

FELIPE FERREIRA ALVES

ANÁLISE CRÍTICA DO CAFÉ ALVORADA

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luis 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 GC2016
CURITIBA - PR

2017

DECLARAÇÃO

A Empresa Comercial de Alimentos Irmãos Alves Ltda. responsável pela marca Café Alvorada, representada neste documento pelo Sr. (a) Felipe Ferreira Alves, sócio proprietário, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Café Alvorada: Análise Crítica da Unidade 1: Suposições, Metas e Atividades de venda, realizado pelo aluno Felipe Ferreira Alves , 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



Felipe Ferreira Alves

Sócio proprietário

CAFÉ ALVORADA

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O Grupo 2 Irmãos atua no mercado cafeeiro desde 1997, e vem desde então crescendo constantemente na comercialização do café torrado, moído e expresso e possui mais de 15 marcas próprias nas categorias tradicional, superior e expresso. Dentre estas está a marca “Café Alvorada” a qual se identificou a possibilidade de desenvolver uma política comercial.

O produto “Café Alvorada” hoje é fabricado em Santo Antônio da Platina e comercializado para Atacadistas e Distribuidores nas regiões de Curitiba, Santa Catarina e São Paulo.

Com o desenvolvimento da Política Comercial, observou-se a possibilidade de melhorias para aumentar a lucratividade da empresa e também para uma entrega perfeita para o cliente. Observa-se que é necessário uma boa estrutura física regional e suporte logístico para que haja sucesso na pronta entrega dos produtos, além de representantes qualificados para prospectar novos clientes e fazer a manutenção de clientes da sua região, atuando com respeito ao consumidor e garantindo a entrega no menor prazo possível e gerando encantamento do mesmo.

O foco do grupo é atender atacadistas e varejistas, as metas de vendas para esses canais são respectivamente 7 e 10% e podem variar de acordo com a situação econômica do país, para isso a empresa conta com representantes que são distribuídos por áreas e microrregiões que se dividem para atender os canais diretos e indiretos.

A equipe comercial é composta por 01 diretor, 01 supervisor, 02 promotores e 13 representantes, com essa estrutura é possível aumentar o *share* de mercado e consequentemente aumentar as vendas.

Também se identificou a possibilidade de oferecer treinamentos aos colaboradores, como serviços complementares para aqueles clientes estratégicos e que possuem maior volume de compra. Outro benefício para esses clientes potenciais é de implantar ações de Marketing, disponibilizar promotores e repositores, prazos diferenciados para pagamento e também fixar um contrato de fidelidade.

Os colaboradores devem estar alinhados com a cultura da empresa, para isso a empresa terá um orçamento anual de até 1% do faturamento total para investir em campanhas de endomarketing que serão divididas em e-mail, cartazes e ações internas.

O processo de recrutamento será mantido em empresa terceirizada de Recursos

Humanos, o supervisor/gestor identifica as necessidades e encaminha para a empresa, para concluírem o processo seletivo. A empresa conta com o “Trabalhe conosco” onde recebe alguns currículos e também irá divulgar suas vagas em sites de empregos e redes sociais.

Com o objetivo de manter a cultura da empresa alinhada, faz-se necessário reciclagens semestrais da equipe de vendas. Em caso de baixo desempenho será necessário fazer um diagnóstico das necessidades de treinamento e realinhar essa estratégia, podendo haver treinamentos específicos de acordo com a necessidade. Todos eles levando em conta os valores da empresa que devem estar vivos nas ações do dia a dia.

A remuneração desses profissionais será de acordo com o cargo e exigência do mesmo, podendo ser fixa, comissionada ou mista (fixo e comissão). A empresa disponibiliza um programa de participação dos lucros que pode chegar até 1,2 salários dependendo do cargo e do atingimento dos objetivos.

O sistema de avaliação de desempenho é feito em duas etapas, formal e informal, sendo que na formal liderados avaliam também o líder, isso ocorre semestralmente. A empresa conta com premiações e bonificações, possui uma convenção nacional de vendas e procura tornar o ambiente mais harmonioso possível.

A política de preços é baseada em um produto de qualidade, porém com um produto abaixo do mercado, a definição do preço pode variar de acordo com alguns fatores externos como, por exemplo, condições climáticas adversas, aumento da inflação. É possível incluir política de descontos para clientes com maior volume de acordo com o percentual de compra, isso também ocorre para o prazo de pagamento.

Todo o acompanhamento de vendas da empresa é feito pelo ERP, onde os indicadores são utilizados para monitorar os resultados.

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

VISÃO:

Estar entre as 10 maiores torrefações do Brasil, com reconhecimento dos nossos clientes pela confiança e compromisso em produzir produtos de qualidade.

MISSÃO:

Surpreender nossos clientes nas suas expectativas, oferecendo oportunidade de adquirir produtos de qualidade a um preço justo.

VALORES:

- Encantar o cliente;
- Excelência na produção de café;
- Respeito ao consumidor;
- Agilidade nas entregas;
- Valorizar e incentivar os colaboradores;
- Inovação;

DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

O trabalho será desenvolvido na empresa Grupo 2 Irmãos, atuante no ramo de comercialização de café, localizada na cidade de Santo Antônio da Platina, no norte do Paraná. A empresa possui administração familiar e está passando por um processo de expansão e investindo em tecnologia para tornar-se referência em seu segmento.

A empresa oferece os serviços de rebenefício de café, com capacidade anual de processamento superior a 500.000 sacas de café verde para clientes em todo o Brasil, laboratório de análise sensorial e torrefação de café para marcas próprias e marcas de terceiros com capacidade de 700 toneladas de café industrializado/mês. Atua nos mercados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

A Cafeeira 2 Irmãos também atua no segmento de cafés torrado, moído e expresso, com mais de 15 marcas próprias nas categorias tradicional, superior e especial.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

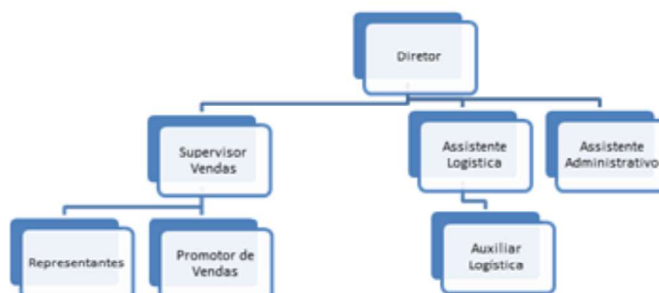
A Cafeeira 2 Irmãos foi criada em 1997 para a comercialização de café em Santo Antônio da Platina, estado do Paraná. No início, contava com apenas quatro funcionários, responsáveis pelo recebimento e armazenamento de café. A empresa rapidamente se expandiu. Em 1999, a Cafeeira 2 Irmãos já operava em um galpão de 900 m², dotado de modernos equipamentos, e comercializava 30.000 sacas de café por ano. Em 2004, em contínua expansão, a empresa decidiu investir no mercado de torrado e moído, lançando a marca Café Florão. Atualmente, a Cafeeira 2 Irmãos possui mais de 100 funcionários diretos, um parque industrial de aproximadamente 6.500 m², três centros de distribuição, em Curitiba, Itu e Assis, e unidades de recebimento de café em Carlópolis e Lavrinha, no Paraná.

A partir de 2012, a empresa passou a se chamar Grupo 2 Irmãos, em homenagem a seus fundadores e como prova incontestável de seu crescimento, aliado a uma visão de futuro voltada para novos desafios e oportunidades.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, o Grupo 2 irmãos possui a gestão centralizada em seus fundadores, por se tratar de uma empresa familiar. Esse modelo em questão está sendo discutido e trabalhado para que seja implantada uma gestão corporativa. Uma das estratégias da empresa é explorar melhor a venda do Café Alvorada.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Grupo 2 Irmãos, 2017

PRODUTOS E SERVIÇOS

Produtos: café verde produzido internamente, café torrado, café moído, café expresso e projeto futuro para café em cápsulas, atualmente, possui mais de 15 marcas próprias nas categorias tradicional, superior e especial.

Serviço: torrefação de café para terceiros.

OPERAÇÕES

Atualmente a operação de produção e corporativa está centralizada em Santo Antônio da Platina, no Paraná. Neste local está instalado também um centro de armazenamento, onde a mercadoria é destinada para mercearias de pequeno porte a hipermercados. A empresa possui outro centro de distribuição localizado em Curitiba, Paraná.

