

Kellim Cristini Farinacio Veiga

POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS C

**ANÁLISE CRÍTICA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO,
TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS DA LOJAS C**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
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 GECOM 01/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS C

Análise Crítica dos Canais de Comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas

Elaborado por Kellim Cristini Farinacio Veiga 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

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Lojas C representada neste documento pela Srta Kellim Cristini Farinacio não autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial Lojas C da Análise Crítica dos Canais de Comercialização, tamanho e estrutura da Força de Vendas, realizado pela aluna Kellim Cristini Farinacio, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 21 de março de 2018



Kellim Farinacio

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Kellim Cristini Farinacio Veiga, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE-FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul/Fundação Getulio Vargas), no período de Março de 2016 a Janeiro de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da lojas C Análise Crítica dos Canais de Comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas é autêntico e original.

Curitiba, 21 de março de 2018



Kellim Farinacio

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por mais uma etapa concluída. Agradeço ao professor Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello, pelas orientações para conclusão desse trabalho e aos demais professores do Curso de Gestão Comercial. Aos colegas da nossa equipe do trabalho Patrícia Lemos, Paulo Carlesso, Juliana Cavalcanti e Andressa, pela troca de experiência e conhecimentos obtidos nesses dois anos. Aos meus avós José Geraldo Farinacio e Aparecida Calegari Farinacio e a minha mãe Lucilene Aparecida Farinacio, por sempre estarem presentes em minha vida e me incentivando em cada etapa da minha carreira.

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo	7
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	8
Capítulo 3: Objetivos e Estratégia Corporativos	15
Capítulo 4: Mercado	17
Capítulo 5: Consumidores	28
Capítulo 6: Política Comercial	30
Unidade 2: Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas	30
Referências Bibliográficas	46

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

As Lojas C foram originadas no México, voltadas para o público com menor poder aquisitivo, oferecendo grandes possibilidades de compra a crédito, com produtos para toda a família. Vendo uma oportunidade de mercado no Brasil e Argentina, mostrando ofertar um modelo de pagamento alinhado com a tendência do mercado brasileiro, busca ser a melhor loja de departamento voltada para o público de classe C, com forte ênfase nas vendas a crédito.

Analisando o mercado e com as informações descritas abaixo, o Brasil é o quarto país com maior desempenho econômico no varejo da moda mundial, com histórico de crescimento do consumo da classe C, que teve maior acesso ao crédito e crescimento da renda. Foi neste cenário que a estratégia das Lojas C foi fundamentada.

Com sete anos de mercado brasileiro, abriu 17 lojas no país, atingindo as regiões de dois estados no Sul do Brasil. Com operação estratégica centralizada, tecnologia, grande estrutura de sua sede e logística com frota própria, mostra grande independência e capacidade financeira.

Entendendo a mudança de comportamento do cliente através destes anos e adaptando à cultura brasileira, percebemos que mesmo o cliente tendo a facilidade de acesso à internet, o que o leva à loja física é a facilidade do crédito, que o permite fazer as compras para toda a família.

O fato de personalizarmos o atendimento dos apoiadores se dá pela análise realizada do canal de comercialização da lojas C sendo ele um canal curto, ou seja que trata diretamente suas negociações com o consumidor.

O canal de comercialização tem que estar desenhado de forma muito clara dentro da empresa, para que o produto e as informações cheguem rápido e tenham sempre uma estratégia política elaborada para com seu cliente.

A estrutura da força de vendas esta dividida com supervisores e apoiadores por categoria, o que demonstra mais uma vez a personalização no novo atendimento.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.

VISÃO:

Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços.

MISSÃO:

- Ter a preferência do cliente com base na atenção e serviço;
- Trabalhar de forma simples em benefício do cliente;
- Partir do princípio de que todos os clientes são dignos de crédito;
- Oferecer uma grande variedade de produtos de eletrodomésticos e roupas a crédito;
- Trabalhar com as melhores marcas de produtos nacionais e importados.

VALORES:

- Eficiência;
- Confiança;
- Serviço;
- Responsabilidade;
- Inovação

DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

Lojas C Ltda. Ramo de departamento. Vende produtos de eletrodomésticos e moda. Tem lojas no México, Brasil (PR e SC) e Argentina. Empresa ativa. Parte do grupo C S.A. de C.V. (Capital Variável), que abrange empresas de importação (C Corporation), construção, banco e outros.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

Em 1938, Enrique C abriu uma loja de presentes em Mazatlán, chamada “O presente”, em que praticava venda a crédito. À medida que expandiu o mix de produtos, o nome foi alterado para Lojas C e abre uma filial em Culiacán. Em 2008, inicia o planejamento para os

mercados do Brasil e Argentina, abrindo sua primeira loja no Brasil em 2010, localizada na Rua XV de novembro em Curitiba/ PR, logo em seguida abre em São José dos Pinhais e crescendo organicamente com mais duas lojas na capital do Paraná e posteriormente investindo no interior do estado e em Santa Catarina, apesar de no início a comunicação ser cautelosa, pela operação ser uma adaptação ao Brasil do modelo mexicano como consequência começou a ganhar força firmando sua marca, aumentando sua produtividade e eficiência.

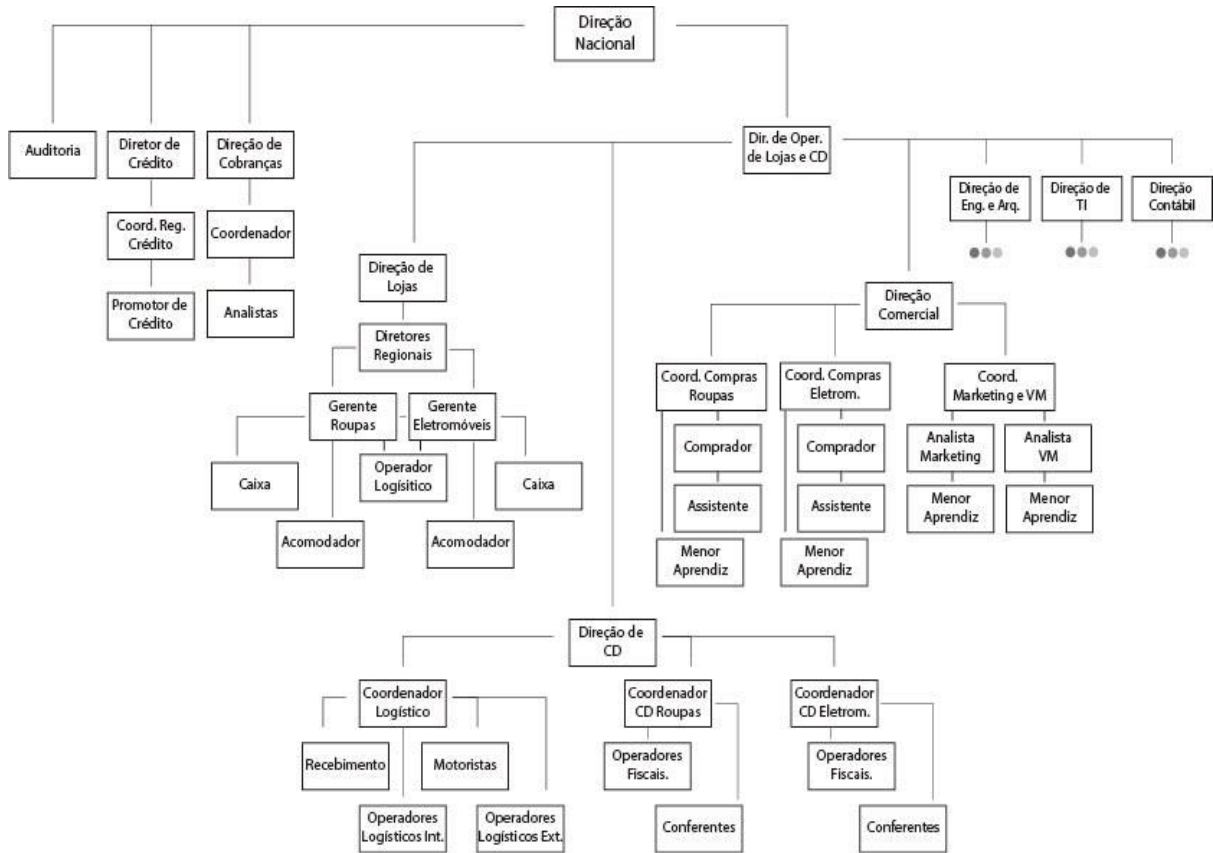
As Lojas C foram baseadas em um sistema de crédito próprio, voltado para classe C o que se tornou uma grande tendência no mercado brasileiro.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional das Lojas C tem como foco o cliente, visa sempre sua satisfação, correspondendo a todas suas expectativas e atendendo-os com empatia, simplicidade e eficiência em todos os processos.

A empresa acredita no estabelecimento em uma parceria duradoura com seus fornecedores, estabelecendo relações vantajosas para ambos os lados, trabalhando todos os aspectos da relação comercial e de toda a estrutura para que o fornecedor tenha condições de cumprir com o acordo estabelecido dentro de suas possibilidades empresariais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

- Roupas e acessórios masculinos, femininos e infantis
- Calçados masculinos, femininos e infantis.
- Roupas íntimas masculinas, femininas e infantis.
- Cama, mesa e banho.
- Brinquedos.
- Perfumaria.
- Decoração.
- Linha branca.
- Eletroportáteis.
- Áudio e vídeo.
- Informática.
- Móveis.
- Cozinha.
- Esporte e lazer.

- Celulares.

OPERAÇÕES

Sede e filiais:

- Escritório: Responsável pelas compras, marketing, contabilidade, visual Merchandising, financeiro, operações de loja, engenharia e arquitetura.
- São 17 filiais de lojas.

Fornecimento:

- Produtos nacionais, importados e nacionalizados.

Compras Brasil:

- Centralizada em um único escritório.

Recebimento:

- O recebimento da mercadoria é inteiramente feito em centro de distribuição único.

Armazenamento:

- O estoque é todo armazenado no centro de distribuição na região metropolitana de Curitiba.

Distribuição:

- A distribuição dos produtos é feita diariamente, com demanda automática do sistema para suprir as vendas do dia anterior.

Transporte:

- Frota própria
- Custos com combustível, manutenção e impostos.

Principais fornecedores:

Grandes marcas: Beira Rio, Nike, Adidas, Sawary, Biotipo.

