internos.

Cada gerente comercial de vendas diretas possui sob sua gestão o número máximo de seis vendedores, sendo destes dois responsáveis pelos clientes com grandes contas (key accounts), e os outros quatro responsáveis pelos clientes de contas menores, tendo suas características principais sendo os bares, restaurantes e lojas especializadas. Também está sob sua gestão um máximo de dois vendedores internos responsáveis pelo suporte comercial aos vendedores externos.

O gerente de vendas internas tem sob sua gestão um número máximo de doze vendedores. Esta diferença se dá devido ao fato de estarem todos presentes dentro da empresa e com um controle maior e mais direto sob as ações da equipe.

O gerente de vendas indiretas tem sob sua gestão todos os distribuidores e subdistribuidores da empresa, cabendo a ele as decisões comerciais para com estes parceiros e também as ações de desenvolvimento das equipes. Como suporte a estas ações e negociações, assim como acompanhamento dos processos de vendas este gerente possui dois vendedores internos, assim como os demais gerentes.

### **Análise Crítica 2.3 Organização da Equipe de Vendas**

Os vendedores de uma empresa são a cara dela frente aos clientes. No momento da venda todos os objetivos, estratégias e a estrutura da força de vendas se refletem no vendedor. Kotler (2006, p. 618) afirma que “Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa.”. Com base nessa afirmação se vê a necessidade de uma organização de força de vendas muito bem estruturada, combinando todas as necessidades, objetivos e estratégias visando o melhor desempenho comercial.

Uma empresa é formada por diferentes departamentos e setores, não tendo departamentos

isolados. Esta estrutura de múltiplos departamentos cria a necessidade de uma interação entre os setores que muitas vezes pode trazer grandes benefícios para o futuro da empresa. No caso do departamento comercial, este pode interagir com o departamento de produção com sugestões de melhorias e novos produtos, assim como no departamento financeiro e de contabilidade pode auxiliar nas definições de preços de produtos e serviços, segundo Las Casas (2010). O autor também afirma que “os administradores devem procurar manter uma estrutura organizacional harmoniosa, adaptada às reais necessidades da empresa” Las Casas, 2010, p. 23).

Segundo Spiro et al. (2009), O planejamento estratégico da empresa está diretamente ligado à estrutura organizacional da equipe de vendas, já que esta organização criada será a responsável por operacionalizar e implementar com sucesso o planejamento estratégico. Além do planejamento estratégico, existem outros mecanismos de guia para a equipe de vendas, como por exemplo, o plano de salários e benefícios, treinamentos, técnicas de supervisão, entre outros, porém a estrutura organizacional está separada destes pois deve ser definida antes destes. O autor ainda complementa que “qualquer erro na organização pode resultar em uma redução na eficiência do processo de seleção, remuneração, treinamento e outras ferramentas de controle gerencial e orientação.” (Spiro et al., 2009, p. 92).

As definições de planos e diretrizes, assim como as metas, devem sempre levar e conta a organização da empresa para evitar um conflito entre o que se deseja (meta) e até onde se pode chegar com a atual estrutura (realidade organizacional). Spiro (2009) exemplifica este caso demonstrando uma empresa que define metas de crescimento em 20% em relação ao ano anterior, com foco principal em grandes contas que devem crescer em torno de 30%, porém possui uma organização de força de vendas já comprometida e com os esforços nos diferentes tamanhos de clientes, sem nenhuma designação específica para estas grandes contas. Com uma condição como a apresentada torna-se duvidoso o atingimento das metas. O autor também apresenta os seguintes princípios do desenvolvimento organizacional:

- A estruturação organizacional deve refletir uma orientação de marketing. Neste ponto leva-se em conta o cliente e o mercado, criando uma organização completa que consiga efetuar as tarefas de vendas e de marketing da melhor maneira possível.
- Uma organização deve ser construída em torno das atividades e não das pessoas. Apesar de ser um objetivo de difícil alcance, deve-se buscar as pessoas certas para as posições certas na organização e não adaptar pessoas nas posições.
- A responsabilidade e a autoridade devem estar adequadamente relacionadas. Deve-se

delegar corretamente e explicitamente as atividades de cada pessoa e fornecer as ferramentas necessárias para cumprir as atividades.

- O grau de controle do executivo deve ser razoável. Neste ponto define-se que deve ter um número controlado e razoável de subordinados para cada pessoa, evitando assim que se sobrecarreguem certos indivíduos.
- A organização deve ser estável, porém flexível. A estrutura da empresa deve ser firme, porém deve-se permitir uma flexibilidade em determinadas situações de curto prazo.
- As atividades devem ser balanceadas e coordenadas. Neste ponto não se deve deixar todas as organizações iguais, mas sim com tarefas e responsabilidades equivalentes, de acordo com as possibilidades de desenvolvimento e cumprimento de metas.

O autor também defende a existência e a importância de uma organização informal dentro das empresas. Segundo Spiro et al. (2009), esta estrutura mantém o bem estar da organização, pois é onde estão as atividades como são feitas pelos profissionais e não exatamente como definido na estrutura organizacional da força de vendas. Esta estrutura informal é a que permite à força de vendas atuar além de suas atribuições como vendedores, agindo internamente na organização visando a solução de problemas enfrentados e inclusive com a cooperação entre vendedores e/ou equipes para solucionar um caso específico, sem a necessidade de toda uma burocracia interdepartamental que pode existir em uma empresa de médio ou grande porte.

As definições de formas de organização, tipos e/ou especializações de uma equipe de vendas são diferenciadas por distintos autores. Spiro et al. (2009) apresenta quatro organizações básicas: organização linha, linha e staff, funcional e organização vertical. Além destas, o autor define que empresas de médio e grande porte tendem a definir suas estruturas de vendas para as seguintes especializações: geográfica, produto, mercado, combinação das especializações anteriores (híbrida). Las Casas (2010) define basicamente quatro formas de organização de departamento de vendas, sendo por território, por clientes, por produtos ou uma forma mista. Já Castro e Neves (2012) apresenta cinco especializações, sendo elas por produto, por tipo de cliente, por territórios, por processos e híbrido.

Com base nas definições dos autores quanto às especializações e tipos, possuímos 5 separações: território ou geográfica, cliente, produto, processos e modelo híbrido.