A venda e distribuição é realizada por empresas terceiras, cadastradas e treinadas pelo Grupo 2 irmãos.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Atualmente, a capacidade produtiva da empresa é de 1000 toneladas por mês, existindo possibilidade de expansão, no entanto, existe uma limitação da produção voltada ao espaço físico e número de funcionários atuais.

A capacidade atual de distribuição é somente para três estados (PR, SC e SP), devido a armazenagem ser localizada em apenas 2 centros de distribuições e o transporte ser terceirizado com limitação às áreas que possuem representantes.

A Comercialização é realizada por representantes com limitações aos contratos fechados. Quanto à tecnologia, a organização possui referência no mercado regional.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Possui parcerias com fabricantes de máquinas, que disponibilizam maquinário de ponta atualizado para analisar sua viabilidade, caso aprovado, serve de referência para outras marcas regionais. O Grupo possui também excelente classificação de crédito em instituições financeiras, apresentando baixo risco e também saldo positivo em ativos na empresa.

Para que o processo de expansão seja realizado, é necessário investimentos no aumento do número de funcionários, estrutura física e de equipamentos.

ADMINISTRAÇÃO

A administração é realizada pela própria família. Os fundadores e seus filhos são responsáveis por toda gestão da empresa e estão ligados diretamente também no processo operacional.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

O Grupo 2 irmãos não possui uma estrutura de marketing definida, no formato atual, a empresa está utilizando os recursos para os processos produtivos e operacionais. As novas práticas do mercado, concorrência e plano de expansão exigem que seja criada uma divisão específica para esse assunto, para que os objetivos e a conexão com o cliente final sejam melhores explorados.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	720 toneladas / mês	750 toneladas / mês	800 toneladas / mês
Lucratividade	10%	10%	10%
Clientes / Mercado	95% canal indireto 5 % canal direto Estados do PR, SC e SP	95% canal indireto 5 % canal direto Estados do PR, SC e SP	95% canal indireto 5 % canal direto Estados do PR, SC e SP
Marca / Imagem	Tornar-se líder de vendas na região de Curitiba	Estar entre as marcas mais vendidas no estado do Paraná	Estar entre as 10 marcas mais vendidas de café no Brasil

ESTRATÉGIA

Diferenciação: A Estratégia da Empresa CAFÉ ALVORADA de posicionamento em um mercado bastante competitivo é a diferenciação. Nosso produto possui qualidade superior e preço competitivo inferior aos concorrentes, a fábrica está localizada a curta distância do maior polo consumidor, apenas 350 km, podendo entregar um produto de qualidade. Ela também atua com fornecimento de café moído para outras empresas.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna: A Empresa trabalha com software ERP, o qual possui armazenamento das informações necessárias para a logística interna. O Armazenamento do produto acabado e feito através de PEPS e do mesmo modo funciona o armazenamento de insumos e matéria prima. Toda a produção é automatizada e possui rastreabilidade até a entrega final.

Operações: Para a produção também é utilizado o software ERP, onde é controlada a entrada e saída de matéria prima, e também realizado o monitoramento de entrada e saída de produtos. Como possuímos nossa própria cafeeira temos uma vantagem sobre nossos concorrentes, pois produzimos nossa própria matéria prima.

Logística Externa: A logística externa é feita através de transporte rodoviário e aéreo, toda a nossa logística externa é terceirizada.

Marketing & Vendas: Ainda não existe um departamento de marketing na empresa. A estratégia de marketing e divulgação é apenas através de degustação em supermercados e também promoção nos pontos de venda. A área de vendas é responsável por esta gestão no ponto de venda, além da venda propriamente dita.

Serviços Pós-Venda: Monitora a satisfação dos clientes quando a entrega dos produtos, buscando a satisfação. Como não possui um setor de pós venda essas atividades são feitos pelos próprios representantes que realizam a entrega do produto. Existe também o SAC em nosso site, que é a linha direta em comunicação com o consumidor final.

Infraestrutura da Empresa: A Café Alvorada hoje conta com uma indústria localizada em Santo Antonio da Platina onde está localizada a sede da empresa e a cafeeira. Em Curitiba possui um Centro de Distribuição, em função de facilidade de entrega. As frotas de caminhões que fazem a entrega são de empresas terceirizadas e atualmente contam com mais de 100 funcionários.

Gerência de Recursos Humanos: O processo de Recrutamento e seleção atualmente é feito pelo supervisor de vendas, o qual é responsável pelo desenvolvimento do novo colaborador. As demais atividades de RH são terceirizadas.

Desenvolvimento de Tecnologia: Por tratar-se de uma empresa familiar, seus objetivos ainda não são focados em grandes desenvolvimentos tecnológicos. A base tecnológica da empresa é o sistema ERP, sendo que a implementação e desenvolvimento foi feito pela própria empresa.

Aquisição: As aquisições de insumos, matéria prima, e maquinário são decididas em reunião com o diretor da empresa. Também utilizado o ERP para cadastramento de pedidos e aquisições.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

O surgimento da indústria e do mercado de produção de café tem uma importância histórica para o Brasil. O café surge como potência nos mercados internacionais no decorrer do Séc. XVIII sendo considerado um dos principais alimentos de luxo no Ocidente. No entanto no Brasil, ele passa a ter importância somente no Séc. XIX.

A origem do café é africana, especificamente da Etiópia, porém foi difundido e disseminado aqui no Brasil por nossos colonizadores europeus. Inicialmente, sua cultura destinava-se ao consumo doméstico e em fazendas, depois, com a decadência das lavouras tradicionais (cana-de açúcar, algodão e tabaco), fez-se a migração para o plantio do café em escala.

Durante todo o Séc XIX, a produção brasileira deu-se livremente, sem alguma tendência. Em meados do mesmo século, o Brasil já era o líder em produção mundial de café. Após a crise de 1857 e o aumento da demanda europeia, viu-se uma grande expansão das lavouras e também do negócio. Durante a república velha, iniciada em 1894, o café já era o principal produto de comércio exterior do Brasil.

O hábito de tomar um “cafezinho”, e utilizar a bebida como algo prazeroso, iniciou-se em 1450, com filósofos e estudiosos que comumente tomavam a bebida e nisso percebiam que permaneciam mais acordados para a prática de exercícios físicos. Algum tempo depois, na Turquia, o hábito de utilizar a bebida e torná-la uma experiência social foi difundido, com a abertura do primeiro café do mundo – o Kiva Han, em 1475. A partir disso, tomar café virou um ritual, uma maneira de sociabilizar que se popularizou mundo afora, como por exemplo, cafés famosos procurados por grandes artistas e poetas como o Café do Cairo e de Meca.

No Brasil, o café chegou ao norte, mais precisamente em Belém, em 1727, trazido da Guiana Francesa pelo Sargento-Mor Francisco de Mello Palheta a pedido do governador do Maranhão e Grão Pará, que o enviara às Guianas com essa missão. Já naquela época o café possuía grande valor comercial.

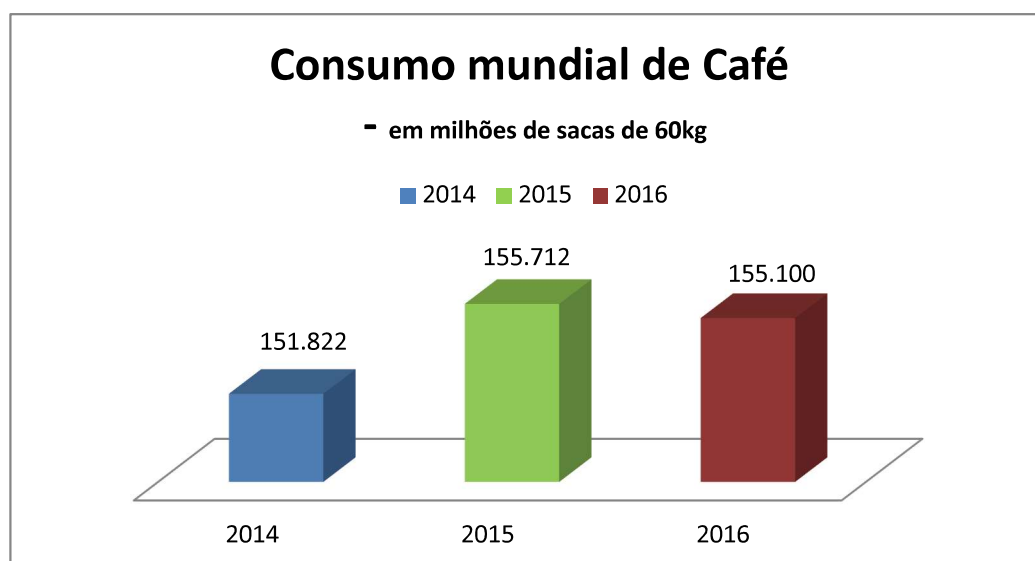
Devido às nossas condições climáticas, o cultivo de café se espalhou rapidamente, com produção voltada para o mercado doméstico. Em sua trajetória pelo Brasil o café passou pelo Maranhão, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Minas Gerais. Num espaço de

tempo relativamente curto, o café passou de uma posição relativamente secundária para a de produto-base da economia brasileira.