Volume de compras: Consciência, Gangster, Occy, Selene, Cia da Meia, Lunender.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Produção terceirizada:

- Vantagens: não há necessidade de estrutura, equipamento e custo com o pessoal para produção.
- Considerações: dependência de terceiros para cumprir o prazo de entrega, incluindo tempo de produção e logística.

Recebimento:

- Recebimento da mercadoria nacional demanda entre 05 e 30 dias de entrega após faturamento, até 02 meses de produção, e tempo médio de 1 mês para desenvolvimento do modelo, quando elaborado.

- Recebimento da mercadoria importada demanda até 06 meses para produção e entrega após finalizado o pedido, com o risco de ser detida no porto sem previsão de liberação. Até 06 meses para desenvolvimento dos modelos, quando elaborado.

Armazenamento:

. Não há estoque em loja, podendo haver ruptura, porém a distribuição central tem a capacidade de enviar a mercadoria para loja de maneira mais dinâmica.

Distribuição:

-Algumas lojas com acesso restrito têm recebimento em dias alternados.

Estoque:

- Custo de transporte diário. Em contrapartida, há redução em custo de armazenamento centralizado e equipe única. O frete da entrega de mercadoria fica a cargo do fornecedor.

Tecnologia:

Sistemas próprios desenvolvidos no México (exceto na área financeira e contabilidade adaptado a realidade tributária brasileira). Equipe interna de TI.

Comercialização:

Vendas parceladas em cartões de crédito e cartão próprio, em até 08 vezes para roupas. Crediário com entrega dos carnês na casa do cliente.

Compras com pagamento no prazo de 60 dias para maioria dos fornecedores (salvo negociações diferenciadas).

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Recursos humanos:

Equipes administrativas são compostas por jurídica, contábil e financeira. O departamento comercial abrange merchandising, marketing e apoio estratégico as lojas.

O Centro de distribuição engloba logística de recebimento, distribuição e entregas.

O sistema do software foi desenvolvido conforme sua necessidade e demanda.

Equipe de vendas:

Gerentes regionais: gerenciam várias lojas, garantem a comunicação entre escritório e

lojas.

Gerentes de loja: gerenciam cada loja.

Acomodadores: responsáveis pelo mantimento da boa apresentação da loja e apoiar o cliente quando necessário. Em cada loja há um acomodador responsável pelo visual merchandising, com autonomia para encontrar a melhor solução para necessidade de sua filial. A equipe de visual merchandising treina estes acomodadores e passa as informações necessárias para a coleção de cada temporada, entre pesquisa de tendências de moda, SKUs específicos que mostrem estas informações, peças mais importantes para destaque e eventuais destaques de marcas.

ADMINISTRAÇÃO

-A empresa possui 1.300 colaboradores.

- Diretores e coordenadores têm canal aberto para comunicação com funcionários.

- Recrutamento: consideram-se as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo, além das necessidades especificadas pelas áreas. São necessárias no candidato também as competências baseadas na cultura organizacional da empresa, como espírito de serviço, responsabilidade e integridade.

- Plano de carreira: mensalmente são feitas “pláticas” (conversas de feedback mútuo entre chefe e colaborador), onde são expostos os planos do funcionário para o ano e o tempo em que pretende subir de posto. A cada 06 meses, a “plática” do colaborador é marcada com o superior. Caso o colaborador tenha interesse em outro setor da empresa, informará e, no caso de abertura de vaga, fará parte da seleção.

- Treinamento e desenvolvimento para equipe de vendas: capacitação em técnicas de vendas, atenção e serviço ao cliente. São organizados cursos chamados Clínicas de Conhecimento, em que os fornecedores falam sobre seus produtos para os vendedores.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Diretrizes do marketing tem sua atenção no foco em garantir a melhor experiência para os clientes no que se refere a atendimento, promoção e exposição de produtos, e a experiência na loja como um todo. A equipe tem prioridade no desenvolvimento de estratégias para vendas e carteiras de clientes. Para as vendas, trabalham-se, em cada campanha, as categorias de produtos com preços competitivos, atrativos e acessíveis que atendam às expectativas. Já para a carteira de clientes, visa esclarecer os benefícios da loja e

cartão Lojas C, para garantir vantagens reais aos clientes.

A empresa recorre aos meios de comunicação mais utilizados pelo cliente, ou seja, televisão, outdoors, backlight (sinalização em ponto de ônibus), encartes nas lojas e redes sociais. Visa reforçar sua imagem corporativa e de marca através de todas as suas ações e tendo em vista a cultura e necessidades de seu cliente. A cultura da empresa e seu foco no cliente são reforçados para seus funcionários, mas, ainda há oportunidades de melhoria. O sistema de atendimento ao cliente abrange o ponto de venda, telefone e domiciliar, tendo oportunidades de melhoria no sistema de atendimento e no reforço de vantagens de utilização do cartão próprio. A capacidade de vendas é alta, necessitando de foco em profundidade de produtos em loja para evitar as perdas de venda por falta de produtos que ainda não têm no estoque. O foco no cliente divide espaço com o foco nas operações. A capacidade de inovação é limitada devido à burocracia, as lojas não têm autonomia suficiente para que as orientações sejam adaptadas à realidade de cada uma.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	20%	20%	15%
Lucratividade	20%	20%	15%
Clientes / Mercado	30%	15%	10%
Marca / Imagem	15%	15%	10%

* Os percentuais de volume de vendas são referentes ao market share perante o crescimento de cada ano. Percebe-se um aumento relativo em 2018 em todas as áreas, em 2019 o crescimento segue similar, atingindo um cenário mais estabilizado em 2020.

A lucratividade deve manter crescimento estável, buscando a consolidação e reconhecimento da marca, que será traduzido no aumento da margem para venda dos produtos.

No objetivo para quantidade de clientes e mercado, os índices refletem a postura da empresa em abrir novas lojas e atingir o maior número de clientes em diversas cidades na região sul do país.

Em marca e imagem, os índices mostram que a marca deve ser consolidada através do crescimento da empresa. A imagem seguirá na mesma direção através da política de marketing, mais agressiva e atingindo um número maior de clientes de maneira mais assertiva, através da maior coleta de informações de seu público.

Com a consolidação da marca, estratégias de marketing e segmentação do mercado na região sul, seguiremos os índices pautados no mercado e atração de novos clientes pelas vantagens de créditos adotados.

ESTRATÉGIA

Liderança de custo. Redução de custos, melhorar os processos e negociações.

Reforçar o enfoque no mercado popular.

Busca por maior produtividade e eficiência em todas as operações.

Uso de cartão de crédito próprio para atrair o cliente.

Investimento em publicidade e atendimento.

Concentrar vários serviços em um único lugar para que o cliente passe mais tempo na loja e com isso fidelizar o cliente.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

Reposição diária e profundidade baixa em loja (poucos produtos de cada modelo).

Operações

Recebimento centralizado e distribuição própria.

Logística externa

Frota própria direcionada à entrega de eletrodomésticos.

Marketing & Vendas

Encarte, redes sociais, televisão, mídia exterior, divulgação através da equipe de crediário e loja física.

Serviço pós venda

Entrega em domicílio dos boletos das parcelas de compras feita por uma equipe identificada e uniformizada. Junto com os boletos acompanha os encartes de cada campanha de marketing.

Infra-Estrutura da Empresa

Departamentos bem centralizados.

Gerência de Recursos Humanos

Recrutamento assertivo e treinamento interno completo passando por cada setor relacionado e aprendendo todos os processos relacionados diretamente com o cargo.

Desenvolvimento de Tecnologia

Software interno. A sua criação vem em conjunto ao crescimento da empresa tendo em vista as necessidades e delas criados os sistemas conforme a sua demanda.

Aquisição

Melhor negociação visando à parceria, buscando o melhor produto.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

No início da década de 1970, surgiram os primeiros varejistas visando as novas necessidades do consumidor. As lojas de departamento tradicionais surgiram no século XIX com uma oferta de múltiplas categorias de produtos e marcas, que se encaixam em diversas ocasiões da vida do consumidor. Posicionaram-se como destino único para compras e ponto de encontro. O surgimento da comercialização do prêt-à-porter (roupas prontas para vestir) foi na década de 1930 e deu mais velocidade ao mercado da moda, incentivando a sua democratização. Sua evolução, o fast fashion (moda rápida) teve início na década de 90 e foi consolidado nos anos 2000 com a coleção de Karl Lagerfeld (estilista da tradicional casa de alta costura francesa Chanel) para a H&M, referência mundial de fast fashion. Em 1975 surgiu a Zara, pertencente ao grupo Inditex, que se tornou a referência atual do varejo da moda.

O varejo brasileiro passou por quatro ciclos de consumo:

1. Pré-abertura da economia e implantação do Real (até 1993). Neste período havia muita dificuldade de importar produtos e houve inflação crônica. O cenário limitava a presença de empresas internacionais, não trazendo, por consequência, a evolução do mercado interno. Os negócios eram focados na administração de estoques, fluxo de caixa e produção de resultados financeiros, sem foco em gestão comercial ou operacional.

2. Pós-real (1994 - 2002). A economia foi aberta e a inflação, controlada, que gerou aumento de renda (apesar de o desemprego continuar alto), mudança na escala do mercado, estímulos à internacionalização, desenvolvimento do mercado de crédito, aumento da competição e estímulo à expansão de redes, concentração, fusões, aquisições e formalização. A entrada de empresas internacionais levou ao amadurecimento do mercado interno e o negócio passou a ser mais concentrada na seleção de produtos, precificação, gestão de estoques e operações. Houve instabilidade econômica derivada de crises internacionais, mas os preços ficaram mais estáveis. O comércio eletrônico surgiu como alternativa e houve um salto nas indústrias de shopping centers e franchising. A indústria de vestuário e calçados perdeu participação relativa entre 1995 e 2002 de 3% e 0,7%, respectivamente.

3. *Boom* de Consumo (2003 - 2012). A valorização de commodities, o crescimento acelerado da China e a liquidez internacional criaram um ambiente externo favorável. Internamente, viu-se grande crescimento e significativas transformações estruturais no varejo,

incentivados por uma importante transformação econômica e social. A taxa de desemprego caiu de forma consistente e a formalização e aumento da qualidade de empregos foram importantes para que a massa salarial e renda média das famílias crescessem. Este cenário levou à explosão do crédito e à alta do índice de confiança do consumidor. Tudo isso resultou na alteração da escala do mercado brasileiro, cujo crescimento superou o do PIB, e seu foco foi a expansão. O comércio eletrônico atingiu o patamar de fenômeno de massa, franchising teve aceleração notável e os shoppings centers mantiveram sua expansão.