Com base nas definições iniciais de Spiro et al. (2009), temos as seguintes características das organizações:

- Organização linha: basicamente é a forma vertical de organização, sendo a forma mais

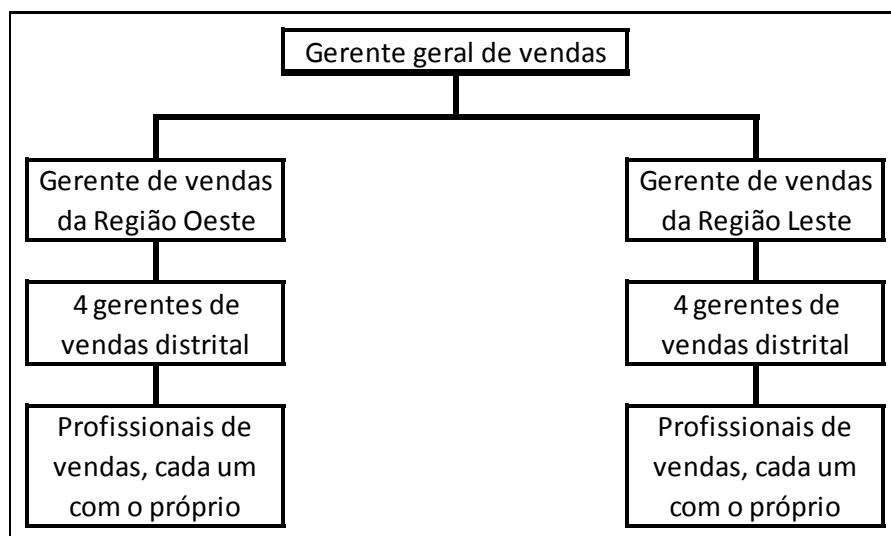
simples de organização, com níveis hierárquicos bem definidos. Tem utilização principal em empresas de pequeno porte ou dentro de pequenos departamentos de uma empresa maior. Possui as vantagens de decisões rápidas e agilidade nas tomadas de decisões.

- Organização linha staff: é similar a uma organização em linha, porém com o incremento de assistentes de equipes que são especialistas em várias áreas. Como exemplo se pode apresentar um funcionário do departamento de marketing que possui influência no departamento de vendas, aconselhando sobre as melhores maneiras de se trabalhar segundo os preceitos, definições e estratégias de marketing. É provavelmente o modelo que mais se utiliza nos departamentos de vendas atualmente. Tem características de possuir custos mais elevados, porém com uma maior especialização da equipe. As decisões tomam mais tempo, porém podem ser mais assertivas.
- Organização funcional: é similar ao linha staff porém com neste modelo o papel do consultor de outra área possui um papel com autoridade sobre o outro departamento, tornando uma estrutura matricial. É muito utilizado em empresas de grande porte com grande portfólio de produtos. Este modelo possui vantagens de que planos funcionais podem vir a ser muito bem cumpridos, porém deve-se ter cuidado para evitar que se tenham muitas autoridades sobre uma mesma equipe, o que pode gerar conflitos entre os gestores e também reduzir a efetividade e produtividade da equipe.
- Organização Horizontal: Este modelo elimina os níveis de gestão e fronteiras entre departamentos. Desta forma existem apenas um grupo de executivos seniores comandando toda equipes multifuncionais que desenvolvem os papéis necessários para o desenvolvimento da empresa. Não existem barreiras quanto a tamanho de empresa que busque utilizar este modelo, porém se adequa melhor a empresas que tem relacionamentos de longo prazo com os clientes para lidar com os problemas e resolvê-los da melhor maneira, aumentando a produtividade e o crescimento da empresa. Este modelo também reduz custos operacionais, elimina processos burocráticos e as tomadas de decisões são mais rápidas.

Após uma definição do tipo de organização, como as apresentadas por Spiro et al. (2009), e também com o crescimento dela, deve-se iniciar a segregação quanto à especialização ou tipo do departamento de vendas. Isto se dá com base em maximizar os esforços, reduzir os custos e tornar mais efetivo os esforços das equipes de vendas.

Segundo os autores acima citados, possuímos as cinco variedades de especialização ou tipo de departamento de vendas:

- Território ou geográfica: Defendida pelos autores como a maneira mais simples e comum de se utilizar. Neste modelo faz-se a segregação de territórios geográficos pelo número de equipes de vendas e/ou número de vendedores. Las Casas (2010, p.23) defende que “A venda por território é mais recomendada para empresas que vendem para clientes mais ou menos homogêneos e que estejam de certa forma concentrados.” O autor também frisa que este modelo trás uma maior flexibilidade entre os vendedores, porém exige uma maior complexidade estrutural, o que apresenta custos mais elevados para a empresa. Castro e Neves (2012, p.98) defende que em geral é utilizada por empresas de pequeno porte em conta da baixa complexidade e que esta estrutura possui custos mais baixos pois minimiza os custos com deslocamentos. Também é defendido pelos autores que este modelo restringe a especialização, pois um vendedor comercializa todo o portfólio da empresa, reduzindo os esforços de direcionamento a produtos e/ou serviços específicos, sendo assim vendedores generalistas e complementam afirmando que “os territórios são muito diferentes uns dos outros, em termos de variáveis de influência, existe uma difícil comparação entre eles para os processos de avaliação e controle” (Castro e Neves, 2012, p. 98). Spiro et al. (2009) apresentam que nesta estrutura se pode ter uma maior capilaridade de atendimento e que desta forma pode-se ter uma maior especialização não em produtos ou clientes, porém na especialização territorial. Spiro et al. (2009, p.98) apresentam o seguinte organograma demonstrando esta estrutura de vendas:

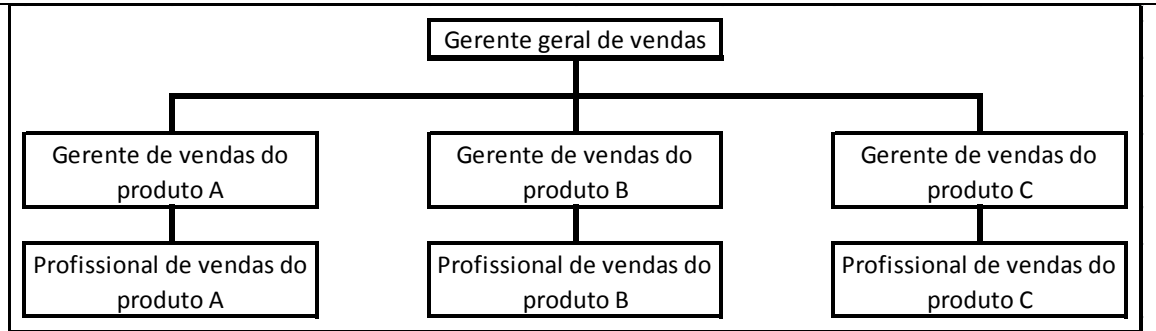


- Cliente: Diferente da especialização por território, este modelo trás o foco no cliente e

suas características. Las Casas (2010) defende que este modelo pode ser bem aproveitado quando as necessidades e características dos clientes são muito variáveis. O autor também expõe que “A divisão dos clientes pode ser feita de forma bastante variada, podendo ser por tamanho, tipo de indústria ou tipo de intermediário.”( Las Casas, 2010, p.24). Assim a equipe de vendas tem uma melhor adequação e visão das necessidades dos clientes, podendo assim levar as melhores soluções para eles. O autor também ressalta que neste modelo pode-se ter custos elevados com o deslocamento dos vendedores até seus clientes, e possíveis clientes, sendo esta a principal desvantagem deste modelo. Castro e Neves (2012) apresentam que este modelo é muito indicado para ambientes muito competitivos, com muitas mudanças pois o vendedor se torna especialista nas necessidades do cliente em especial e possui vantagens como a interação maior do vendedor com o cliente, o que pode resultar em melhores soluções. Já as desvantagens apresentadas pelos autores são a possibilidade de dois ou mais vendedores da mesma empresa atenderem a um mesmo cliente, caso este possua divisões separadas, e também os altos custos envolvidos no processo.