Por quase um século, o café foi a grande riqueza brasileira, e as divisas geradas pela economia cafeeira aceleraram o desenvolvimento do Brasil e o inseriram nas relações internacionais de comércio. A cultura do café ocupou vales e montanhas, possibilitando o surgimento de cidades e dinamização de importantes centros urbanos por todo o interior do Estado de São Paulo, sul de Minas Gerais e norte do Paraná. Ferrovias foram construídas para permitir o escoamento da produção, substituindo o transporte animal e impulsionando o comércio inter-regional de outras importantes mercadorias. O café trouxe grandes contingentes de imigrantes, consolidou a expansão da classe média, a diversificação de investimentos e até mesmo intensificou movimentos culturais. A partir de então o café e o povo brasileiro passaram a ser indissociáveis. O café continua hoje, a ser um dos produtos mais importantes para o Brasil e é, sem dúvida, o mais brasileiro de todos. Hoje, o país é o primeiro produtor e o segundo consumidor mundial do produto.

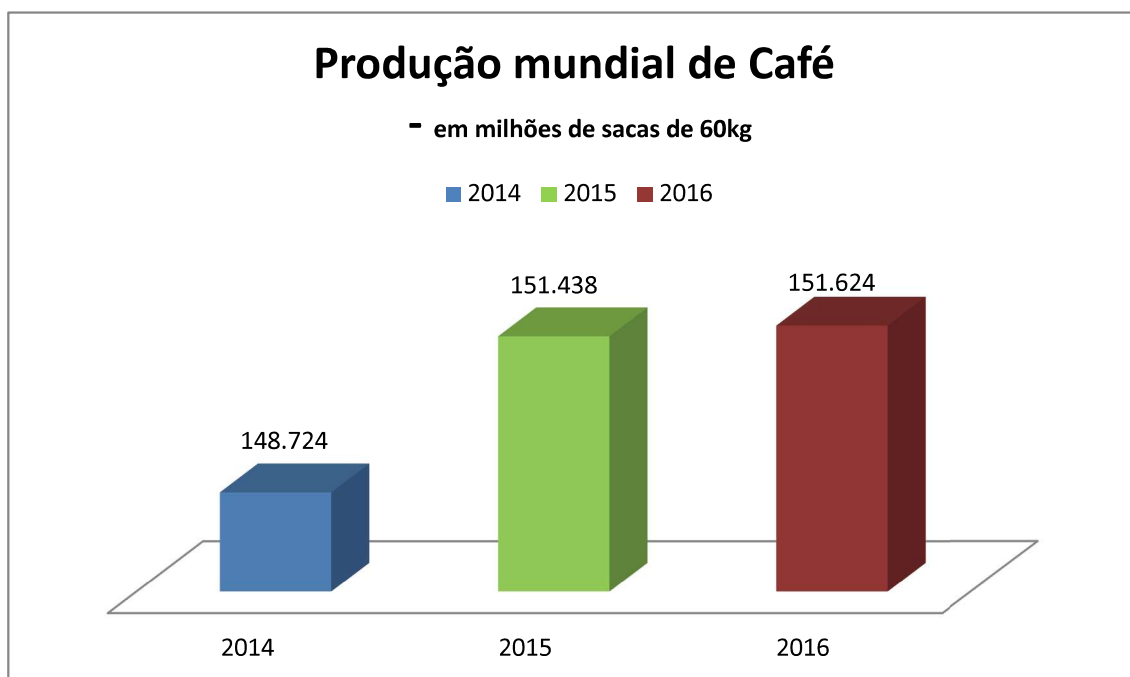
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O consumo global de café foi superior à produção nos anos 2014, 2015 e 2016, de acordo com a Organização Internacional de Café – OIC. O Relatório sobre o mercado de Café - janeiro 2017, da OIC, indicou que o consumo mundial nos últimos três anos foi de 151,822 milhões de sacas de 60 kg, em 2014; 155,712 milhões, em 2015; e 155,1 milhões, em 2016.



FONTE: Embrapa Café

A produção mundial, nesse mesmo período, foi de 148,724 milhões de sacas (2014); 151,438 milhões (2015); e 151,624 milhões em 2016. O saldo negativo de cada ano foi, respectivamente, de 3,098 milhões de sacas; 4,274 milhões; e de 3,476 milhões. A Organização atribuiu esse déficit às movimentações de estoques não registrados oficialmente.



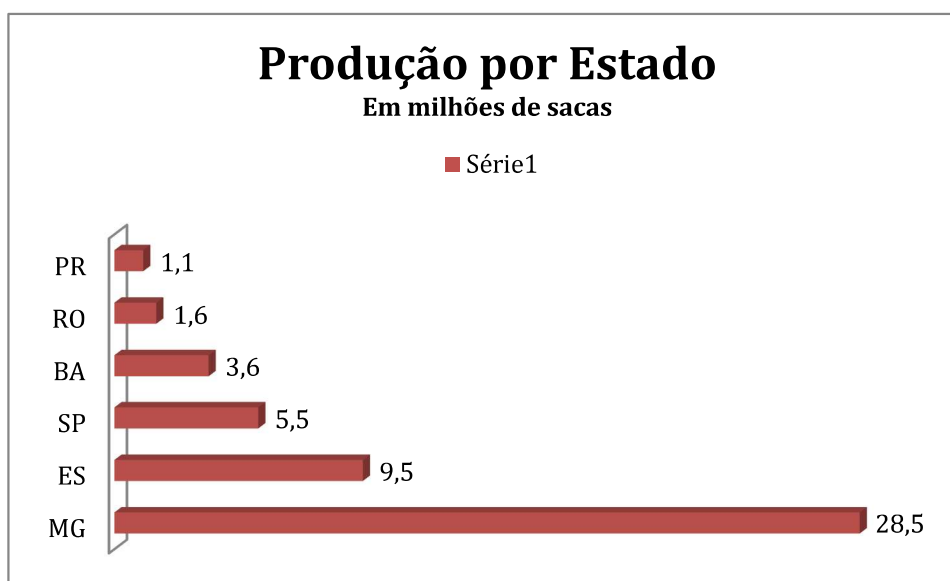
FONTE: Embrapa Café, 2017

No contexto da produção, em relação ao Brasil, a Secretaria de Política Agrícola – SPA do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa estimou que o Valor Bruto da Produção Agropecuária – VBP para 2017 será de R\$ 545,91 bilhões, o qual inclui o café no montante de R\$ 22,86 bilhões.

O VBP é elaborado com base nos preços médios recebidos pelos produtores dos 26 maiores produtos agropecuários do Brasil e corresponde ao faturamento bruto dentro do estabelecimento. Os sete principais produtos no ranking do VBP são: soja, com R\$ 123,10 bilhões; bovinos, R\$ 72,41 bilhões; milho, R\$ 55,45 bilhões; cana-de-açúcar, R\$ 54,44 bilhões; frango, R\$ 50,34 bilhões; leite, R\$ 29,23 bilhões; e café, R\$ 22,86 bilhões que corresponde a 4,2% do total.

A área total de cultivo de café no Brasil está estimada em 2,21 milhões de hectares, a produção de café arábica continua concentrada em Minas Gerais e São Paulo, enquanto que o café conilon está mais presente no Espírito Santo, seguido por Bahia e Rondônia.