4. Maturidade e Produtividade (2013 em diante). Teve início a desaceleração econômica e do varejo, alta da inflação, aumento do desemprego e trabalhos informais, maior grau de incerteza e instabilidade. O foco do negócio passou a ser a produtividade das operações.

(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Apoiado pela indústria inovadora, o mercado do varejo da moda no Brasil vem se expandindo nos últimos cinco anos. Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) mostram que o crescimento do consumo de moda pela classe média – turbinada por melhor distribuição da renda, índice de formalização do trabalho, aumento do poder aquisitivo e maior facilidade de acesso ao crédito – impulsionou a expansão do setor. O Brasil é o 4º país no varejo da moda em termos de desempenho econômico. Com saldo positivo nos últimos seis anos, movimentam cerca de R\$ 160 bilhões. O varejo da moda, assim, consolida-se como um mercado promissor que conta com quase 800 mil pequenos negócios de vestuário, calçados e acessórios, responsáveis por 38% do volume de vendas do setor, segundo o mesmo levantamento.

O Instituto Data Popular revela que entre 2002 a 2012, os gastos dos consumidores da classe C para vestirem o que ditam as revistas, estilistas e vitrines saltaram R\$22 bilhões para R\$55,7 bilhões (estimativa para este ano), alta de 153%.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: insegurança no governo atual, taxa de desemprego alta, baixa aprovação de créditos, má gestão da administração pública descontrola orçamento, falta de política de incentivo a indústria nacional, déficit público e crise política fazem parte do acompanhamento que as empresas devem manter.

Oportunidade: política de crédito agressiva para incentivar o consumo perante a insegurança do mercado.

Ameaças: retração no consumo causada devido à insegurança e instabilidade do mercado de trabalho; aumentos fiscais, diminuição dos incentivos e subsídios fiscais, que podem causar aumento no custo dos produtos, aumentando o preço de vendas e afastando o consumidor, ou causando uma necessidade de sacrifício de margem de lucro.

Ambiente Econômico: Tendência da baixa do dólar, inflação de 2016 a 6,29%, recessão da economia, renda da população estagnada, alta de juros e impostos, restrições ao crédito, desemprego crescente, grande endividamento da população.

Oportunidades: Facilidade para importação, que pode diminuir custo dos produtos importados e nacionalizados; assim como da matéria-prima utilizada por fornecedores nacionais, o que influenciará diretamente no preço praticado por eles.

Ameaças: O consumidor mantém uma postura conservadora diante das dificuldades econômicas e do grande endividamento, o que diminui o valor investido em cada compra, assim como a quantidade de produtos comprados. Ao mesmo tempo, o parcelamento deve ser estendido para que as parcelas sejam compatíveis ao orçamento do consumidor.

Ambiente Social: Diminuição dos incentivos sociais; mudança da cultura de consumo da classe C, devido ao recente histórico de incentivo ao consumo em diversos setores.

Oportunidades: Esforço da população em manter a qualidade do seu consumo, utilizando-se das políticas de crédito que se enquadrem na sua renda.

Ameaças: Políticas de crédito podem não ser suficientes para incentivar o consumo, devido à atual situação sócio-econômica da população, causando a diminuição do consumo e perda de clientes.

Ambiente Tecnológico: Aumento do poder do uso das imagens das empresas nas mídias sociais, empoderamento do consumidor através das redes sociais, aumento da confiança do consumidor em realizar compra pela internet e desenvolvimento do mercado e-commerce nacional.

Oportunidades: Vendas e-commerce e aumento do número de consumidores potenciais atingidos pelas mídias sociais.

Ameaças: Mau uso das redes sociais pela empresa, gerando um alto custo que não obtenha retorno sobre investimento; divulgação de opiniões negativas sobre a empresa na internet.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Produtos e preços são similares.

A ameaça de Novos Entrantes: Baixa. Atualmente, somente um novo entrante surgindo, a Youcom (loja de departamentos voltada ao público jovem, pertencente ao grupo Renner).

Ameaça de Produtos Substitutos: Baixa. Atualmente, a empresa não dispõe de vendas através de e-commerce, mercado já em fase de consolidação, visto que o mercado de comércio eletrônico está em constante crescimento e a concorrência vem investindo neste meio de comercialização. Pesquisas apontam que em 2013, moda e acessórios se tornou o maior vendedor no comércio eletrônico em números de transações, produtos chave vendidos pela Lojas C(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

Poder de Barganha dos Fornecedores: Média. Fornecedores trabalham com os concorrentes e conseguem comparar custos entre as empresas, dando grande poder de informação ao fornecedor.

Poder de Barganha dos Compradores: Média. A quantidade de unidades das Lojas C é um grande argumento para início de parceria com fornecedores e de negociação de custos, ainda que seja menor do que de alguns de seus concorrentes.

CONCORRENTES

Havan: Ticket médio similar, mix de produtos menor, público da classe C, vende mais de cem mil itens, mais de 80% das lojas estão localizadas em cidades pequenas, cartão Havan, campanhas solidárias, segmento principal loja de departamento, 93 lojas, 15.000 funcionários, mais de 04 bilhões de faturamento em 2016, 31 anos de mercado.

Pernambucanas: ticket médio similar, mix de produtos menores, público da classe C, faturamento de 5,6 bilhões no ano de 2015, 312 lojas, 15.000 funcionários, cartão Pernambucanas, espaço para treinamento, capacitação profissional e eventos corporativos. Política empresarial empreendedora, segmento principal: loja de departamento, há mais de 100 anos no mercado.

Marisa: Ticket médio similar, mix de produtos similar para público feminino (foco exclusivo na mulher / força de marca na lingerie), mix de produtos mais simples para públicos masculino e infantil, público classe C, lojas físicas, loja virtual e venda direta, renovação diária de produtos em loja, Cartão Marisa (Private Label) / ItauCard Marisa (Co-Branded), lojas de rua e shopping, 03 formatos de loja: Marisa Ampliada (1000 e 3000 m²), Marisa

Feminina (400 e 1000m²) e Marisa Lingerie (100 e 400m²). 413 lojas em março 2015 Plano de mix de produtos exclusivos para e-commerce. Capital aberto, 03 bilhões de faturamento em 2016, 398 lojas, cartão Marisa, segmento principal vestuário.

Riachuelo: Ticket médio similar, mix de produtos similares. Presente em todas as regiões brasileiras, 04 centros de distribuição, classe B/C. Venda recorde de unidades Natal 2016, 07 bilhões de faturamento 2015, 285 lojas, 25.232 funcionários, cartão Riachuelo, 70 anos de mercado.

C&A: Ticket médio mais alto, mix de produtos similares, público da classe B/C, cartão C&A. Faturamento de 4,5 bilhões em 2015, 280 lojas, 17.000 funcionários, confecção própria, 176 anos de empresa, 41 anos no Brasil.

Renner: Ticket médio mais alto, mix de produtos mais completos que concorrente e público da classe B. Capital aberto, 8,7 bilhões de faturamento em 2015, 380 lojas, 17.000 funcionários, cartão Renner, primeira loja a medir a satisfação de seus clientes na porta de suas lojas através do encantômetro, em 1996.

Youcom: Possível nova concorrente, faturamento de 41,7 milhões, 37 lojas no segmento de vestuário.

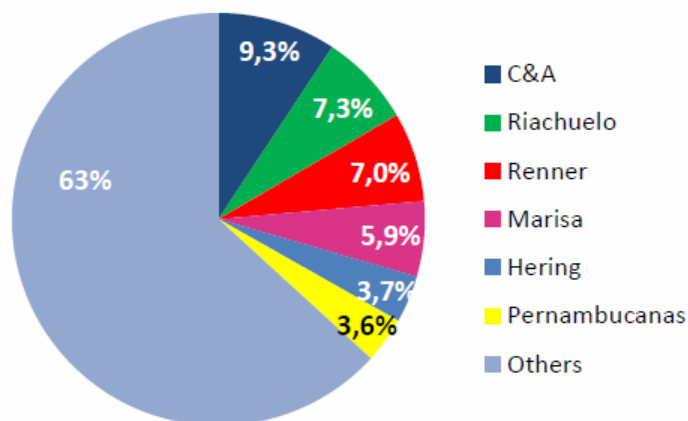
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE					
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Lojas C	Havan	Pernambucanas	Marisa
Disponibilidade de Capital	8	4	4	4	2
Grau Tecnológico	3	2	4	2	3
Economia de Escala	5	2	3	4	4
Qualidade de RH	5	2	2	3	4
Market Share	9	1	3	4	4
Vendas	9	1	4	5	3
Inovação	3	2	2	2	3
Marketing / Publicidade	8	2	3	2	3
Controle de logística	9	3	4	2	4
Investimento	4	2	3	2	2
Mix de produto	9	3	3	2	2
Qualidade de atendimento	7	3	1	2	3
Competitividade de preços	10	3	2	3	3
Patrimônio	7	4	4	3	2