- **Produto:** Nesta estrutura a divisão é feita pelas linhas de produtos, quando há um portfólio muito extenso, ou o produto em si, quando há um portfólio reduzido e muito específico ou muito customizado de acordo com as necessidades dos clientes. Castro e Neves (2012, p.98) definem que este modelo trás como vantagens “a maior profundidade de conhecimentos sobre produtos, (...), os vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações e argumentos de vendas(...)”. Os autores apresentam o mesmo risco da especialização por cliente e dois vendedores atenderem a um mesmo cliente, podendo gerar uma confusão com o cliente. Las Casas (2010, p. 24) define que com este modelo “os vendedores e administradores de vendas tornam-se especialistas, com melhor preparo para realizar seus trabalhos.”. O autor apresenta como desvantagem para este modelo também a questão de um cliente ser visitado por mais de um vendedor, e o aumento dos custos da empresa. Spiro et al. (2010) apresenta os mesmos argumentos de vantagens e desvantagens dos autores citados acima e apresenta a seguinte organização:





- **Processos:** O modelo de estrutura por processos é o menos usual, sendo dificilmente encontrado nas empresas devido à alta complexidade de gestão. Castro e Neves (2012) apresentam que a indicação deste modelo para vendas de alta complexidade e diferentes habilidades por parte dos vendedores. Em geral ocorre com a combinação de esforços de diferentes vendedores em prol de um único e complexo fim. Também exige um alto grau de conhecimento e especialização de cada vendedor, podendo ser esta a principal vantagem, já como desvantagens o autor apresenta a dificuldade de manutenção desta estrutura e o direcionamento da equipe de vendas, podendo estar um vendedor focado apenas em um cliente, dificultando a troca de vendedores e distintos atendimentos para cada vendedor.
- **Modelo híbrido ou combinação de bases organizacionais:** Este modelo é basicamente a junção de dois ou mais modelos de estrutura. Podendo ser uma estrutura mista de território e cliente, visando sempre a melhor maneira de chegar e atender ao cliente. Las Casas (2010, p. 25) define que “esta combinação permite melhor prestação de serviço a clientes preferenciais e, em muitos casos, são os próprios gerentes que lhes dão atendimento.”.

Apesar dos modelos apresentados pelos autores e descritos anteriormente, novos modelos vem surgindo e se desenvolvendo. Spiro et al. (2010) apresenta outras alternativas que podem se tornar ações estratégicas para melhor desenvolver o atendimento aos clientes e assim resultar em melhores vendas. Algumas alternativas estratégicas são:

- **Gestão de conta estratégica:** uma opção que vem sendo utilizada por empresas para tratar com clientes de grande porte que requerem uma equipe totalmente dedicada a suas necessidades.
- **Comércio eletrônico e telemarketing:** Atividades em constante crescimento nos últimos anos. Os dois modelos apresentam custos muito reduzidos em relação às estruturas convencionais e um grau de especialização reduzido. Estes dois modelos podem também ter um bom desenvolvimento quando utilizados paralelamente a uma

equipe de vendas convencional, como uma força complementar.

Os modelos estruturais são muito variados e vem sofrendo mutações no decorrer do tempo. Para se ter um bom desenvolvimento comercial é importante que os gestores tenham bem definido os planos estratégicos da empresa e conheçam o mercado em que irão atuar para poder assim estruturar a sua equipe de vendas para atingir os clientes de maneira mais eficaz, com menores custos e melhores rendimentos.

### **Política Comercial 2.3 Organização da Equipe de Vendas**

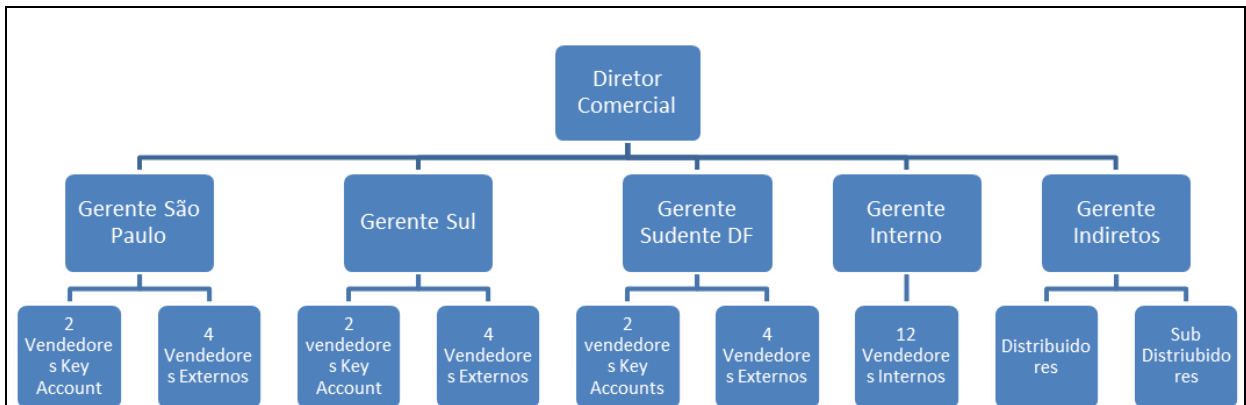
Visando manter um bom atendimento a todos os clientes da Beer Maniacs e assim expandir a atuação, a equipe de vendas deve ser muito bem estruturada. Para que isto aconteça a definição de áreas de atuação e número de vendedores deve seguir um padrão em todo o território.

A divisão inicial feita é a delimitação geográfica. Esta se baseia nos possíveis deslocamentos que a equipe de vendas terá que fazer para atuar de uma maneira economicamente viável. Levando em conta que os principais mercados consumidores de cervejas especiais no Brasil estão localizados nos estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Santa Catarina estas regiões possuem equipes mais especializadas e com vendedores externos próprios, visando atender às grandes redes de supermercados, mercados locais, lojas especializadas e bares e restaurantes com público principal as classes A, B e ocasionalmente C. Este fato se dá devido aos valores dos produtos premium comercializados.

Com base nestes dados delimita-se geograficamente a atuação dos gerentes de equipes externas da seguinte maneira:

- 1 gerente responsável pelo estado de São Paulo;
- 1 gerente responsável pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
- 1 gerente responsável pelos estados do Rio de Janeiro e Distrito Federal;
- 1 gerente interno responsável pelo atendimento a demais regiões;
- 1 gerente responsável pelos distribuidores e subdistribuidores.

Abaixo demonstrativo do organograma comercial da empresa.



Para garantir a qualidade de atendimento e a frequência de visitas necessária, estipulam-se os seguintes critérios:

Vendedores key account:

- Número de clientes: 15;
- Número mínimo de visitas por semana: 2 vezes cada cliente;
- Número máximo de visitas por semana: 3 vezes cada cliente.

Vendedores externos:

- Número mínimo de clientes atendidos por semana: 30;
- Número máximo de clientes atendidos por semana: 50;
- Número de prospects por semana: 5.