O maior estado brasileiro produtor de café é Minas Gerais com 28,5 milhões de sacas. O segundo estado – Espírito Santo – 9,5 milhões de sacas. São Paulo, terceiro, com 5,5 milhões de sacas. O quarto – Bahia – 2,6 milhões de sacas. O quinto – Rondônia - 1,6 milhão de sacas. O sexto - Paraná - 1,1 milhão de sacas. O sétimo - Rio de Janeiro com 326,6 mil sacas. Oitavo, Goiás - 223,1 mil sacas. Mato Grosso, em nono lugar, com 118,9 mil sacas.



FONTE: Embrapa Café, 2017

O consumo global de café foi superior à produção nos anos 2014, 2015 e 2016, de acordo com a Organização Internacional de Café – OIC. O Relatório sobre o mercado de Café – em janeiro de 2017, da OIC, indicou que o consumo mundial nos últimos três anos foi de 151,822 milhões de sacas de 60 kg, em 2014; 155,712 milhões, em 2015; e 155,1 milhões, em 2016.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: No ambiente econômico e político, apresenta alguns indicadores favoráveis, os analistas do mercado financeiro seguem melhorando suas expectativas para o desempenho da economia e elevaram para 2018, a projeção para o crescimento do PIB deste ano. Segundo o Boletim Focus, a estimativa passou de 0,50% para 0,60%. Para 2018, a mediana de expectativas subiu para 2,10%, para 2018, ou seja, chances de crescimento do setor.

- Crise política brasileira.

Oportunidades: Manter laços e estreitar relações com o mercado local.

Ameaças: Ameaça no risco Brasil, aumenta-se o risco de investir no Brasil e diminuem as exportações.

- Ambiente Econômico: Crise econômica brasileira.

Oportunidades: Fortalecimento dos mercados nacionais e preços menores. Expectativa de crescimento do país em 2018.

Ameaças: Diminuição no consumo, vendas menores, menos exportações.

- Ambiente Social: Inicialmente a questão demográfica é de extrema importância na atuação neste mercado. O café alvorada é produzido no Paraná, com atuação forte no estado e também em Santa Catarina. Temos grandes variáveis neste quesito visto que o Brasil é um país com grandes diferenças regionais, tendo cada região sua particularidade. A questão da regionalidade e atuação próxima são de grande valia. Mudanças no consumo e percepção do produto.

Oportunidades: Criar novas tendências e crescer no mercado.

Ameaças: Concorrentes inovadores.

- Ambiente Tecnológico: No ambiente tecnológico, percebemos as novas e crescentes tendências de mercado e chegada de novos players de fora, com grande aceitação do público jovem e aberto a inovações. O que não interfere no consumo do carro chefe, que é o café torrado e moído.

Inovações, novas maneiras de apreciação do café.

Oportunidades: adequar-se às mudanças crescer SKUs e aumentar vendas

Ameaças: não conseguir entregar a mesa qualidade de inovação da concorrência.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

- Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:

Grau alto de rivalidade entre concorrentes. O café Alvorada atua no sul do Brasil, ladeado pelo café Damasco, que também é forte na região. Esta região tem bastante força e o fato de serem marcas regionais contam bastante para o consumidor. O consumidor sulista é extremamente bairrista, o que significa que dá muito valor a produtos de sua região, ou seja, escolhe um produto “de casa” a uma marca nacional. Quanto aos concorrentes nacionais, como Pilão e Três Corações, estes contam com maior força de marketing, publicidade e branding de grandes investimentos de marcar nacionais. Também fazem diferença a maior distribuição e pulverização dos produtos e marcas, dando maior corpo a marcas nacionais.

Pois elas estão presentes nos grandes players do varejo, facilitando claramente sua distribuição final no ponto de venda.

- Ameaça de Novos Entrantes:

A maior ameaça destes novos entrantes é: inicialmente uma marca nacional ou internacional forte no mercado com grandes investimentos, entre no mercado com inovações. É sempre uma ameaça constante podendo considerar-se mediana. Um jeito diferente de se apresentar café, como vieram os cafés em cápsulas, as máquinas diferenciadas, algo do gênero. Outra situação pode vir com uma nova grife de café, uma marca consolidada no mercado internacional, como por exemplo, a Starbucks, que é grife fora do país, e não tem atuação ainda no SUL. Isso ameaça, mas diretamente no foco do café Alvorada. O ponto forte do café Alvorada é a tradição, a marca do Paraná, a proximidade regional, o café daqui, regional com rapidez na produção e comercialização, trazendo um café mais fresco e novo. O apelo é mais familiar, um café de você tomar em casa, com gosto de aconchego, não vem com ele o apelo de inovação e modernidade. Acreditamos que o consumidor consiga diferenciar ele e seus concorrentes e consumir concomitantemente todas as versões. A cafeteria de bairro, a cafeteria descolada, a cafeteira com tecnologia e o café da família e da casa.

- Ameaça de Produtos Substitutos:

Existem inúmeros produtos que podem ser adicionados ao café, como cappuccinos, chocolates com café, café em cápsulas, café solúvel, enfim, inúmeros sabores relacionados ao café. Isso tudo adiciona SKUs diferentes ao produto, e aumenta o Mix da Marca e atuação da marca como um todo em sua categoria.

Esses produtos podem interferir no carro chefe do Café Alvorada, que é o café em pó vendido em saco, pra ser passado, o torrado e moído que é o carro chefe da marca Alvorada. Porém é preciso entender bem cada categoria e ter produtos diversos (abrir o mix) pra poder competir dentro de cada uma delas. É uma ameaça constante, mas é entendida e não pode ser prevista, pois depende de inúmeras variáveis muitas vezes não controladas pela indústria. É baixa, porém deve ser sempre observada e quantificada.

- Poder de Barganha dos Compradores:

Para marcas nacionais e mais fortes o poder de negociação é claramente maior, ou seja, alta intensidade. A marca nacional tem maior investimento e maior visibilidade. Dada inicialmente por sua maior distribuição, por exemplo, em âmbito nacional. As Marcas nacionais estão em negociação com os maiores players de mercado, os chamados Key Accounts, e logicamente, com um maior volume de vendas (vendendo nacionalmente) elas

têm uma maior poder de barganha e negociação. Consequentemente terão mais investimento, maior quantidade de promoção, maior visibilidade dentro do ponto de venda e isso irá se refletir ao consumidor final. Uma maior venda, acarretará um desconto maior, uma entrega maior, uma margem maior, e com isso uma barganha maior em relação ao café Alvorada que é uma marca local.

Isso não significa que o café Alvorada não consiga barganhar, ele tem seus pontos fortes dentro do mercado regional e deve explorar isso, como maior agilidade de entrega dentro de sua região. Pode focar também nos fornecedores locais menores, que muitas vezes grandes marcas não conseguem atingir e ganhar bastante na capilaridade de players menores. Porém é certo que, se a marca quer visibilidade, ela necessita estar em pelo menos em alguns dos maiores players do varejo de mercado, pois eles ditam as tendências de consumo e do varejo e é onde seus concorrentes atuam e fazem também seus testes.

- Poder de Barganha dos Fornecedores:

O forte do café Alvorada é a regionalização. A marca utiliza-se muito de fornecedores da região, dada a proximidade e o apelo que a própria marca Café Alvorada utiliza, que é a força na tradição, força do café do Paraná. Isso facilita bastante na questão logística, visto a quantidade de tempo absorvida e economizada pela proximidade. Ajuda no desenvolvimento de fornecedores de sua região fazendo que os mesmos evoluam e cresçam pra poder fornecer pra eles. Para Marcas menores e regionais as negociações são diferenciadas. O diferencial do café Alvorada é a qualidade e agilidade na entrega, a diferenciação perante nossos concorrentes é a logística, pois a fábrica está a 350 km de Curitiba, pedido entregue sempre com café fresco e com uma rapidez que as marcas nacionais não têm. Para isso, a corrente de fornecedores também deve seguir por esta mesma ideia. Portanto é de alta intensidade e importância este quesito.