Canais de distribuição	4	2	4	2	4
TOTAL	100%	247	308	293	304

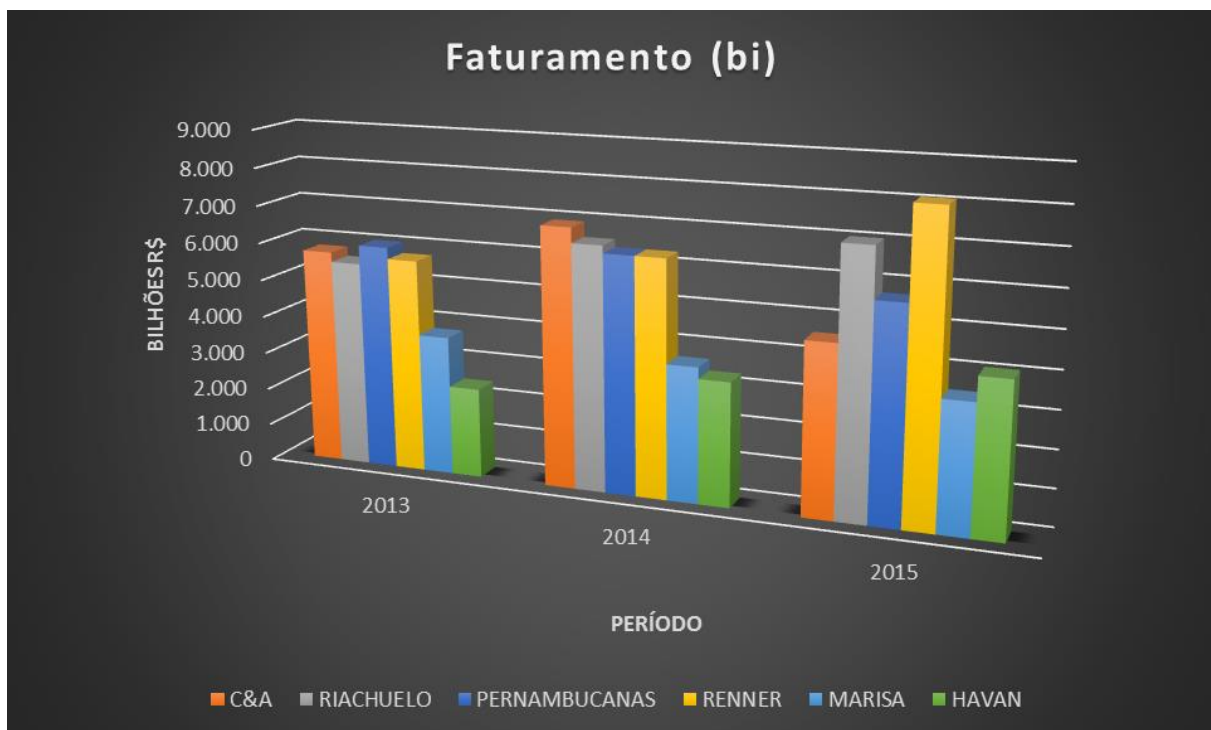
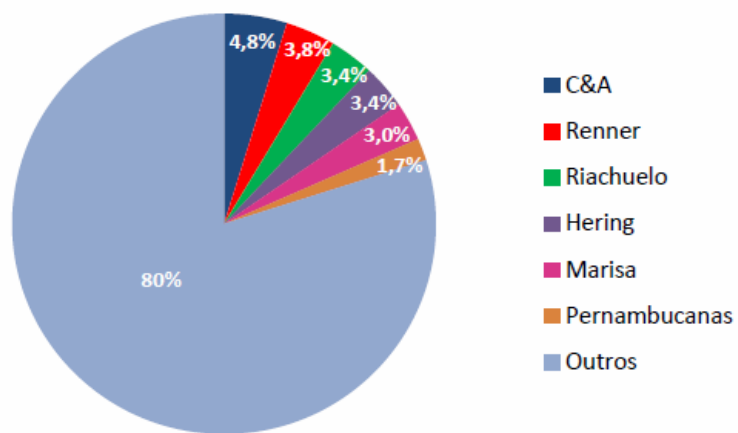
Na análise de competitividade, a Marisa e a Havan se destacaram entre as quatro concorrentes. Ambas têm uma imagem mais estruturada frente ao público. A Marisa mostra mais inovações em seus canais de venda e a Havan, sendo tradicional na região Sul, tem força vendendo proporcionalmente mais por loja em relação aos seus concorrentes. A Pernambucanas, apesar de tradicional, tem ainda uma imagem muito atrelada aos produtos de cama, mesa e banho, mas diminuiu este mix. E investindo no setor de vestuário, está com a imagem deturpada, que não foi bem trabalhada e compreendida pelo público. A Lojas C, apesar de apresentar menor número de lojas e tempo de mercado, se mostra competitiva perante as concorrentes.

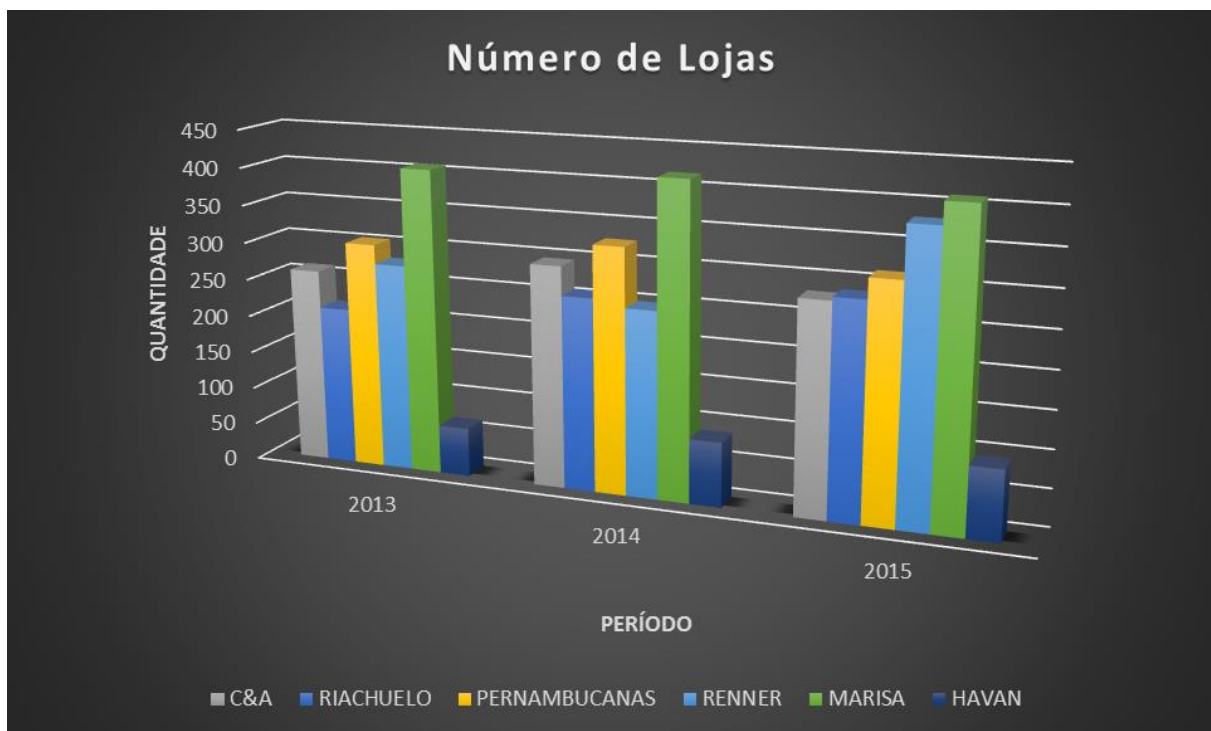
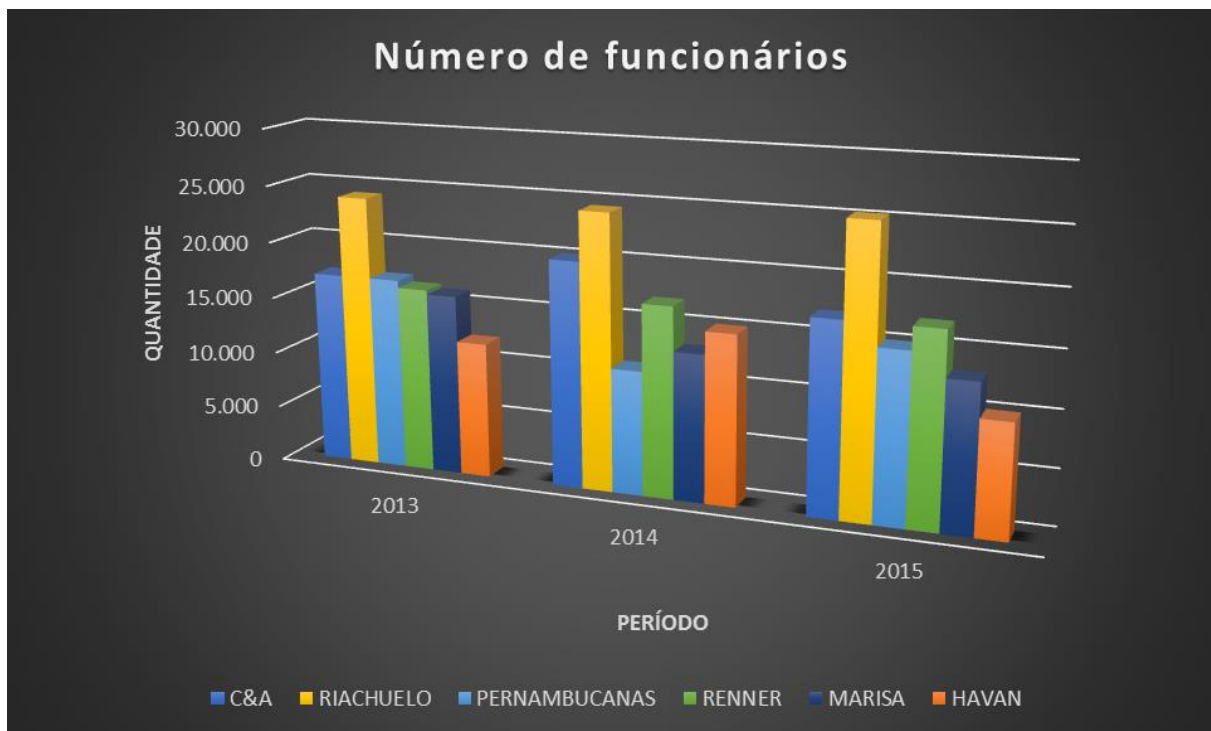
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2015):



Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2014):





SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As lojas de departamento na área de moda podem ser direcionadas para públicos segmentados por classe social, como por exemplo, as Lojas Pernambucanas, Marisa e Lojas C, que são voltadas para a classe C; a C&A e Riachuelo, voltadas para as classes B e C, e a Renner, Youcom e Forever 21, que são focadas na classe B.

Além desta segmentação, existem ainda os direcionamentos para perfis de consumidor, como jovens, casuais e clássicos para o público adulto, além do público infantil, calçados e acessórios. Este público pode ser identificado pela idade, estilo de vida ou até ocasião de vida, ou seja, o produto pode ser direcionado para o momento em que o cliente está no trabalho ou para o seu fim de semana. Também pode ser tanto para públicos que busquem produtos com grande influência de tendências de moda, quanto para aqueles que preferem produtos mais básicos.