Vendedores internos:

- Número mínimo de clientes atendidos por semana: 200;
- Número máximo de clientes atendidos por semana: 250;
- Número de prospects por semana: 50.

Cada área de atuação de um vendedor externo, dentro das delimitações geográficas descritas acima, deve ter um potencial mínimo de compra de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) pelo período de 5 (cinco) meses, viabilizando assim uma operação total exclusiva e própria. Caso este montante não seja alcançado, a região e estabelecimentos comerciais devem ser atendidos pelo vendedor que atua na região mais próxima, ou caso seja potencial abaixo de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) a cada 5 (cinco) meses, deve ser atendido por um subdistribuidor.

A seleção de área de atuação de distribuidores exclusivos se dá de acordo com o potencial da região e não disponibilidade de equipe própria para atendimento e tampouco disponibilidade logística da Beer Maniacs.

A utilização de subdistribuidores se torna possível em todas as cidades com número de habitantes superior a 400.000 (quatrocentos mil) habitantes. Estes somente poderão atender a clientes que possuem faturamento inferior a R\$ 3.000,00 (três mil reais) por mês.

Com a estrutura a Beer Maniacs está preparada para atender diretamente aos principais mercados consumidores de seus produtos em todo o território nacional e de maneira indireta atender às regiões menos favorecidas das grandes cidades do Brasil e também as regiões com potencial de mercado reduzido, em comparação aos grandes mercados atendidos pela empresa.

### UNIDADE 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

#### Política Comercial 3.1 Serviços Complementares

Além de ampliar a venda em grandes clientes, a empresa visa desenvolver também a venda relacional em clientes menos representativos individualmente, mas que podem trazer boa margem se considerados amplamente. Para ambos os perfis, algumas ações complementares incrementam as vendas e resultados em geral. Visto que os clientes, em sua maioria, não são especialistas em cerveja, há a possibilidade de elaboração de cardápios harmonizados e cartas de cerveja adaptadas ao perfil consumidor. Os vendedores externos atuam de forma mais efetiva em seus clientes, ofertando rápido treinamento aos *sommeliers* e vendedores em supermercados, para alguns casos, onde o volume de compra é representativo e há grande fluxo de clientes finais, há também a possibilidade de disponibilizar eventualmente especialistas e consultores para auxiliar no processo de venda. Os principais critérios que definem a oferta destes serviços complementares são basicamente volume das operações de venda e o interesse em desenvolver relacionamento em clientes que tenham potencial de crescimento, cabendo ao gerente da área comercial a decisão de implementar, ou não, tais serviços. A área de marketing também deve fazer parte da decisão, alimentando as informações de mercado continuamente e direcionando para a atual estratégia da empresa.

Em clientes onde se evidencia a possibilidade de crescimento e a venda relacional torna-se crucial para a efetivação do negócio, a política de preços não será alterada de forma considerável, visto que as margens da negociação permitem tal operação. Todavia, em clientes onde a representatividade é maior e a venda é basicamente transacional, não será alterada a política, tornando-se outro diferencial aparente. Em ambos os casos, é possível realizar algumas ações pontuais de melhoramento de material de divulgação e degustações, inclusive com a proposta de eventos compartilhados (jantares, harmonizações, etc.).

#### Política Comercial 3.2 Relacionamento com Clientes

Em busca da manutenção e desenvolvimento de relações mais lucrativas com os clientes, os canais de distribuição atuantes tem responsabilidades e ações distintas. Ferramentas de marketing direto são amplamente utilizadas nas condições de vendedores internos e externos, pois aumentam o alcance geográfico, incrementa o controle e condução do processo de vendas e facilita a venda de produtos de forma contínua. As informações sobre clientes

devem ser detalhadas, aumentando a assertividade principalmente dos vendedores internos, onde a percepção sobre o cliente pode ser limitada. Uma vez as ações de prospecção e manutenção realizadas pelos vendedores internos, através do acompanhamento de material fornecido pelo mercado, ocorre a qualificação dos dados obtidos, *leads* e possíveis oportunidades. Para ambas as condições de vendedores, é possível desenvolver, através de uma relação de confiança, uma cadeia de indicações de novos clientes, onde a base prospectiva aumenta com maior grau de confiabilidade e há mais facilidade no *approach*. Em distribuidores multimarcas, as ações tornam-se mais restritas, mas também com possibilidade de trazer resultados positivos, tais distribuidores tem papel importante na consolidação da empresa em Estados onde não existem filiais, desta maneira, podem alavancar os produtos ofertados, de maneira a beneficiar-se da exclusividade de nossos produtos e diferencial das marcas trazidas pela Beer Maniacs, além de receberem treinamento, oportunidade de maior especialização sobre os produtos e qualificação nas vendas finais. Já para o caso experimental do distribuidor exclusivo em Campinas, o sucesso da operação depende ainda mais do empenho em ações onde a retenção de clientes é o foco. Pode-se atuar também com o marketing direto, além das ações citadas para os demais canais. Em se tratando da importância estratégica de clientes para a empresa, a Beer Maniacs adota diferentes critérios para estabelecer sua curva de prioridades e empenho no desenvolvimento de ações, sendo eles: 1. Representatividade em volume, neste critério enquadram-se basicamente supermercados e redes de lojas. 2. Potencial de Crescimento, onde situam-se clientes, em sua maioria, de médio porte mas que atenuam a possibilidade de maiores volumes, ou ainda são tratados como “porta de entrada” para contas representativas. 3. Continuidade de compra, a frequência de compra reduz alguma sazonalidade do mercado, e representa parte do processo de fidelização do cliente, agregando também na estratégia de venda relacional e trazendo mais facilidade para a implementação de novos produtos. A análise LTV (*Lifetime Value*) também faz parte desta estratégia. 4. Poder de compra, acentuando-se em supermercados e grandes redes de loja, devido ao volume negociado. Visto que se faz necessário a segregação de cada perfil específico de cliente, tem-se presente alguns aspectos fundamentais para a manutenção destes no portfólio da empresa. Em clientes pequenos, busca-se o ganho em pulverização dos produtos no território de vendas e flexibilidade na negociação, inclusive em prazos de entrega. Todavia, para clientes de porte médio, analisa-se o potencial de crescimento, possibilidade de desenvolvimento de relacionamento enquanto o poder de barganha é inferior ao dos grandes clientes, além da

também busca pela flexibilidade na negociação, inclusive em prazos de entrega. Em *Key Accounts*, o ganho em escala, presença nos principais pontos de venda e melhor posicionamento em gôndolas são fatores decisivos.

Considerando que não necessariamente os clientes mais importantes são fieis, uma vez que buscam preço, a contrapartida da Beer Maniacs vem de condições diferenciadas na entrega, exclusividade e preços mais agressivos. Já para os clientes fiéis que, em sua maioria, são pequenos e médios, o estoque compartilhado é uma opção viável a partir de negociações específicas. Busca-se por parcerias que gerem participação na estratégia do cliente. Há também a possibilidade de patrocínio através da elaboração e pagamento de cardápios, uniformes dos vendedores, toldos e adesivagem de mesas e cadeiras. Em alguns casos, bonificações com banners, copos e outros materiais de divulgação também fazem parte da política de relacionamento da empresa.