CONCORRENTES

- Café Damasco – Nascida em 1960, mais de 50 anos de atuação no sul do país. Marca com apelo e força regional. Em 2010, começou a fazer parte da empresa hoje conhecida como Jacobs Douwe Egberts, segunda maior empresa de café do mundo.
- Café 3 Corações – Marca mineira, nascida em 1970. Marca nacional com forte distribuição e foco em inovações, insere várias inovações no mercado. Tem mais de 20% de participação de mercado, presente em seis países e todos os estados do Brasil.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	EMPRESA ALVORADA	CONC. 1 DAMASCO	CONC. 2 3 CORAÇÕES
Disponibilidade de Capital	20	3	5	5
Grau Tecnológico	10	2	5	5
Economia de Escala	15	3	4	4
Qualidade de RH	5	1	2	2
Market Share	10	2	4	4
Vendas	15	3	5	5
Capacidade de Retaliação	5	2	4	4
Inovação	5	1	4	4
Restrições Governamentais	2	3	3	3
Patentes	3	2	2	2
Parcerias Estratégicas	10	3	5	5
Outros:				
TOTAL	100%	2,52	4,37	4,37

Cafés Alvorada e Damasco foram analisados em âmbito regional, diferentemente de Três Corações que é marca Nacional.

As duas primeiras detêm uma grande fatia de share e vendas na região por isso o número alto pra estes itens. Elas também detêm marcas fortes regionais, por isso, a força nas patentes. Café Alvorada, por ser regional conta com uma disponibilidade de capital e economia, menor que seus concorrentes. O Café Damasco, seu concorrente regional, faz parte de uma Joint Venture holandesa (JDE), portanto tem maiores porcentagens em capital e inovações oriundas desta Joint Venture, que por sinal é a mesma detentora do café Pilão, grande concorrente nacional.

As Marcas Nacionais, Pilão e Três Corações, já contam uma maior força em RH, inovação e economia. Grande também é sua força em tecnologia, pois são marcas que ditam o mercado, e por consequência tem o poder e a obrigação de inovar. As vendas e share das marcas nacionais foram analisadas e comparadas como um todo em âmbito nacional.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

A Jacobs Douwe Egberts (JDE), sediada na Holanda, tem escala para concorrer com a gigante Nestlé, líder global no segmento, com 23% do mercado. Ela é maior que a Nestlé, por volume de café vendido, de acordo com a Euromonitor, ocupando a primeira posição.

Já segundo lugar no ranking nacional é ocupado pela D. E. Master Blenders, cuja participação nas vendas de café torrado e moído é de 18,4%. Para ela, o Brasil corresponde a 18% de sua receita global, equivalente a US\$ 3,4 bilhões. A Mondelez que não possuía marcas de café no País, aparece agora em terceiro no ranking, e terá acesso a marcas líderes do mercado, como Pilão, Café do Ponto, Caboclo, Moka, Palheta e Damasco.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Dividido basicamente em três categorias, café tradicional, superior e gourmet. O Café tradicional anda muito a frente no mercado, com 90% de share em gondola. Seguido pelo Gourmet 6% de participação em gôndola, o que já demonstra a grande tendência desse mercado, seguido pela categoria superior detendo 4% de Market share.



FONTE: Embrapa Café

Existem 576 Marcas certificadas pela ABIC, e elas por sua maioria ainda tem por liderança o segmento tradicional.

Saindo do segmento de café em pó e, em grande ascensão no mercado, temos as categorias de café solúvel, cappuccino, café com leite e cafés em cápsulas. (ver gráfico abaixo em Tendências de Mercado).

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	EMPRESA Alvorada	CONC. 1 Damasco	CONC. 2 3 Corações	CONC. 3 Pilão
Produto	Café em Pó – Café fresco, rápido, regional, tradição.	Café em pó – tradição, simplicidade, força da região.	Todas as linhas de café (Pó, Capsula, cappuccino, achocolatado) – industrializado, força nacional, perda do foco no café.	Todas as linhas de café (Pó, Capsula, cappuccino, achocolatado) – grande variedade fora do foco no café em pó.
Preço	Ter preço inferior aos concorrentes marca local agilidade regional na entrega	Preço inferior ao nacional	Marca Nacional Preço que dita o mercado. Sem foco em baixo preço.	Marca Nacional preço que dita o mercado. Sem foco em baixo preço.
Praça	Mercearias, Mercados e Hipermercados e distribuidores. Grande apelo no varejo e distribuição regional.	Varejo regional, boa distribuição e força nos distribuidores regionais.	Distribuição nacional, perda do pequeno varejo regional. Ganho nos grandes distribuidores e pulverização da Marca nacionalmente.	Distribuição nacional, perda do pequeno varejo regional. Ganho nos grandes distribuidores e pulverização da Marca nacionalmente.

Promoção	Não detém de departamento de marketing. Pouco investimento em publicidade. Atuação no Ponto de venda com equipe de merchandising. Ações de Sac diretamente com o consumidor.	Investimento regional com a Marca, porem com força nacional por é parte de um grupo internacional. Ativações com publicidade e PDV.	Grandes ativações Nacionais com publicidade, promoções em Pontos de Venda e Marketing nacional, mostrando e atestando a força de sua Marca. Fortes investimentos Nacionais.	Marca Nacional, líder, fonte investimento em mídia e publicidade, com ativações em PDV.
----------	--	---	---	---

PROJEÇÕES DE MERCADO

Os números atuais do agronegócio brasileiro e também os registrados no resto do mundo são hoje suficientes para gerar uma onda de otimismo geral.

O café aponta para uma redução da produção em 2017/18, mas esse comportamento pode estar associado às dificuldades de projetar os dados dessa atividade, pois o café é uma lavoura que apresenta o chamado bi anualidade (um ano de boa produção e outro de menor produção).

As projeções realizadas pela AGE mostram que a produção de café deverá aumentar a uma taxa anual de 0,61% entre 2017/18. Isso deve resultar numa produção de 39,1 milhões de sacas de café em 2017/18. O consumo interno deverá crescer mais do que o consumo mundial, pois a taxa prevista é de 2,82% ao ano no período 2007/08 e 2017/18.

O café em pó tradicional ainda representa 90% do consumo, porem as novas categorias e segmentos crescem em ritmos acelerados.

IMPORTÂNCIA EM VALOR DOS SEGMENTOS	MOV 13	MOV 14	VARIAÇÃO EM VALOR 14 Vs 13
CAFÉ EM PÓ	87,3%	86,4%	4,7%
CAFÉ SOLÚVEL	9,1%	9,3%	6,0%
CAPPUCCINO	2,2%	2,3%	8,9%
CAFÉ COM LEITE	0,4%	0,4%	19,0%
CÁPSULAS	1,1%	1,7%	55,5%

Fonte: Nielsen – Retail Index (Dados das 5+CK), 2017

Podemos observar o crescimento grandioso das cápsulas de café (55,5%), seguido pelo forte crescimento dos cappuccinos e cafés com leite. Também é importante observar com isso a estabilização do café solúvel e do café em pó.

Essa tendência já foi observada pelos maiores players do mercado, que ditam tendência e querem crescer neste mercado lucrativo. Podemos citar as maiores neste segmento: Nespresso, Dolce Gusto, Mondelez e Três Corações.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

Houve uma evolução expressiva no perfil de consumo de café nos últimos anos em todas as regiões do Brasil e classes sociais, houve também a penetração de café entre os jovens, o que contribuiu para o rejuvenescimento da base de consumidores da bebida. A pesquisa mostra que, entre os entrevistados, o motivo principal para iniciar o consumo de café é o hábito adquirido desde criança pela tradição familiar.

O futuro do consumo de café é de manter-se ou aumentar, o que demonstra amadurecimento do mercado. Ainda de acordo com a pesquisa realizada, o consumo de café está associado à melhora do humor e ao aumento da concentração. Sobre o conceito de qualidade de café, os indicadores apontaram que cresce a percepção de aroma forte e agradável como sinônimo de qualidade de café, aliado a sabor suave, rendimento, marca e torrefação na medida certa, indicação esta de reflexo que a indústria/marcas vem fazendo de qualificação e conscientização de qualidade dos grãos juntos aos consumidores. O consumidor da classe A valoriza o café puro sem misturas, sabor agradável e suave.

Os determinantes mais importantes de compra, aqueles que levam o consumidor a adquirir o café, são a marca habitual, qualidade e preço. Do total dos tipos de café consumidos, 93% são o coado/filtrado, sendo a frequência do consumo todos os dias. Considerando todos os tipos, os tipos expresso, cappuccino e especiais vêm ganhando espaço no mercado consumidor. A embalagem que tem a maior procura é a embalagem à vácuo de 500g, o local mais apropriado são os hiper e supermercados. Quando questionados sobre o que chama atenção na embalagem, tipo de café e peso ganha importância para o consumidor, junto à marca conhecida, validade do produto e o selo de qualidade.