Todas estas segmentações de idade, estilo e ocasião de vida estão presentes na oferta das Lojas C, trabalhados entre diversos departamentos com direcionamentos que seguem o ponto comum focado para a classe social C.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)				
MARKETING-MIX	LOJAS C	HAVAN	PERNAM-BUCANAS	MARISA
Produto	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho, eletrodomésticos, eletrônicos, esporte e lazer, móveis, utilidades do lar, celulares, móveis, serviços.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho e eletrodomésticos, utilidades domésticas, decoração, eletroportáteis, telefonia e informática, brinquedos.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.
Preço	Acessível, prazo, crédito e remarcação constante.	Acessível, prazo, crédito.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.

Praça	Loja de rua.	Loja de rua, loja virtual.	Loja de rua.	Loja de rua venda direta.
Promoção	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, marketing direto, televisão, rádio, SMS, e-mail.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, televisão, rádio, site, impressos, marketing direto.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.

PROJEÇÕES DE MERCADO

Nestas projeções destacam-se as tendências econômicas de mercado:

Segmento de moda costuma ser o mais prejudicado em tempos de recessão e queda no consumo.

Segundo perspectiva da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o varejo de vestuário brasileiro deve crescer 2% em 2017 (2016 fechou com queda de 10,7%). Está previsto aumento de 10% nas importações, entre têxteis e confeccionados (contra queda 2,3% em 2016). A Fecomércio SP prevê recuperação do consumo ao longo do ano de 2017.

A expectativa de inflação para 2017 vem baixando e está hoje (março/2017) em 4,36%. Para 2018, é de 4,5%, segundo relatório Focus do Banco Central.

Destacam-se as tendências de gestão de varejo:

Personalização ou customização de produtos e serviços (uso de CRM e outras base dados).

Proximidade com o cliente para pesquisa de comportamento do consumidor.

Interação e relacionamento do consumidor com a empresa e suas marcas.

Velocidade de reposição e novidades constantes (busca da aproximação cada vez maior do modelo Zara).

Investimento em segmentos de fitness, plus size, moda gestante, sustentabilidade.

Pouca profundidade (quantidade de cada produto em loja).

Fator humano – encantar o cliente.

Experiência de compra.

Satisfação do público externo através da satisfação do público interno / vendedor:

Capacitação e motivação.

Omnichannel, especialmente focado no celular. (Mobile)

Enfatizar valores da empresa (Marketing 3.0)

Varejo híbrido: diversas ofertas para um público específico.

Diminuição da fidelidade do cliente.

Colaboração com designers de renome.

Varejo com tendência sensorial.

Consumidor cada vez mais informado.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

As Lojas C atendem a toda a família, desde crianças até idosos, com condições econômicas baixas (classe C). O cliente encontra facilidades no crediário oferecido pelas lojas de departamento, uma vez que a maior parte de sua renda é comprometida com bens de consumo primordiais, como alimentos e contas (água, luz, aluguel). Este perfil leva o cliente a ser sensível ao preço, comprando com consciência.

Seu perfil psicológico motiva a compra de produtos funcionais e baratos para consumo constante, mas buscam também o sentimento de conquista em produtos de preços mais altos e marcas reconhecidas.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

O cliente pode adquirir o produto por um dos dois motivos: características funcionais, sendo mais sensível ao preço; ou para satisfazer seu desejo de conquista, quando o cliente se torna menos sensível ao preço e utiliza-se do recurso de parcelamento, preferencialmente no cartão da loja.

Sua preferência é por produtos com muitos detalhes e que sigam a moda. Buscam prazos e parcelas que se enquadram em seu orçamento.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O consumidor tem preferência pela loja física, pois ainda não adquiriu o hábito de comprar pela internet, devido ao seu acesso ser limitado e aos meios de pagamento exigidos neste canal.

Frequenta as lojas próximas à sua residência e ao seu local de trabalho, facilitando as compras. Visita a loja com o intuito claro de compras nos finais de semana, quando tem suas folgas semanais, e próximo às datas de recebimento de salário.

A facilidade de crediário é um fator primordial para a decisão de compra do consumidor, visto que sua renda é comprometida com diversas necessidades da família.

PAPÉIS DE COMPRA

Apesar de os usuários e os iniciadores da compra serem todos membros da família, a mulher exerce maior responsabilidade sobre ela, podendo ou não ser a decisora (que pode ser

o comprador ou o usuário). Já o pagador, normalmente, é o pai da família.

A mídia exerce uma forte influência, assim como amigos e família.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

Análise Crítica 2.1 Canais de Comercialização

Segundo Pascarella (2013) “os canais de distribuição – também conhecidos como canais de marketing ou canais comerciais – são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo” (p. 12). Ou seja, os canais de distribuição são parte da decisão estratégica dos gestores para que bens e serviços possam ser oferecidos de forma conveniente para o sucesso do negócio. Churchill e Peter (2000 apud Kanter, 2017) trazem uma visão um pouco mais ampla para o conceito. Para os autores, “um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais” (p. 14). Nesse sentido, eles incluem toda a cadeia de compra, logística e contabilização dos produtos.

Para Rosenbloom (2000 apud PASCARELLA, 2013) é através da estratégia de canais que uma empresa espera alcançar o público-alvo e, mais do que isso, fazê-lo com o produto certo, no local, momento e quantidades adequadas.

Nesse sentido, a escolha dos canais deve ser cuidadosa e analisar, de acordo com Las Casas (2010) cinco aspectos: o tipo de produto a ser comercializado, já que, através dele será possível definir o preço e o público consumidor a ser atingido, além de itens como tempo de armazenamento, por exemplo; os intermediários existentes no processo, como vendedores especializados; a situação do mercado e dos hábitos de compra; o meio ambiente, neste caso, condições econômicas e concorrentes e, também, o que a empresa entende que é melhor para si. Todos estes são fatores que, segundo Las Casas afetam as decisões sobre os canais. São, portanto, aspectos a serem considerados ao definir quais serão escolhidos.

Para Pascarella (2013) a escolha dos canais de distribuição e suas estratégias estão entre as decisões mais importantes do gestor de marketing. Com este passo feito, de acordo com o autor, o gestor teria de considerar, entre outros aspectos:

- os elos da cadeia de distribuição;
 - os canais, próprios ou de intermediários, que serão utilizados;
 - a intensidade da distribuição: intensiva, seletiva, ou exclusiva;
 - o tipo de relacionamento que será estabelecido.
- (PASCARELLA, 2013, p. 13)

Cobra (1994), por sua vez, defende a importância de um roteiro para escolha dos canais que contemple uma segmentação de mercado adequada e o conhecimento do produto em relação ao segmento a que ele se destina. A união desses três fatores, portanto, deve seguir os seguintes passos: estabelecimento de objetivos de vias de distribuição, ou seja, o que o gestor quer com essas vias; alternativas de vias a serem adotadas, ou seja, analisar a viabilidade de cada um dos canais possíveis e se eles serão as melhores opções, naquele momento; seleção da via ou vias adequadas, que é a efetiva escolha dos canais, a partir dos dois passos anteriores; a organização da via selecionada, que são os componentes básicos para a viabilidade dos canais, como distribuição geográfica, por exemplo – no caso de vias diretas, segundo Cobra (1994) a decisão a ser tomada, no quesito organização, é a distribuição física -; e a operação e controle da selecionada.

Kanter (2017) defende que a estratégia de canais seja repensada periodicamente, “uma vez que as condições de mercado e a ação dos concorrentes modificam-se de forma cada vez mais rápida” (p. 27) e, ainda, chama atenção para a necessidade de considerar o ponto de vista dos clientes ao escolher ou redesenhar uma estrutura de distribuição: “com que frequência compram, qual sua disposição para deslocamento, quão importante é para eles o contato pessoal para o ato da compra, quão importante é a presença física do produto e a pronta entrega, qual o nível de serviço associado antes e depois da venda” (KANTER, 2017, p. 26)

O autor orienta que se considere, também, a quantidade de clientes a serem atendidos e seus ramos de atuação, o grau de concentração deles e a importância estratégica do contato direto com os clientes, além da possibilidade de atuar em canais diferentes dos concorrentes, para criar um diferencial. É, portanto, uma abordagem mais ampla e prática sobre a definição dos canais de distribuição.

Para auxiliar na estruturação dos canais de venda, é preciso desenvolver primeiramente um plano de marketing. Ele deverá condensar informações importantes que ajudarão a pensar na melhor estratégia para a comercialização dos produtos e orientar como estruturar os canais de comercialização. Neste plano, algumas questões básicas devem ser respondidas, sempre com foco no cliente:

- quem é o mercado alvo;
- qual a necessidade que irá atender (produto/serviço);
- quanto o mercado está disposto a pagar por este produto ou serviço (preço);
- como o público alvo busca informações sobre o produto (propaganda);

- onde o consumidor frequenta e acessa os produtos e serviços para poder comprá-los (praça/canais de comercialização).

Com o plano de marketing estruturado, é possível ter um direcionamento melhor para decidir qual meio de comercialização será utilizado para levar o produto ao mercado.

No caso das lojas C, o canal de venda escolhido, com base nos objetivos da empresa, que é vender de forma rápida e direta ao consumidor, é a loja física.

É através da observação destes pontos – aspectos a serem analisados para a escolha dos canais de venda escolhidos - que se faz a classificação entre canais longos e canais curtos. No caso das lojas C, há uma hibridização: por um lado o canal é longo por ter um atacadista e, por outro, as próprias lojas, são canais curtos diretos, uma vez que tratam diretamente com o consumidor.

No caso das Lojas C, podemos afirmar, conforme definição de Las Casas (2010), que se caracterizam como lojas de departamento. De acordo com o autor, elas consistem

em lojas que dividem sua administração em departamentos. Estes departamentos têm responsabilidade não só pela compra, como também pela venda dos produtos. Estas lojas também se caracterizam pela prestação de serviços ao consumidor, geralmente mais completos. Vendem, entre outros, diversos tipos de produtos, principalmente eletrodomésticos, vestuários, artigos esportivos (LAS CASAS, 2010, p. 259)

Sobre os tipos de canais, podemos afirmar que existem três tipos:

1 - Canal direto – nele, não existem intermediários, como representantes, distribuidores, atacadistas ou varejistas, por exemplo. O produto sai diretamente do produtor para o consumidor final. A vantagem desse tipo de canal é o controle possibilitado aos produtores e possibilidade de conhecer melhor o mercado. Já a desvantagem é ser um produto restrito geograficamente, já que não permite dispersão.