Permeando toda a operação da empresa, se faz presente a utilização de sistema CRM (*Customer Relationship Manager*), permitindo que a empresa atue de forma diferenciada para clientes, com a mesma informação, tendo o intuito de capturar dados do cliente ao longo de toda a cadeia da Beer Maniacs, todos os canais alimentam com informações importantes, gerando facilidade e agilidade na tomada de decisão, além de fornecer empowerment ao vendedor. É possível ainda gerenciar informações sobre histórico, perfil, previsões e oportunidades em cada cliente, grupo de clientes ou subgrupos. As informações geradas pelo CRM possibilitam ofertas mais assertivas e negociações mais favoráveis, além de prever necessidades futuras, possibilitando o contato com o cliente em qualquer ponto do fluxo. O processo passa basicamente pelas ações de identificação de cada cliente, diferenciação entre estes, conforme citado anteriormente, interação entre as áreas relacionais da empresa e o cliente em si, por fim, visão 360° graus, com a personalização de campanhas, propostas e condições. O CRM atinge três níveis de estratégia diferentes:

- Operacional: Contempla a integração do *back office*.
- Analítico: Fonte da inteligência do processo, onde ocorrem os ajustes de estratégia de diferenciação dos clientes, com o objetivo de identificar oportunidades e necessidades. Auxilia também na racionalização e melhora dos fluxos de pedido, atendimento, pós-venda e vendas por telemarketing (vendedores internos).
- Colaborativo: Abrange todos os pontos de contato com o cliente, garantindo o fluxo adequado dos dados resultantes de toda a interação.

### Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes

Para diferentes grupos de clientes se faz necessária implementação de estratégias específicas, com critérios decisivos para cada perfil. Tais informações são refinadas através de todo o trabalho de segmentação realizado pelos vendedores e distribuidores, com a utilização do CRM descrito acima. Basicamente, os tipos de clientes são definidos, além da segmentação por tamanho, da seguinte maneira: *Key Account*, *On Trade* e *Off Trade*, neste último, incluem-se clientes como postos de gasolina, empórios, adegas e mercearias onde o consumo não é local, o cliente final compra os produtos para consumir em casa, por exemplo. As características dos clientes *On trade* estão concentradas em estabelecimentos onde há consumo imediato dos produtos, ou seja, genericamente, bares e restaurantes. As *Key Accounts* são compostas pelas grandes contas da empresa, fazem parte deste hall os grandes Supermercados e Redes de lojas, representando em média 30% do faturamento. Para todos os tipos de clientes, buscam-se ações personalizadas, com o objetivo de aumentar o giro e proporcionar rentabilidade ao cliente através de nossas operações e, por consequência, vender mais.

Clientes	Perfil	Ações de Relacionamento
A	<i>Key Accounts</i>	Objetivo de melhor posicionamento em gôndola e presença nos principais pontos de venda, são fatores decisivos para aumento de giro. Além da disponibilidade de promotores e <i>sommeliers</i> orientando os consumidores, ações promocionais como palestras, jantares de harmonização e degustação são realizadas com os melhores clientes dos estabelecimentos. Eventos fechados para os diretores e gerentes da área de compras também fazem parte da estratégia. Em ações pontuais também é realizada a elaboração de <i>packs</i> especiais
B	<i>On Trade</i> Médio/Pequeno	Para os clientes <i>On Trade</i> de pequeno e médio porte, as ações baseiam-se no interesse em desenvolver relacionamento. Ações de promotores de venda em eventos do cliente, promoções de <i>double drink</i> e preços mais competitivos durante o <i>happy hour</i> , auxiliam na estratégia citada. A disponibilização de promoters durante o ato de consumo também incrementa o volume de vendas do cliente, gerando retorno por consequência. A proximidade com os decisores e influenciadores é de extrema



		importância, estas ações aproximam tais papéis de compra cruciais da empresa. Treinamento e eventos realizados especialmente para este público também são realizados.
C	<i>Off Trade</i> Médio/Pequeno	Ações de combos para consumo <i>off trade</i> , ou seja, fora do local de compra, incluindo empórios, postos de gasolina e demais estabelecimentos.

### **Política Comercial 3.3 Programas de Endomarketing**

Através do Endomarketing a Beer Maniacs busca alinhar a estrutura da empresa para as ações de mercado, utilizar os mesmos princípios aplicados externamente para o público interno. Para ser bem sucedido o endomarketing faz parte da cultura da empresa, que busca entender as necessidades para melhor atendê-las e, por consequência, gerar retorno. O público-alvo das ações de endomarketing é todo o quadro de funcionários, em todos os seus níveis, entende-se que todos devem estar munidos de informação sobre o produto, mercado e objetivos da empresa. O fator primordial para que o endomarketing não seja visto apenas como teoria é a comunicação, que flui em todos os níveis da organização, nos diversos sentidos do organograma. Na escala de diretoria, o nível de informação e atualização de mercado e oportunidades é constante, com rápida velocidade, há interesse em estar a par de toda a informação que corre pela empresa, satisfação dos funcionários e espaço para ideias e sugestões de melhoria em qualquer processo da organização. Em nível gerencial, a comunicação também flui em todos os sentidos, compartilhando conhecimento de cada área específica com as demais áreas da empresa. Em encontros frequentes há espaço para a troca de experiências, feedbacks e até sugestões de melhoria baseadas em experiências vivenciadas pelos demais gestores. Há também grande necessidade de informação apurada e atualizada sobre o mercado, produtos do portfólio e produtos concorrentes. Os vendedores internos, externos e promotores recebem constantemente atualizações de mercado, oportunidades de novos negócios e necessitam de informação também sobre seus concorrentes e as vantagens competitivas que a Beer Maniacs oferecem ao mercado. Nos demais setores, também há grande interatividade, todos os funcionários conhecem o portfólio da empresa, principais características dos produtos e informações básicas de mercado.

Objetiva-se com toda esta cadeia de comunicação tornar os funcionários “vendedores” da empresa, da marca e produtos Beer Maniacs, é sabido que o funcionário satisfeito e bem

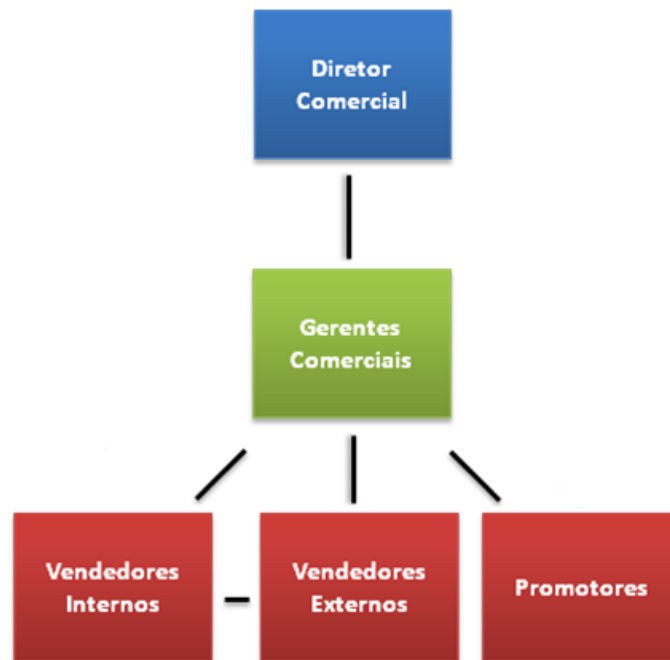
informado também é gerador de negócios para a empresa. Fazer com que todos se sintam parte do negócio é essencial para medir a efetividade do endomarketing. Atender a necessidade do público-alvo, neste caso, através de demandas tangíveis (salário, por exemplo) e intangíveis (Respeito, informação, reconhecimento) espera-se dos funcionários a capacidade de assumir a responsabilidade, desta forma, eles devem estar seguros e informados sobre o *business* do qual fazem parte.