O mercado brasileiro apresentou crescimento no consumo de café e uma diminuição no índice de abandono na bebida, representando um aumento de penetração, da ordem de 5% (TNSINTERSCIENCE, 2008). O consumo do café é quase sempre associado com sensações positivas, como: anima, levanta, liga, melhora o humor e a concentração. As oportunidades em relação ao mercado de café são várias, dentre elas a comunicação sobre o café está em primeiro lugar. A pesquisa encomendada pela Associação Brasileira da Indústria de Café, em fevereiro de 2010, confirma que o café é uma das bebidas preferidas da população brasileira e que os índices de consumo estão se

n.1 - Março2015.

Numa pesquisa feita pela Embrapa, 85% dos entrevistados declararam beber café, restando apenas 15% que não o fazem. O não consumidor de café foi categórico em seu posicionamento e em 58% das respostas declarou que não bebe porque não gosta do sabor da bebida. Os problemas de saúde, erroneamente relacionados ao consumo de café, obtiveram o segundo lugar com 29% das respostas. O fato de o café ser casualmente servido quente pode ter influenciado na baixa frequência da água e colas. Cerca de 65% mencionaram o agradável gosto das bebidas competidoras como sua justificativa para preferi-las ao café.

A diferença entre gêneros não se mostrou estatisticamente significativa: 16% das mulheres e 14% dos homens declararam não consumir café. De certa forma, em termos percentuais, o nível de rejeição da bebida é praticamente igual nos dois grupos. A distribuição aparente de raças dos não consumidores apresentou maior participação de caucasianos e etiópicos frente aos orientais e mestiços na rejeição à bebida. Especula-se que os orientais possam ter no hábito do consumo de chá um fator que os aproxime do café, entretanto para as demais raças não há motivos para o não consumo, podendo, talvez, se creditar tal postura a questões ligadas à saúde. Essa variável foi introduzida para tentar captar o efeito de diferenças culturais no hábito de beber café, sendo possível que seu efeito se manifeste através de outras variáveis. Quanto à idade dos não consumidores de café, o primeiro ponto que chama a atenção é que 58% das pessoas com até 20 anos declararam que não o bebem, percentual que apresenta uma tendência de queda com a idade, voltando a subir acima de 70 anos. Portanto, mais da metade das pessoas com menos de 20 anos não bebem café e, considerando que essa faixa etária é extremamente numerosa no Brasil, e ainda que o café se apresenta como um hábito saudável que estimula o estado de vigília e a capacidade de concentração, torna-se oportuno atingir esse nicho de mercado com uma ação de marketing adequada para posicionar as qualidades desse produto frente a esse potencial de mercado, sobretudo valendo-se de inovações como é o caso das bebidas (lácteas, espirituosas, energéticas) que contenham café. Ao comparar as informações entre o hábito de não beber café com a escolaridade do entrevistado, observou-se uma discrepância naqueles sem instrução, em que se constatou o patamar mais elevado de rejeição, atingindo 68,2%, o que pode ser devido ao pequeno número dessa categoria na amostra, ou à provável baixa renda, ou mesmo a diferenças culturais de hábitos. De resto, essa variável, tomada isoladamente, parece não fornecer muita informação a respeito do assunto.

É provável que seja necessário desagregar, por exemplo, quanto ao tipo de

preparo de café. O comportamento entre os consumidores que não bebem café apresentou declínio à medida que se avança para os grupos com renda maior, o que mostra uma diminuição da rejeição pela bebida entre aqueles de maiores rendimentos. Enquanto que uma em cada quatro pessoas não bebe café entre aquelas que ganham até R\$ 900,00 reais, entre as que ganham mais de R\$ 6.000,00 mensais apenas 5% não o fazem. Como a renda está associada à inserção no mercado de trabalho e esse aspecto pesa no surgimento do hábito de consumir a bebida, a maior participação das menores faixas de renda entre não consumidores pode estar associada ao trabalho informal e outras modalidades de alcance de rendimento para suportar a sobrevivência. Talvez se possa inferir que, assim como acontece no caso da falta de instrução, a baixa qualidade do produto adquirida pelas classes mais populares possa estar associada à rejeição da bebida nesses grupos, uma vez que a falta de qualidade não contribui para a formação e consolidação do hábito de beber café.

Sobre a intensidade do consumo, constatou-se que os jovens consomem com menor frequência e as mulheres, funcionários públicos e profissionais liberais em maior frequência. O café torrado e moído é, normalmente, consumido no café da manhã com frequência igual ou superior a cinco vezes semanais, enquanto os demais tipos de café geralmente são consumidos sem horário e frequência definida, reuniões, degustações etc.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

São percebidos como significados do consumo de café a habitualidade, o fato de a bebida proporcionar bem-estar, servir como momento de pausa, relaxamento e união com a família. Os entrevistados afirmaram que o consumo da bebida está associado aos termos “levanta”, “deixa ligado”, “anima/agita”, “aumenta a concentração” e “melhora o humor”. Como malefícios percebidos no consumo de café foram identificados os efeitos de causar dependência, dificultar o sono e acarretar azia.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Os principais locais de compra são Supermercados, casas especializadas em cafés, assim como mercados de bairros. Sendo que o consumo ocorre em casa, ambiente de trabalho, na casa de parentes e amigos.

Influencias na decisão de compra, são os aspectos do produto, marca e tradição,

selo de qualidade, disponibilidade e oferta.

PAPÉIS DE COMPRA

O usuário exerce o papel de compra, sendo por ter vivenciado algumas experiências, ou por influências familiares.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais

Adair (2008, p. 83) acredita que continuamente, as pessoas devem escolher entre várias opções que consideram mais convenientes. Em outras palavras, elas têm que tomar uma grande quantidade de decisões em suas vidas diárias, em maior ou menor grau de importância, sendo fácil ou difícil de adotar de acordo com as consequências ou resultados derivados de cada uma delas. É possível transferir esta abordagem geral para o escopo da empresa. A tomada de decisões engloba as funções administrativas, de modo que os administradores ao planejar, organizar, conduzir e controlar são frequentemente chamados de tomadores de decisão. Agora, o que se entende por decidir? O autor define a decisão como um corte entre o passado e o futuro. Outros autores definem a decisão como a escolha entre várias alternativas possíveis, levando em consideração os recursos limitados e com o objetivo de alcançar o resultado desejado.

Um fato reconhecido que a gestão de empresas está passando por uma mudança tão importante quanto necessária. Essa mudança, é identificada com novas tendências e obedece, entre outras razões, à necessidade urgente de as empresas responderem e se adaptarem às "novas realidades", como observa Drucker (1995).

Drucker (1995) explica que, com a abertura econômica, internacionalização e globalização, nenhuma empresa, pequena, média ou grande, pode continuar com algumas regras, diretrizes ou métodos administrativos que, embora tenham sido efetivos nas últimas décadas, hoje não identificam nem respondem aos desafios do comportamento econômico do mundo. Por isso a gestão deve ser exercida com uma abordagem global, seguindo os conceitos modernos de produtividade, competitividade e inovação para que atendam com efetividade os novos perfis de consumidores.

Adaptar as empresas a esses novos conceitos e conhecimento implica a realização de uma gestão que incluem e pratica as tendências recomendadas pelo ex-presidente da General Electric, o mundialmente conhecido como o melhor executivo, Cruz, Souza e Oliveira (2018)

Elas aconselham que quem vai gerenciar uma empresa, deve direcioná-la considerando o seguinte: uma visão global com ação local, capacitação para executivos que tenham poder

de decisão, aproveitamento do conhecimento e as experiências daqueles que são bem sucedidos em seus esforços, liderança, como uma qualidade inerente e fundamental para gerenciar uma empresa, e dar à empresa uma estrutura administrativa plana, para mudar sua antiga estrutura piramidal, que tende a destacar a conotação hierárquica, e não as responsabilidades.

Todos os itens acima podem ser considerados como as novas tendências na gestão de negócios. E para eles vale a pena adicionar outro que não deveria ser marginalizado: educação contínua e treinamento.