2- Canal Curto – nele, não existe venda por atacado. O produto sai do produtor e vai para um “revendedor” ou poucos “revendedores”. Nesse modelo, há a possibilidade de maior expansão, mas existe o inconveniente que colocar a empresa numa posição de dependência dos intermediários para que o produto chegue ao consumidor, retirando do produtor, portanto, o controle do processo.

3 – Canal Longo – nesse circuito temos a figura do atacadista e, também, de outros intermediários, como importadores e agentes. Geralmente, esse modelo é adotado para produtos de grande consumo e com necessidade de reabastecimento frequente dos intermediários. Tem grande alcance geográfico, mas tem uma maior complexidade no que diz respeito às relações internas do circuito – entre produtores e intermediários, por exemplo.

Outra classificação possível, trazida por Pascarella (2013) é a divisão entre canal direto, canal indireto, e canal híbrido. No primeiro, o fabricante distribui e comercializa seus produtos ou serviços diretamente com os clientes finais; no segundo tipo, a distribuição e comercialização dos produtos ocorre com revendedores e clientes finais; no último tipo, o de canal híbrido, o comerciante distribui e comercializa tanto por meio de canais, quanto por canais indiretos. Este tipo de situação ocorre quando, por exemplo, uma marca elege revendedores que vão ofertar e vender os produtos aos clientes finais ou a outros canais de distribuição.

No caso dos canais indiretos, segundo Kotler (apud PASCARELLA, 2000), os intermediários “são capazes de alcançar maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e os tornam acessíveis aos consumidores” (p. 16). A ideia é que os intermediários oferecem maior eficiência na distribuição, diminuição de contratos e de trabalho empregados.

Revendedores, varejista, e cliente final são, portanto, membros do canal de distribuição. Eles fazem parte do processo que é levar o produto ao destino final e, sem que um deles esteja presente e em pleno funcionamento, o trabalho não flui. Las Casas explica que os “elementos que estão no processo de distribuição são os membros de um canal” (LAS CASAS, 2010, p. 250). Os membros de um canal de distribuição para produtos de consumo, por exemplo, podem ser: o fabricante, o agente, o atacadista, varejista, e o consumidor.

Esse processo de execução dos canais de distribuição, com as dinâmicas entre seus membros, cria fluxos, de acordo com Kanter (2017). A configuração do fluxo depende da presença ou ausência um membro, o que se dá pela necessidade e adequação à estratégia de venda, da qual já falamos anteriormente.

Meinberg et al. (2013) define os fluxos distributivos como aqueles que se estruturam pela repetição de funções dos membros ao longo do processo de vendas. Ou seja, toda vez que um participante executa a mesma tarefa ao longo do processo de venda e isso tem um impacto na cadeia, num geral, ele colabora para a estruturação de um fluxo de distribuição.

“São as 10 funções de vendas – informação, comunicação, negociação, pedido, financiamento, transporte, risco, cobrança, posse física e propriedade – que ocorrem em cada um dos participantes do canal de distribuição e, como consequência, são os 10 fluxos distributivos que ocorrem ao longo deste. Cada uma das empresas do canal pode executar diretamente cada uma das funções de vendas ou utilizar agentes facilitadores” (MEINBERG et al., 2012, p. 54).

No caso das Lojas C, por exemplo, os membros seriam: fabricante, varejista e consumidor (PASCARELLA, 2013, p. 20) e o fluxo composto por esses membros. O produto

sai do fabricante, vai para o varejista e este, com seus canais de venda definidos e sendo executados, faz os produtos chegarem ao consumidor.

Os varejistas, segundo Kanter (2017), têm valor à medida que mostram sua competência dentro da cadeia de distribuição, executando com qualidade suas principais funções. Eles se tornaram, portanto, ao longo da história, essencial para que as pessoas tenham acesso aos produtos que desejam.

Já os atacadistas, ainda para o autor, dividem algumas funções com os varejistas. Além de comprar e vender as mercadorias, os atacadistas aumentaram seu escopo de atuação e passaram, também, a oferecer serviços como o de logística.

Rosenbloom (apud PASCARELLA, 2002) cita Lazarus para explicar que, dentro dos fluxos de distribuição, os varejistas têm a função de interpretar as necessidades dos clientes, estocando os itens para atender a elas, e ofertar os produtos no momento, quantidade e local certos.

Nesse sentido, Las Casas (2010) faz um resumo com as principais funções dos varejistas dentro do processo:

1. Compra
 2. Formação de preços
 3. Promoção
 4. Oferta de serviços
 5. Venda
 6. Controle (estoques e despesas)
 7. Determinação de local, fachada e layout
 8. Equipamento para o recebimento de mercadorias
 9. Registro da mercadoria recebida
 10. Procedimentos de verificação
 11. Rotulagem da mercadoria
 12. Distribuição da mercadoria
 13. Organização da administração
- (LAS CASAS, 2010. p. 265)

Todos os elementos citados até aqui fazem parte de um planejamento de canal que permita alcançar os objetivos de negócio, sempre se baseando nas características do momento. Considerando que o mercado é dinâmico, mudanças como as tecnológicas, de leis, de competição e de condições ambientais podem desestruturar os canais e causar conflitos.

De acordo com Kotler (apud PASCARELLA, 2013) existem três tipos de conflito possíveis em um sistema de distribuição:

- o conflito vertical, em que os membros do canal, em níveis diferentes, divergem entre si. Por exemplo, fabricante e intermediário querem adotar estratégias

diferentes para fazer o produto chegar ao cliente;

- o conflito horizontal, que é aquele entre membros de um mesmo nível, como o conflito entre varejistas;
- o conflito multicanal, que ocorre quando o fabricante escolhe adotar uma distribuição por diferentes canais, o que pode possibilitar a alguns membros vantagens que outros não conseguem.

Estes conflitos podem surgir por diversas razões. As três principais citadas por Stern e colaboradores (apud PASCARELLA, 1969) para que isto ocorra são: a divergência de metas, a discordância no domínio de decisão, e a percepção distinta entre os membros do canal sobre a realidade.

No primeiro caso, o conflito é entre os objetivos e metas de cada membro do canal. Por exemplo: um deles quer expandir de forma rápida, enquanto o outro quer crescer e lucrar a longo prazo.

A segunda possibilidade de conflito, ainda de acordo com Stein e colaboradores (1969), se dá quando há divergências sobre o público a ser atingido, as funções ou responsabilidades de cada membro do canal dentro do fluxo e o reconhecimento dado a isto e das tecnologias utilizadas durante o processo.

Já o último tipo de conflito é causada pela percepção das partes do processo. Essa percepção, quando é diferente entre os membros, pode suscitar diferentes formas de agir para a mesma situação.

Nesse processo, Pascarella (2013) destaca a importância da figura do gestor que, segundo o autor, deve ter uma postura proativa para a solução dos conflitos, buscando estruturar metas em comum entre as partes, construir comitês para consultas de eventuais problemas, e intermediar conflitos usando da diplomacia e arbitragem.

Política Comercial 2.1 Canais de Comercialização

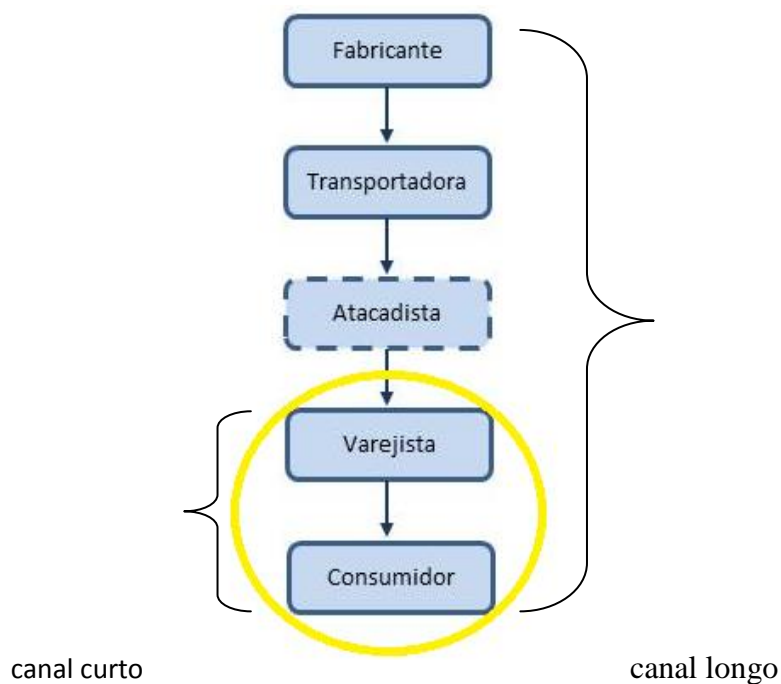
Os canais de distribuição falando de forma mais ampla contemplam o fabricante, transportadora, atacadista (que pode ou não estar presente), varejo e consumidor, apresentando-se como um canal curto ou longo.

O que torna o canal longo seria o fato de ter um atacadista e a própria lojas C, pois a mesma entra como intermediária no canal, por outro lado considerando os canais da própria empresa estamos falando de um canal curto direto, afinal a loja trata direto com o consumidor o seu negócio.

O canal de venda da empresa é a loja física (varejista), tendo como meta: faturamento mensal, mix de produtos por venda, satisfação do cliente, aumento do uso do crediário próprio, ticket médio e base de clientes.

O varejo é responsável por toda a negociação direta com o consumidor.

O lançamento de promoções, financeiro (crediário próprio), o pedido do cliente propriamente dito e o risco que corre também fazem parte do próprio varejo sendo assim temos um canal direto.