As ferramentas utilizadas para atingir tais objetivos são basicamente trabalhadas para levar e obter informação do funcionário. Pesquisa de satisfação e clima organizacional são realizados como meio de obtenção, já os treinamentos sobre mercado e produtos são efetuados com o objetivo de levar informação. Importante ressaltar que os treinamentos são efetuados principalmente pelos próprios colaboradores que dominam o conteúdo de mercado, produto, sistema ou até mesmo processo e que compartilham com seus pares. Como instrumento de chamariz para os produtos, há benefício de compra e programas de pontuação do funcionário que podem ser trocados pelos principais produtos do portfólio, de acordo com as metas atingidas, além de eventos de lançamento e divulgação interna, com degustações, cursos rápidos de harmonização e *sommelier*.

## UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

### Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

A área comercial é composta por cinco cargos conforme organograma:



As atribuições de cada cargo estão descritos abaixo:

Diretor comercial:

- Expansão dos negócios;
- Gestão de toda a área comercial e de marketing;
- Promover melhorias na gestão de equipe;
- Elaborar as ações de marketing e relacionamento;
- Desenvolver e aperfeiçoar controles para as áreas de negócios;
- Estruturar o relacionamento e os processos entre as áreas de operação e comercial, visando melhorias no fluxo de vendas;
- Desenvolver um planejamento estratégico da empresa no curto, médio e longo prazo.

Gerente comercial

- Gestão da equipe de funcionários (orientando tecnicamente, avaliação de desempenho e promovendo a qualificação);
- Responsável pelo planejamento anual de sua área;

- Responsável por criar e acompanhar os indicadores de qualidade e performance de sua área;
- Mapear o mercado de atuação da empresa, planejando ações em seu território (prospecção novos clientes, visitas periódicas).

#### Vendedor externo

- Prospectar novos clientes e mercados;
- Realizar atendimento e visitas à clientes efetuando vendas;
- Elaborar relatórios de vendas, visitas, atividades, CRM e propostas.

#### Vendedor interno

- Receber e efetuar ligações para clientes para ofertar os produtos e serviços;
- Prospecção e reativação de clientes;
- Negociar preços e prazos de entrega;
- Elaborar e enviar cotações dos produtos para clientes.
- Acompanhar o processo de venda.

#### Promotores

- Realizar visitas às lojas de acordo com roteiros estabelecidos, realizando o abastecimento e reposição de materiais promocionais ou produtos, a fim de executar as estratégias da empresa de exposição para venda;
- Interagir com gerentes e vendedores de lojas a fim de prospectar novas oportunidades no ponto de venda.

Os profissionais a serem contratados devem possuir, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, os seguintes atributos:

	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Diretor comercial</b>	Negócio (produto e serviço) Mercado (empresa e concorrentes) Clientes Recursos Humanos Finanças Administração	Delegar Tarefas Comunicação Eficaz Administração de conflitos Planejamento Análise de resultados Gestão de riscos Relacionamento Interpessoal	Ética Comprometimento Autodesenvolvimento Criatividade Persistência Resiliência Inteligência Emocional Iniciativa Própria Foco Motivação Empreendedorismo Paciência

	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Gerente comercial</b>	Vendas Negócio (produto e serviço) Mercado (empresa e concorrentes) Clientes Recursos Humanos Gestão de equipes	Trabalho e desenvolvimento de equipe Delegar Tarefas Comunicação Eficaz Administração de conflitos Planejamento Negociação Análise de resultados Facilitador Relacionamento Interpessoal	Ética Comprometimento Autodesenvolvimento Criatividade Persistência Resiliência Inteligência Emocional Iniciativa Própria Foco Motivação Empreendedorismo Paciência
<b>Vendedor externo</b>	Vendas Negócio (produto e serviço) Mercado (empresa e concorrentes) Clientes	Planejamento Prospecção de novos clientes Levantamento de necessidades Proposta de valor Negociação Fechamento da venda Pós-venda Abordagem Relacionamento Interpessoal Administração do tempo Relacionamento Interpessoal	Ética Comprometimento Autodesenvolvimento Criatividade Persistência Resiliência Inteligência Emocional Iniciativa Própria Foco Motivação
<b>Vendedor interno</b>	Vendas Negócio (produto e serviço) Mercado (empresa e concorrentes) Clientes	Planejamento Prospecção de novos clientes Levantamento de necessidades Proposta de valor Negociação Fechamento da venda Pós-venda Relacionamento Interpessoal	Ética Comprometimento Autodesenvolvimento Criatividade Persistência Resiliência Inteligência Emocional Iniciativa Foco Motivação
<b>Promotor</b>	Vendas Negócio (produto e serviço) Mercado (empresa e concorrentes) Clientes Básicos de estoque	Planejamento Levantamento de necessidades Relacionamento Interpessoal	Ética Comprometimento Autodesenvolvimento Criatividade Persistência Resiliência Inteligência Emocional Iniciativa Foco Motivação Paciência

Etapas do processo de recrutamento e seleção:

- É necessário definir qual é o perfil da vaga que deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa;
- Divulgação da vaga tanto internamente como externamente;
- É feito um recrutamento de todos os candidatos e currículos;

- É feito uma pré-seleção de currículos de acordo com o perfil previamente definido;
- Após a triagem é feita a seleção através de entrevistas, dinâmicas de grupo, testes de conhecimento específico;
- É feita a escolha do candidato que melhor se encaixa no perfil desejado;
- Caso não seja encontrado nenhum candidato apto é necessário recomeçar todo o processo.

Na etapa de recrutamento e pré-seleção é possível identificar os atributos pela triagem, através de uma pré-entrevista por telefone e principalmente através da análise dos currículos recebidos e selecionados.

Para o processo de recrutamento as fontes de informações mais utilizadas pela Beer Maniacs é o recrutamento interno, recrutamento externo como em agências/ consultorias de Empregos, *headhunter*, banco de candidatos internet/intranet, Indicações de empregados e de fornecedores. Sendo estas fontes o suficiente para um recrutamento efetivo para os cargos citados anteriormente.