Os gerentes e seus colaboradores precisam ser atualizados no conhecimento que se refere ao seu desempenho diário. Caso contrário, é impossível para eles responder eficazmente às mudanças importantes, diárias e espetaculares que a sociedade atual está experimentando.

O planejamento é uma das funções administrativas mais importantes. É um processo de antecipação através da seleção de alternativas que resultam da combinação de diferentes ações interdependentes e abrangentes da empresa como um todo. Os planos de cada departamento incluem a realização dos objetivos da empresa, com base nos recursos esperados e em seus próprios objetivos e programas. Planejar é projetar um futuro desejado e os meios necessários para alcançá-los.

Na prática, o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para tanto. O aspecto de temporalidade e de futuro está implícito no conceito de planejamento. Como o passado se foi e o presente está andando, é com o futuro que o planejamento se preocupa. 3. O planejamento visa à racionalidade da tomada de decisão: ao estabelecer esquemas para o futuro, o planejamento funciona como um meio de orientar o processo decisório para dar-lhe maior racionalidade e subtrair a incerteza inerente a qualquer tomada de decisão... (CHIAVENATO, 2001, p. 243)

Chiavenato (2001) ainda afirma que o planejamento é um processo de tomada de decisão; para decidir o que vai ser feito e como ele vai agir e é dividido em estratégico e tático.

Estratégico é um conjunto de decisões fundamentais para o desenvolvimento da empresa, correspondente a decisões de altos cargos. É sempre de médio a longo prazo. Durante as etapas de se preparar um plano estratégico se deve levar em conta a análise estratégica, onde na análise interna a situação atual da organização é avaliada para identificar os pontos fortes ou aspectos positivos que contribuem para a sua gestão e as fraquezas ou aspectos negativos que prejudicam o seu bom desempenho. O primeiro passo da análise

interna é identificar a seguinte hierarquia de objetivos: visão, missão, objetivos e estratégias. Também é necessário avaliar aspectos como recursos humanos, tecnológicos, econômicos, infraestrutura, cultura organizacional, etc. Na análise externa o ambiente inclui os fatores externos que de uma forma ou outra condicionam o comportamento da organização e influenciam o desenvolvimento de suas atividades. É importante monitorar e examinar o meio ambiente, bem como analisar os concorrentes. Esta informação nos ajudará a determinar as oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Chiavenato (2001) ressalta também que o planejamento tático é formado no quadro do planejamento estratégico, mas cobre o curto prazo, gerenciando os meios para atingir os objetivos específicos. O horizonte de planejamento tático é mais curto do que o horizonte do plano estratégico. Se o plano estratégico for de cinco anos, os planos táticos podem ser por um período de um a três anos, ou mesmo menos, dependendo do tipo de mercado que a empresa atenda e do ritmo de mudança. Os mercados e o ambiente empresarial podem mudar rapidamente. Quando isso acontece, é hora de reavaliar como as táticas estão trabalhando com os objetivos estabelecidos e reaver as táticas de mudança, se necessário. A flexibilidade face à mudança é um componente necessário do processo de planejamento tático em andamento.

Meira (2010) diz que o mundo que envolve empresas e seus gerentes está em constante mudança e é cada vez mais complexo e competitivo. Isso é algo que um gerente hoje não pode esquecer. Atualmente, as empresas devem estar conscientes da concorrência (razão de ser de qualquer empresa) e conhecer completamente seus fornecedores, cujo desempenho pode ser crítico para o sucesso, por isso a eficácia nas vendas depende muito do vendedor, que deve atuar como consultor e não como um mero tirador de pedidos. O sucesso da venda depende mais da preparação e do foco que o profissional representa. Mais importante que o que vende, é como se vende. A figura do vendedor, dentro do esquema da empresa, é uma das mais importantes porque ele e seu trabalho depende, refletirá na estrutura de custos da empresa. Ante a uma sociedade que reivindica serviços mais urgentes, de maior qualidade e disposta a compartilhar suas experiências de compras, o vendedor não deve apenas fazer uma venda, mas essa estrutura também depende que esta venda seja significativa. O vendedor consultor vê-se como um assessor e conselheiro de seus clientes. Como resultado de seu conhecimento e preparação, ele é considerado como tal porque pratica técnicas de questionamento e escuta ativa para ajudar seus clientes a alcançar seus objetivos ou resolver seus problemas. Ele investe tempo na compreensão dos clientes e faz recomendações sobre o que é melhor para seus clientes em suas perspectivas. Meira esclarece que o vendedor

consultor“...tem grande interesse nos resultados das vendas, assim como no relacionamento com o cliente. Ele se preocupa em conhecer a fundo as reais necessidades do cliente e do seu mercado. Aprofunda-se no conhecimento dos problemas e busca soluções... (MEIRA, 2010, p.24).

Para que qualquer empresa possa se fortalecer, manter e crescer no mercado é preciso que um dos seus pilares fundamentais, o departamento comercial aja de acordo com valores e princípios. Os valores que norteiam a área comercial devem ser fundamentados nas virtudes como temperança, prudência, justiça e ética. “...Ser ético é simplesmente respeitar o seu próximo, seja ele concorrente ou não. Ser ético é não denegrir a imagem dos produtos dos concorrentes em favor dos meus...” (SILVA, 2008, p.

Boechat (2015) ensina que outro fator importante sobre essa temática são as diretrizes comerciais. Elas indicam direções e condutas para o desenvolvimento do setor comercial e tem como objetivo demonstrar e colocar em prática a viabilidade comercial do projeto. Para isso, é necessário determinar o escopo geográfico, quantificar o mercado potencial, agrupar o mercado em grupos homogêneos ou segmentos com o mesmo perfil do cliente, dividir os segmentos em subgrupos chamados nichos, selecionar os nichos nos quais se está interessado em posicionar e calcular sua demanda potencial e vendas. As motivações e o comportamento de compra dos clientes e suas necessidades também são analisados. Finalmente, uma reflexão sobre a futura evolução esperada do mercado será incluída o máximo possível.

Tudo isso deve ser levado em consideração na hora de se elaborar, avaliar ou reavaliar os fatores críticos de sucesso. Esses são os elementos que são necessários para que as áreas comerciais superem seus objetivos, garantindo assim sua continuidade. Embora os fatores de sucesso do negócio sejam múltiplos e dependam de cada modelo de empresa e empresa há alguns que poderíamos considerar universais, como o capital.

Política Comercial 1.1 Suposições Fundamentais

O Café Alvorada, por ser uma marca regional, tem seu centro de distribuição localizado em Curitiba-PR, onde sua maior atuação é na grande Curitiba, com uma proporção menor em algumas cidades do interior do Paraná e Santa Catarina.

Seu suporte logístico é muito mais eficaz que seus concorrentes de portes nacionais.

Tendo uma estrutura com 13 representantes sendo pronta entrega e pedidos para grandes contas, como hipermercados e supermercados.

O supervisor tem como objetivo prospectar novos clientes e determinar regiões de atuação para seus representantes. Deve elaborar estratégias para o aumento do Market Share.

Suas crenças são encantar o cliente, respeito ao consumidor e agilidade na entrega.

Análise do Tipo de Venda

	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		X				A aquisição do produto representa um grande risco para

Cliente.						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 = 25	22	3	0	1	0	Total RELAÇÃO = 1

Análise dos Resultados

Muitos clientes são oriundos da venda de commodities, exigem qualidade e preço, solicitando uma reposição rápida e de grandes quantidades.

Análise Crítica 1.2 Metas de Vendas

Sousa (2011) destaca que toda gestão comercial deve ter um plano pois essa é uma ferramenta de motivação, medição e reconhecimento que permite, uma vez definidas as metas

corporativas, os orçamentos comerciais e o plano de marketing da empresa, estabelecer metas individuais e grupais dos membros da equipe comercial para obter os resultados desejáveis para a empresa.

O autor propõe que o principal objetivo do plano de gestão comercial é fazer com que a equipe comercial concentre seus esforços de forma organizada, regular e progressiva na consecução dos objetivos comerciais e dos orçamentos estabelecidos pela empresa, por isso é extremamente relevante a proposição de metas.

Todas as organizações empresariais devem ter metas escritas como parte de seu plano de negócios. Esses objetivos podem descrever o que a empresa planeja alcançar em termos de mercado, crescimento e rentabilidade. Se deve também definir metas para fazer medidas internas, como a expansão do pessoal ou para aumentar a moral dos funcionários. As empresas devem tentar ter metas específicas, mensuráveis, realizáveis, relevantes e oportunas. Há muitos benefícios de estabelecer metas.