Análise do Comprimento de Canal							
		2	1	0	1	2	
Característica do Mercado							
<i>Concentração de Mercado</i>	Alta	X					Baixa
<i>Número de Clientes</i>	Poucos					X	Muitos
<i>Número de Concorrentes</i>	Poucos				X		Muitos

Pontuação							
Característica do Produto							
<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
Pontuação							
Característica da Compra							
<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
Pontuação							
Característica da Empresa							
<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					X	Baixo
<i>Focos de Esforço de Marketing</i>	Usuário	X					Revendedor Local
Pontuação		10	5		6	6	
SOMATÓRIA DOS PONTOS POR COLUNA	→	15			12		
		Curto			Longo		
		Direta			Indireta		
Análise dos Resultados							

Canal de venda curto (direto) – Dentre as lojas C e o consumidor não existe nenhum intermediário, com isso o fato de estar mais próximo do cliente se torna relevante em qualquer tomada de decisão, cliente também se preocupa com o atendimento com a agilidade, por mais que exista o fator crediário, o bom serviço se faz presente e isso justifica o porquê da proposta da nossa política em treinarmos nossos apoiadores para que o serviço seja notado, podendo mudar a percepção do cliente perante as concorrentes.

Análise Crítica 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

Segundo Lazarino (2012), a decisão quanto ao tamanho da força de vendas é importante, pois afeta as vendas e os lucros da empresa.

Futrell (2013) defende que esta decisão depende de muitos fatores e que se deve fazer uma análise, antes de escolher a equipe de vendas, que considere trabalho e mercado. “Segundo Charles M. Futrell, a decisão quanto ao tamanho da força de vendas é importante, pois afeta o comércio e os lucros da empresa” (FUTRELL, apud Lazarino, 2012. p. 16).

Ele cita como exemplo a situação de diferentes tipos de negócio: um banco pequeno pode empregar apenas um profissional de vendas externo, enquanto companhias grandes contam com milhares deles. Segundo o autor, o tamanho da força de vendas depende de diversos fatores, como natureza do trabalho, intensidade da cobertura de mercado-distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva – e tipo de produtos vendidos.

Futrell traz, ainda, a percepção de que é preciso fazer um planejamento de pessoal cuidadoso não apenas para atender o cliente, mas, também, atender a própria equipe de vendas.

Nesse sentido, ainda que admita que existam diversas formas para definir o tamanho da equipe, ele traz a “Abordagem da Decomposição” como um método mais simples, mas que também ajuda a esclarecer melhor essa questão. :

“Passo 1

Previsão de vendas e cálculo dos potenciais de vendas. A empresa realiza a previsão de vendas para seu mercado total e para cada região geográfica. Os potenciais de vendas também são calculados.

Passo 2:

Determinação do volume de vendas necessário para cada território. Em seguida, a gerência determina o nível de vendas necessário para a manutenção de cada território. São considerados todos os custos associados ao território, incluindo

salários e despesas do profissionais de vendas.

Passo 3:

Definição do número de territórios. Há várias maneiras de calcular o número de territórios necessários para atender o mercado de uma empresa. A abordagem por decomposição é a mais simples de todas e usa fatores como vendas, população ou número de clientes”. (FUTRELL, 2003, p. 391

Segundo Kotler (1998), o tamanho da equipe de vendas só deve ser definido depois que a estratégia e estrutura das forças de vendas já estiverem determinadas. A partir daí, pode considerar o número de clientes que se quer atingir.

Neves e Thomé e Castro (2014) colocam a definição do número de vendedores como um dos principais aspectos das vendas. Em conjunto com outros da estratégia de marketing, este trata da intensidade com que o objetivo de vendas será alcançado. Os autores dão ênfase à formação da equipe de vendas com representantes. Neste caso, para definir o tamanho da equipe, os autores recomendam diversos métodos, dentre os quais sugerem:

- Método da divisão de metas (*Breakdown*): nele, o número de vendedores é obtido através da divisão entre o volume total de vendas previsto e a produtividade de um vendedor mediano;
- Método da divisão do trabalho (*Workload*): neste método, o número de vendedores é obtido após uma análise que trata de aspectos como volume de trabalho disponibilizado por cada cliente, tempo disponível do vendedor para fazer visitas, número de clientes e visitas necessárias, entre outros fatores;
- Método incremental: método menos utilizado, segundo os autores, neste os vendedores devem ser adicionados a partir do momento que a receita gerada por cada venda seja maior que o custo de produção dela.

Os autores citam ainda, outros métodos possíveis: Modelo de Lodish, Modelo de programação não-linear, Método “mesmo nível do último ano”, Método paridade com a concorrência, Método do recurso disponível e Método do lucro esperado.

Para Meinberg (2017), é trabalho do gerente de vendas determinar o tamanho e a estrutura da equipe de vendas, bem como o território que ela irá atender, de forma individual. Essa definição, de acordo com o autor, além de ser determinante para o sucesso da empresa, como já dito neste trabalho, também evita desperdício de recursos, sejam eles financeiros ou de pessoal.

Apesar de todos os métodos e teorias apresentadas, Las Casas (2010) trata da prática cotidiana dos administradores para definir o tamanho da equipe de vendas.

Segundo o autor, “o que se constata na prática é que a maioria dos administradores de pequenas e médias empresas determina o número de vendedores de acordo com seu próprio julgamento. A experiência, a sensibilidade e a necessidade de contratação de acordo com a carga de trabalho exigida são fatores básicos nas decisões” (LAS CASAS, 2010, p. 108).

Armstrong e Kotler (2003 *apud* CORREA, 2006), trazem ainda outra visão que pode influenciar a escolha das equipes de venda: a tecnologia. Essa ferramenta tão difundida vem impactando fortemente o trabalho dos vendedores. Por conta dela, nos últimos anos, o tamanho da força de vendas, segundo os autores, tem diminuído, já que a venda pela internet e o uso de softwares de gerenciamento de contas facilitam o trabalho e a gestão dos clientes pelo vendedor e, muitas vezes, substituem o trabalho deste.

Política Comercial 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

Cada área da loja (feminino, masculino, infantil) deve ter dois a três apoiadores, sendo seis a nove no total. Este número será definido através da análise de curva ABC, que avaliará a necessidade de cada loja, já que elas têm fluxos de clientes e estruturas diferentes. Com esta quantidade, haverá equipe suficiente para que os clientes sejam bem atendidos e haja pessoas suficientes em loja para mantê-la bem organizada e apresentada; evitando, ao mesmo tempo, manter equipe com ociosidade de trabalho e deixando os clientes à vontade para fazer as suas compras da maneira esperada em uma loja de departamentos. Sendo uma loja voltada para autoatendimento, o número de atendimentos ao cliente, ainda que atencioso e personalizado, não é alto, justificando, portanto, a decisão de poucos apoiadores por área.

Cada loja terá um gerente geral e um coordenador para cada setor (eletrodomésticos e vestuário), pois eles têm características de produto e atendimento muito diferentes. Haverá, ainda, um gerente regional que cuidará e supervisionará o alinhamento de diversas lojas com os objetivos e diretrizes da empresa.

Análise Crítica 2.3 Organização da Equipe de Vendas

Segundo Cobra (1994), o sistema de vendas deve ser estruturado para atender o macro e o microambiente, de forma semelhante ao marketing de uma empresa. A força de vendas, por sua vez, sendo um braço do marketing, deve “ter sensibilidade para sentir e tratar o mercado” (COBRA, 1994, p. 48).

Para se estruturar esta força de vendas, fundamental para atender o mercado, deve-se usar, ainda de acordo com Cobra (1994), os mesmos princípios básicos da administração de empresas: planejamento, organização, direção e controle.

Partindo do planejamento, a organização do sistema de vendas é dividida em

administração, zoneamento, roteiro de visitação e estruturação da força de vendas, de um lado, e, de outro, organização da força de vendas pelo perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e pela Supervisão de Vendas.

O autor destaca, ainda, que a organização de vendas precisa dar suporte aos objetivos da empresa a nível corporativo, de negócios, de marketing e de vendas e, a partir disso, define-se se a força de vendas é especializada ou centralizada, bem como os níveis de controle gerenciais.

Cobra (1994) coloca que é fundamental definir o tamanho da força de vendas, os territórios de atuação e a melhor forma de atender cada mercado: “para cada tipo de negócio, é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado” (COBRA, 1994, p. 23).

Esse processo é bastante detalhado e inclui adequar itens como escolaridade, experiência e habilidades necessárias de um possível vendedor àquilo que se definiu como prioritário na organização da equipe para o atingimento dos objetivos.

Definir e colocar para atuar vendedores adequados ao perfil definido, porém, não basta. Cobra (1994) coloca que, para que os resultados sejam alcançados de fato, é preciso que haja um programa de desenvolvimento e motivação para a equipe.

De forma mais prática, Futrell (2003) coloca que a operação de uma força de vendas demanda que se coordene diversos grupos e atividades que se relacionam.

Para facilitar o processo de definição da força de venda e tomar a decisão mais acertada quanto ao projeto e à estrutura dela devemos considerar os seguintes pontos:

- “Examinar nossos clientes em cada mercado.
- Determinar os tipos de funções de vendas necessárias para servir um mercado.
- Definir as atividades que os profissionais de vendas devem desempenhar em cada função.
- Planejar as funções de vendas em torno dos clientes.
- Estabelecer a estrutura organizacional da força de vendas, que inclui as várias funções e os territórios geográficos das vendas.” (FUTRELL, 2003, p. 389)

É através do projeto organizacional formalizado que se torna possível que a empresa sirva seus clientes, já que a equipe de vendas conhece suas responsabilidades, sua hierarquia e, assim, podem se concentrar nas atividades necessárias para cumprir as várias funções.

Com a organização de vendas estruturada, é possível situá-la dentro de algumas categorias. Spiro, Rich, Stanton (2009) trazem definições sobre alguns dos tipos básicos de organização: organização linha; organização linha e staff; organização funcional; organização horizontal.

O primeiro tipo, segundo os autores, é o mais simples, aplicado em empresas de pequeno porte ou em departamentos reduzidos, já que a autoridade é muito concentrada no executivo-chefe e vai diminuindo conforme “descemos” no nível de hierarquia. Nesta categoria, a operação é de baixo custo, as tomadas de decisões são rápidas e a especialização é baixa.

No segundo tipo, de linha e staff, o princípio é o mesmo do tipo em linha, mas com assistentes de equipe especializados em diversas áreas. Segundo os autores, é o tipo mais utilizado nos departamentos de vendas, atualmente, e ocorre quando há uma grande força de vendas, um marketing regional ou nacional, uma linha de produto variada e um número grande de clientes. Ainda que seja benéfica do ponto de vista da divisão do trabalho e da especialização de execução, tem um processo decisório mais vagaroso e possivelmente mais caro.