Para a verificação dos atributos são utilizados três métodos de seleção como entrevista, teste situacional e dinâmica de grupo. A entrevista pode ser dividida em duas etapas como de triagem e de seleção. A entrevista de triagem tem como objetivo dar explicações sobre a empresa, o que ela faz, como faz e o que oferece. A entrevista de seleção é uma etapa do processo seletivo que tem como finalidade levantar maiores informações a respeito do profissional participante. Teste situacional é composto por atividades estruturadas que colocam o candidato diante de uma situação típica de seu dia-a-dia de trabalho, visando avaliar sua capacidade de percepção, de análise e de solução de um problema concreto. Dinâmica de grupo visa analisar o desempenho das pessoas em equipe, observando-se seu comportamento e habilidades na realização de tarefas.

Em caso de empate entre os candidatos existem vários itens que possuem fator decisivo para desempate como formação, cursos específicos, experiência profissional e coerência entre o que foi observado na entrevista e o currículo. Esta análise vale para todos os cargos da empresa, tendo peso maior para alguns itens dependendo do cargo.

#### **Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento**

A importância do treinamento não se resume simplesmente a corrigir deficiências, ele é um instrumento de fundamental importância no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades das pessoas, buscando assim, a melhoria no desempenho dos funcionários e

consequentemente da empresa. O investimento nas pessoas representa um dos caminhos para se obter resultados positivos no mercado em geral que está cada vez mais competitivo. É importante compreender que todo ser humano é dotado de um potencial produtivo que deve ser explorado com treinamentos específicos e bem aplicados.

O levantamento de necessidade de treinamento é através de análise dos resultados da avaliação de desempenho, requisitos básicos da força de trabalho, relatórios, análise de problemas de pessoal e alcance dos objetivos da organização. A aquisição de novos produtos também exigem treinamentos para toda empresa, principalmente para a equipe de vendas e marketing. Funcionários novos devem passar por treinamentos antes de iniciar as suas atividades e em alguns casos é feito simultaneamente durante o dia-a-dia.

Os métodos de treinamento utilizados pelo Beer Manics irão depender da finalidade do treinamento, público-alvo, recursos disponíveis e abrangência territorial. Treinamento presencial, realizado com a presença física do instrutor e do treinando, é feito internamente na sede em Curitiba e nas filiais em casos de novos produtos adquiridos e capacitação de novos funcionários. Com o desenvolvimento da internet, as fronteiras para o treinamento à distância expandiram e este método é utilizado quando não é possível o deslocamento dos colaboradores ou do instrutor, e quando há necessidade de um treinamento que abranja todos colaboradores da empresa (filiais e sede), com a mesma finalidade do treinamento presencial. Referente aos produtos já existentes na Beer Manics todos os colaboradores na área de vendas estão aptos a ministrar os treinamentos, diferentemente de novos produtos, na qual os gerentes de vendas são os responsáveis pelos treinamentos. As palestras e cursos específicos também fazem parte dos métodos utilizados para aumentar e promover o aprendizado dos colaboradores e geralmente são ministrados por terceiros.

Quem é o responsável por informar a sua equipe da necessidade de treinamento é o gerente comercial. Ele é o responsável pela análise da performance da sua equipe e pela aquisição de novos produtos no portfólio. Com esta análise o gerente irá verificar que tipo de treinamento e quando a sua equipe necessita.

A avaliação dos resultados pode ser feito através de questionários e exercícios após a conclusão do curso, com isso é possível avaliar a efetividade do mesmo.

É importante também conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento em diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados.

Posteriormente ao treinamento é possível comparar a produtividade alcançada antes e depois

do mesmo e através da análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de *turnover*, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

<b>Perfil de Competências Desejado do Vendedor</b>			
	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas</li> <li>- Negócio (produto e serviço)</li> <li>- Mercado (empresa e concorrentes)</li> <li>- Clientes</li> </ul>	Treinamentos e estudos.	Testes de conhecimento.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Prospecção de novos clientes</li> <li>- Levantamento de necessidades</li> <li>- Proposta de valor</li> <li>- Negociação</li> <li>- Fechamento da venda</li> <li>- Pós-venda</li> <li>- Abordagem</li> <li>- Relacionamento Interpessoal</li> <li>- Administração do tempo</li> </ul>	Estudos e auto desenvolvimento	Auto avaliação e feedbacks.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Comprometimento</li> <li>- Autodesenvolvimento</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Persistência</li> <li>- Resiliência</li> <li>- Inteligência Emocional</li> </ul>	Não aplicável	Auto avaliação e feedbacks.



	- Iniciativa Própria - Foco - Motivação		
--	-----------------------------------------------	--	--

### **Política Comercial 4.3 Administração de Vendas**

Atribuições e responsabilidades do gerente comercial:

- Gestão da equipe de funcionários (orientando tecnicamente, avaliação de desempenho e promovendo a qualificação);
- Responsável planejamento anual de sua área;
- Responsável por criar e acompanhar os indicadores de qualidade e performance de sua área;
- Mapear o mercado de atuação da empresa, planejando ações em seu território (prospecção novos clientes, visitas periódicas).

Considerando sua característica de liderança as suas principais funções são:

- Definir objetivos
- Propor estratégias
- Organizar a força de vendas
- Dimensionar o tamanho da força de vendas
- Criar remuneração atrativa
- Motivar equipes
- Avaliar desempenhos
- Treinar
- Aprimorar relacionamentos

O *feedback* deve ser dado de imediato ou sempre que possível e o mais breve e objetivo possível, evitando que o funcionário fique tenso, conseqüentemente podendo atrapalhar o desenvolvimento da conversa. Nunca deve comparar um funcionário com outra pessoa da mesma empresa. Um *feedback* eficiente é baseado em fatos e não em sentimentos, pois através de fatos o funcionário consegue assimilar melhor o assunto. Deve evitar expor o funcionário com *feedbacks* negativos, ou seja, conversar de maneira reservada. O *feedback* deve ser dado quando há necessidade de melhoria na relação pessoal ou profissional, quando o funcionário fez um ótimo trabalho e quando é necessário alguma melhoria de desempenho. Considerando suas características de *coaching* e *mentoring* o gerente comercial tem a função

de desenvolver pessoas estimulando e direcionando os profissionais para o aumento de desempenho, dar exemplo para conquistar o respeito e a admiração dos funcionários, reconhecer e recompensar os seus funcionários e a sua equipe como um todo, reconhecer a diversidade da equipe e saber tirar proveito dela, definir um propósito de time para que todos tenham uma meta comum e evitando o individualismo.

O gerente tem o dever de promover valores a sua equipe como parceria com o cliente externo e interno, superando as expectativas dos mesmos com soluções competitivas e inovadoras, excelência operacional, atuando com bases em processos de trabalho estruturado e princípios enxutos, e pessoas engajadas mantendo altos padrões e demonstrando respeito pelas pessoas. Tudo isso alinhado com os valores da empresa.

## UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

### Política Comercial 5.1 Remuneração

A Remuneração da equipe comercial é salário base mais comissão. Há pesos e atribuições diferentes para pagamento dos vendedores e dos gerentes.

- Vendedores internos recebem R\$850,00 de salário fixo mais comissão variando entre 1% e 2,5%.
- Vendedores externos recebem R\$1.000,00 de salário fixo mais comissão variando entre 2,5% e 5% do vendido por ele.
- Gerentes recebem R\$3.000,00 de salário fixo mais comissão de 1% do vendido pela equipe gerida por ele.