No tipo funcional, também há a especialização do trabalho, com o adendo de que os especialistas têm mais autoridade sobre a execução do processo. Essa organização é aplicada em grandes empresas que têm linhas de produtos variadas.

No tipo horizontal, um grupo de executivos supervisiona diversos processos, como recursos humanos e financeiro. Todos os outros membros compõem equipes multifuncionais. Esse modelo, portanto, tem a vantagem de manter apenas as atividades necessárias ao negócio, além de reduzir os custos. É um modelo utilizado por pequenas e grandes empresas que buscam mais eficiência e receptividade do cliente.

A partir desses modelos “básicos” e à medida que o trabalho se torna mais complexo por conta do crescimento da força de vendas, do número e complexidade dos produtos ofertados e do mercado do qual a empresa faz parte, pode ser necessário dividir o modelo organizacional em outros “subtipos”. Segundo Spiro, Rich, Stanton (2009) a forma mais comum de fazer esta “subdivisão” é separando a equipe de vendas de acordo com a sua especialidade.

“Em geral, maior parte das empresas de médio a grande porte vão expandir uma das estruturas básicas para uma forma mais especializada, de modo que a força de vendas possa ser mais efetiva” (Spiro, Rich, Stanton, 2009, p. 96).

Sobre a especialização da equipe de vendas, Neves e Thomé e Castro (2014) destacam que é necessário fazer uma análise do tipo de especialização mais adequada, em cada caso. A única regra seria escolher o tipo de estrutura em que “o benefício da especialização supera os demais (...) considerando diversos aspectos” (NEVES; THOMÉ E CASTRO, 2014, p. 97).

Os autores trazem quatro tipos básicos de estruturas de vendas: estrutura territorial, estrutura por produtos, estrutura por clientes e estrutura por função de vendas.

A estrutura territorial, de acordo com os autores, é indicada quando a empresa é pequena, a linha de produtos é pequena e pouco complexa. Também é indicada para quando a estrutura é dividida por cliente ou produto, mas o território de atuação é muito grande.

As possíveis vantagens desse modelo, segundo Neves e Thomé e Castro (2014), seria um custo mais baixo; uma diminuição nas despesas de viagem e no tempo necessário para as atividades; a simplificação da hierarquia administrativa, que passa a ter menos níveis; maior liberdade para os vendedores, que podem decidir o que e para quem vender; o melhor relacionamento entre cliente e vendedor, já que este atende sempre os mesmos clientes, criando uma relação mais próxima.

Já as desvantagens ou riscos ficam por conta da pequena possibilidade de especialização; da dificuldade de alguns vendedores em saber como direcionar e orientar os produtos para os clientes, e a dificuldade de comparar os vendedores.

No caso da estrutura por produtos, a orientação é que se aplique este modelo quando há uma grande variedade na linha de produtos, quando eles são complexos e têm diferentes fabricantes; quando há personalização, para atender a necessidade de um cliente específico; quando os fatores produção e tempo são importantes para a competição, e para quando novos produtos são lançados.

As vantagens deste modelo estão na maior qualidade técnica da equipe, que conhece mais profundamente o produto, na familiaridade dos vendedores quanto às características e possibilidades trazidas por cada um deles, e a maior clareza sobre os benefícios e contra-argumentos da compra, em cada caso.

As desvantagens da especialização por produto são relacionadas, basicamente, à variedade de vendedores, que podem abordar o mesmo cliente. Este, por sua vez, por ser atendido por vários vendedores, pode ter problemas para saber quem procurar, quando há algum problema ou dúvida. Com essa maior equipe, pode ocorrer, também, uma dificuldade de coordenação. Outra desvantagem é o maior custo administrativo, já que quanto mais

especializado o serviço, mais caro ele se torna.

Este modelo, de estruturação por produtos, é o que melhor se aplica ao sugerido para as Lojas C, neste trabalho.

A estrutura segmentada por clientes é indicada, segundo Neves e Thomé e Castro (2014), é indicada para empresas que trabalham com produtos diferentes para clientes diferentes; para quando o ambiente de negócio é muito competitivo e onde mudanças ocorrem de forma muito rápida e para quando as abordagens de venda são sensivelmente diferentes para cada segmento de produto e cliente. De acordo com os autores, este modelo também pode ser útil para empresas que estão querendo se inserir em um ramo de negócio ainda não explorado pela marca.

As vantagens deste modelo é a maior praticidade: os vendedores se tornam mais familiarizados com as necessidades de um segmento específico, o que possibilita atendê-lo melhor; estes mesmos vendedores têm mais chances de oferecer novos produtos ou serviços para os clientes que atende; e, por fim, é um modelo que permite ao Gerente de Vendas administrar melhor os esforços da equipe em cada segmento.

As desvantagens deste modelo se relacionam, basicamente, com os custos: eles se tornam mais altos a nível administrativo e as despesas de venda também são altas. Quando existem clientes com divisões separadas, corre-se o risco de eles serem visitados por dois vendedores diferentes.

No último tipo de estrutura indicada por Neves e Thomé e Castro (2014), a estrutura por função de vendas, a adoção do modelo é feita quando existem diferentes tipos de atividades de vendas, que requerem habilidades igualmente diferentes e que não podem ser combinadas facilmente nos vendedores.

Neste caso, a grande vantagem é que o trabalho é desempenhado com grande eficiência, devido ao alto grau de especialização.

Os riscos e desvantagens deste modelo ficam por conta de questões relacionais, principalmente. Além de ser um modelo difícil de implementar, segundo os autores, pode haver uma rivalidade entre as duas equipes. É um modelo que dificulta a “passagem” de um cliente para um outro vendedor, uma vez que os melhores nesta função, geralmente, são transferidos para o desenvolvimento de novos consumidores ou para apresentar novos produtos para aqueles clientes que já fazem parte da carteira.

Além dos modelos já citados, mais tradicionais, existem outros formatos, consolidados a partir dos anos 2000, de acordo com Spiro, Rich e Stanton (2003). São

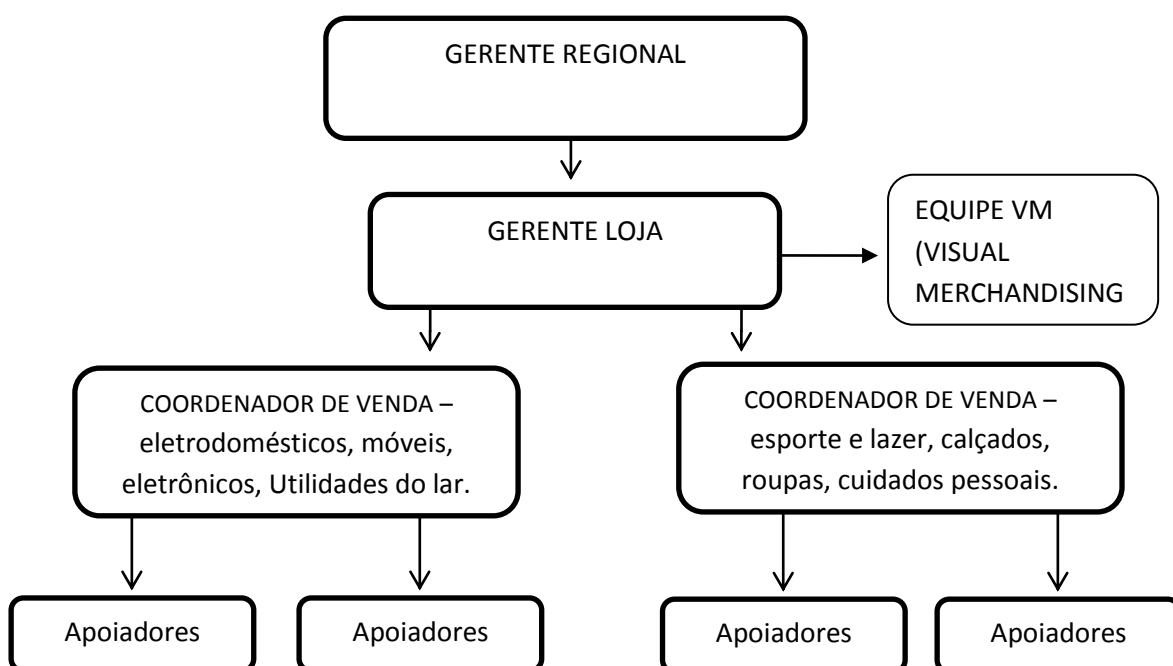
“estratégias de venda adicionais com significativas implicações organizacionais” (SPIRO, RICH, STANTON, 2003, p. 102): gestão estratégica de contas, comércio eletrônico e telemarketing, representantes independentes e equipe de vendas. Esses modelos são diferentes por alterarem fatores como tamanho de conta, equipe de venda, venda externa que não envolve visitas pessoais e o uso de agentes independentes.

Política Comercial 2.3 Organização da Equipe de Vendas

A força de vendas das Lojas C deve seguir o modelo de especialização por produto, com treinamentos direcionados, pois sendo uma loja de departamento com diversidade de mercadorias, é importante o vendedor entender melhor de um determinado produto para que ele consiga junto com a estrutura que a equipe VM (visual merchandising) criar, auxiliar seu cliente na decisão das peças e agregando produto à compra, sendo assim mais assertivo.

Tendo essa estrutura o cliente sentirá mais confiança, terá mais clareza sobre o produto e se criarão mais oportunidades de venda, aumentando faturamento, mix de produto por venda e ticket médio.

A equipe de loja terá dois coordenadores, pois conforme citado anteriormente, estes setores têm características de produtos e de atendimento muito diferentes, alterando o modelo de coordenação e de liderança. O gerente de loja deve mantê-la com uma linguagem única de apresentação e atendimento, tornando-a reconhecível ao consumidor da mesma maneira em todas as suas áreas. O gerente regional deve manter as lojas com a mesma linguagem e alinhadas com as diretrizes da empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PASCARELLA, Roberto. **Gestão de canais de distribuição** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013. 122 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 311 p.

CASTRO, Luciano Thome e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas** planejamento, estratégia e gestão. 1. ed., 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. 216p.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p.

SPIRO, Rosann L. **Gestão de força de vendas** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. 584 p.

FUTRELL Charles M. **Vendas: fundamentos e novas praticas de gestao.** 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.

MEINBERG, José Luis... **Gestão estratégica de vendas** 1. Ed. Rio De Janeiro: FGV, 2012.169 p