A política por traz dessa remuneração é garantir um salário fixo que atenda as necessidades básicas daquele profissional, mas que o estimule a buscar mais. A comissão é tratada como o grande objetivo do profissional. É ali que ele conseguirá uma boa remuneração total.

O cálculo da remuneração variável para os vendedores é o descrito abaixo:

Cálculo de metas vendedores internos:

Até R\$75.000	1,00%
Acima R\$75.000	+0,25%
Positivção (maior de 50%)	+0,25%
Interação	+0,25%
Abertura +4 Clientes	+0,25%
Abertura +8 Clientes	+0,50%
<b>Total</b>	<b>2,50%</b>

Cálculo de metas vendedores externos:

Até R\$100.000	2,50%
Até R\$150.000	+0,50%
Acima R\$150.000	+0,50%
Positivação (mais de 70%)	+0,50%
Número de visitas	+0,25%
Treinamento	+0,25%
Abertura Clientes	+0,25%
Abertura Restaurantes	+0,25%
<b>Total</b>	<b>5,00%</b>

Com essa distribuição de metas contemplam-se objetivos qualitativos e quantitativos.

Metas de volume de motivam o vendedor a ser ágil, negociar rápido e trazer as vendas para dentro da empresa.

Metas qualitativas (número de visitas, interação, número de treinamentos e positividade) motivam o vendedor a criar relacionamento com o cliente, garantindo vendas a longo prazo.

Por questões de ordem contábil o mês para cálculo de comissões e metas inicia-se no dia 21 e finda-se no dia 20.

### **Política Comercial 5.2 Avaliação do Desempenho**

Avaliações de desempenho e informação para cálculos de comissionamento tem como fonte de informações o software de CRM preenchido pela equipe comercial.

As avaliações de desempenho são intimamente ligadas aos objetivos levados em conta no cálculo de pagamento de comissões. Faturamento, positividade, número de visitas, número de treinamentos e aberturas de novos clientes são utilizados tanto para pagamento como para avaliação de desempenho. Dessa forma-se se deixa muito claro para o profissional o que a empresa espera dele e que sua remuneração está diretamente ligada ao cumprimento dessas expectativas.

A responsabilidade pela avaliação mensal dos resultados dos vendedores é de cada gerente. O diretor comercial por sua vez, avalia as regiões junto aos gerentes. Formalmente as

avaliações de desempenho acontecem mensalmente e informalmente, tratando de negociações do dia a dia, semanalmente. Reuniões mensais têm horários e tempos definidos, já reuniões semanais são mais flexíveis acerca de horários, tempo de duração e pauta, contemplando micro necessidades do dia a dia.

### **Política Comercial 5.3 Motivação**

Motivação e manutenção da moral da equipe de vendas são baseadas em treinamentos constantes acerca dos produtos e de técnicas de vendas.

Comissões mais altas que as presentes em concorrentes diretos e pagamento em dia também funcional como motivação dentro desse mercado.

Um ambiente de trabalho que possibilite crescimento constante, comissionamento sem teto e uma relação aberta entre vendedores e gerencia são a base das Beer Maniacs para criar um ambiente formador de equipe de alto desempenho.

## UNIDADE 6: POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

### Política Comercial 6.1 Política de Preços

Para precificação dos produtos a Beer Maniacs faz uso de *mark up*, ou seja, utiliza o custo de cada produto acrescido de um fator para cada tipo de produto. Este *mark up* pode variar entre 30 e 60% de acordo com o produto. Em salvas exceções, de acordo com o mercado ou produto, pode-se manter ou reduzir preços também.

Os reajustes de preços são anuais e ocorrem geralmente no mês de julho, seguem os aumentos de preços dos fornecedores. Ajustes pontuais durante o ano podem acontecer, mas são casos específicos. A Beer Maniacs informa a nova tabela de preços para os seus clientes com 30 dias de antecedência não fazendo mudanças sem aviso prévio.

Os descontos podem variar de acordo com o tipo de cliente e podem ser fornecidos em produtos, materiais de marketing ou o desconto percentual no valor dos produtos. Atualmente a Beer Maniacs trabalha com dois diferentes percentuais (máximos) de desconto: Para clientes *key account*, potencial de 10% e para clientes *on trade* e *off trade* de 5%.

O prazo de pagamento é de sete dias, em casos de acordo de volume ou ações promocionais pode chegar até 35 dias.

A Beer Maniacs trabalha com duas diferentes políticas de preço, uma tabela para clientes *key accounts* que é diferenciada devido à altos custos logísticos, que pode ser de 5 à 10% mais alto e outra tabela de preços para cliente *on trade* e *off trade*.

### Política Comercial 6.2 Orçamento

Todas as ações comerciais definidas para a equipe comercial tem como base um percentual do faturamento definido para tal. Estão definidos da seguinte maneira:

Custos comerciais	%
Ações de marketing	2%
Ações de desconto	5%
Comissionamento de vendedores	5%
Comissionamento as gerência	1%
Bônus de equipe comercial	1%

O descritivo dos custos é:

1. Ações de Marketing – Ações propostas pelos vendedores ou pela gerência. Incentivo

da brigada, elaboração e execução de carta de cervejas de clientes, execução de material promocional exclusivo para clientes são alguns dos exemplos de custos gerados que entram nesse percentual.

2. Ações de desconto – Trata-se de um percentual que o vendedor tem pré-aprovado para trabalhar no volume da venda. Pode ser oferecido tanto como desconto em preço como em bonificação em produto, de acordo com a característica de cada cliente.
3. Comissionamento de vendedores – remuneração máxima distribuída aos vendedores caso bata todas as metas qualitativas e quantitativas.
4. Comissionamento da gerência – remuneração máxima distribuída a gerência caso bata todas as metas qualitativas e quantitativas.
5. Bônus equipe comercial – pago anualmente caso o crescimento apresentado seja aquele estipulado pela empresa no início do ano.

### **Política Comercial 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

Os resultados de vendas são acompanhados semanalmente com relatório de evolução de vendas e mensalmente é feito o levantamento de atingimento total ou parcial dos objetivos.

Para o acompanhamento de vendas a Beer Maniacs dispõe de um CRM próprio, que possibilita a demonstração de positividade de metas, registro dos clientes e divisão geográfica dos territórios.

A comunicação interna e constante verificação de resultados possibilita e facilita uma ação corretiva no caso de mudanças de rumo. O mercado de cervejas premium é um mercado crescente no Brasil e está longe de saturação considerando crescimento dos últimos anos e a demanda atual.

**Referências**

ROCCATO, Pedro Luiz. A bíblia de canais de vendas e distribuição. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2008

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. Administração de vendas: Planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2012

KOTLER, Philip. Administração de marketing. Tradução de Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

COBRA, Marcos. Administração de vendas. 4.ed. São Paulo, 2010

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de vendas. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2010

SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. Gestão de força de vendas. Tradução de Dulce Cattunda e Nelson Barbosa. 12.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009