Pflaeging (2009) ressalta que quando as organizações definem metas para os funcionários, elas mostram aos funcionários as prioridades da organização. Os funcionários saberão sobre o que se concentrar no próximo trimestre ou ano e priorizarão projetos e outras tarefas à medida que eles pesam como seu trabalho impactará sobre esses objetivos. Elas também fornecem foco para o gerenciamento ao tomar decisões sobre grandes projetos e como dividir melhor as tarefas entre os funcionários. Para Lopes (1976, p. 54) o planejar necessita de uma meta, ele afirma que:

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção a necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas... (LOPES, 1976, p. 54)

Os objetivos de uma organização dão aos funcionários algo a tentar alcançar em suas tarefas diárias. Por exemplo, em vez de simplesmente tentar obter um retorno geral, os funcionários podem trabalhar para melhorar a lucratividade em 10% até o final do ano. A maioria das pessoas tentam ser bem-sucedida, mas ter um padrão específico do que constitui sucesso os motivará a se esforçar pela excelência. Se os objetivos estão vinculados a outras recompensas externas, como reconhecimento ou prêmios, o nível de motivação pode ser melhorado.

Ribeiro, Martins e Neta (2017) orientam que muitas metas não podem ser alcançadas, a menos que os funcionários em todos os níveis trabalhem juntos para alcançá-los. Isso pode melhorar a coesão e a colaboração do grupo quando os funcionários percebem que só podem atingir seus objetivos ao trabalharem em equipe. Os gerentes podem fortalecer ainda mais este conceito, dando recompensas de grupo quando a organização atende seus objetivos.

A inclusão de funcionários no processo de definição de metas aumentará sua participação no projeto e no negócio em geral. Isso demonstrará que suas opiniões são valorizadas e importantes, o que lhes dá um senso de propriedade. Como consequência, os objetivos não são mais apenas para gerenciamento, são os objetivos de todas as pessoas da organização.

É necessário que a meta seja específica, mensurável, realizável, relevante e oportuna. Isso permite aos funcionários avaliarem seu progresso, observarem como seus esforços têm um impacto e quanto eles não têm para alcançar o objetivo. Outro fator crucial a ser analisado referente a meta é a previsão de vendas.

Wanke e Julianelli (2006, p. 170) analisam o tema e acreditam que a previsão de vendas é um cálculo feito pelo departamento comercial de uma empresa do volume de vendas que será feito no próximo ano. A realização de uma previsão correta de vendas é vital para uma empresa, pois deriva o orçamento de receitas e despesas e, portanto, as previsões de fabricação, compras, logística, recursos humanos. Deve-se notar que as previsões de vendas geralmente não coincidem com os objetivos de vendas estabelecidos para a rede comercial, que tendem a ser maiores para incentivar os esforços dos vendedores. Entre os métodos usuais de previsão de vendas analisados estão os seguintes:

- Simples: A mesma porcentagem de crescimento obtida no ano atual é aplicada para o próximo ano. É um método simples para aplicar e apropriar-se para setores tradicionais com pouco movimento. Também é comum nos serviços públicos (gás, eletricidade, água) em que a demanda dificilmente varia de um ano para o outro.
- Consulta da rede de vendas: Os vendedores são aqueles que conhecem melhor o mercado, então eles devem participar na estimativa de sua evolução. A rede comercial é consultada sobre sua percepção de crescimento no próximo ano.
- Extrapolação da tendência: As vendas dos últimos anos são analisadas e uma regressão linear é realizada. A tendência resultante é aplicada como uma figura de crescimento para o próximo ano.

- Estimativa das necessidades do cliente: É apropriado para empresas com um pequeno número de clientes com os quais existe um forte vínculo comercial (por exemplo, o setor de componentes automotivos). Nesse caso, as previsões de vendas virão das estimativas de consumo de seus clientes.
- Correlação: Certos artigos estão intimamente ligados à evolução de um setor específico. Nesse caso, a previsão de crescimento desse setor será tomada para calcular a sua própria. A previsão pode ser proveniente de estimativas de institutos estaduais ou da organização setorial correspondente. Como no caso de fabricantes de cimento em relação à evolução de obras públicas ou de tijolos em relação à construção.
- Cobertura: No caso de novos mercados ou na introdução de novas gamas de produtos nos mercados existentes, será necessário estimar a participação de mercado que se espera que seja obtida, obtendo vendas, aplicando-a ao volume total do mercado.

Isotton (2015, p. 99) informa que “...a definição de Meta SMART é uma técnica funcional usada por vários profissionais e empresas que buscam melhores resultados. “A utilização do *método SMART* é uma forma simples e acessível de gerenciar metas e pessoas...”. Tendo esse pressuposto o autor explica que toda previsão de vendas deve atender a quatro características básicas. Ser realista, pois precisa conhecer o modelo de negócios e os produtos e serviços oferecidos. Deve ser coerente e consistente com os dados de anos anteriores. Ser contextualizada, pois deve ser enquadrada no contexto externo (mercado, setor, concorrência, etc.) e interno (produtos, preços, negócios, etc.). Deve ser alcançável, as previsões devem ser capazes de cumprir, levando em consideração os recursos econômicos, humanos e técnicos disponíveis para a empresa. Deve conter objetivo, não é aconselhável deixar-se influenciar a pressão de alcançar grandes objetivos, diretrizes de negócios ou obter figuras excessivas.

Tendo em conta tudo o que precede, a previsão de vendas será realizada coletando o máximo de informações possível, fazendo uma quebra detalhada e tentando não ser pessimista ou autocomplacente. É aconselhável desenvolver três cenários possíveis: um favorável, no qual as vendas são positivas, neutras, nas quais o negócio é mantido e desfavorável em que as vendas caem. Assim, podem ser elaborados planos de ação alternativa e o orçamento ajustado de acordo com os resultados.

A previsão de vendas é muito importante no desenvolvimento do departamento comercial. Isso permitirá concentrar esforços na mesma direção e uma melhor distribuição e

uso de recursos. Mas acima de tudo, isso nos aproximará da realização das metas e garantirá a estabilidade do negócio.

Kunsh (1986) entende que as equipes mais coesas são aquelas que formam uma unidade e cada membro trabalha para alcançar metas comuns. No entanto, isso não ocorre espontaneamente. Para que um grupo de pessoas trabalhe bem em conjunto, é necessário que haja um líder que coordene e gere esse ambiente e nesse contexto o papel da comunicação é de grande importância. A gestão da comunicação envolve a definição de um conjunto de ações e procedimentos através dos quais umas variedades de recursos de comunicação são implantadas para apoiar o trabalho das organizações. A autora afirma que:

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos... (KUNSH, 1986, p. 160)

Através do gerenciamento de comunicação interna, é facilitada a implantação de todo o aparelho de comunicação para o pessoal para promover a comunicação entre os membros, facilitar a integração entre realizações pessoais e institucionais, reduzir as fontes de conflito interno, fortalecendo a coesão dos membros, contribuindo para a criação de espaços de informação, participação e opinião, nesse sentido o gestor poderá perceber que a comunicação sobre as metas surtirá efeito mais positivo e estimulante.

Não se pode esquecer que a comunicação interna de cada organização está imersa na cultura organizacional. Ou seja, pelo conjunto de valores, referências, hábitos, ritos, sinais etc. Que eles baseiem a concepção de que a organização tem por si só. Esta cultura deve ser tomada como um ponto de partida e estrutura para a implementação por parte do gestor, uma vez que condiciona a comunicação.

Além disso é necessário que gestor e equipe estejam sempre acompanhando a efetividade de suas metas. Como foi visto anteriormente, uma das principais fontes de informação interna que as empresas possuem é sua própria equipe comercial, saber como tirar proveito dela trará benefícios quase que imediatamente. Portanto, os mecanismos de controle e acompanhamento estabelecidos nos diferentes departamentos comerciais das empresas com ótica de marketing visarão a avaliação dos desvios produzidos nas metas estabelecidas, bem como na obtenção de dados de mercado. O uso de indicadores permite verificar a consecução dos objetivos. Assim, os indicadores e o controle são partes do mesmo processo e elementos complementares cujo uso aumenta a conformidade com os objetivos da organização. O

monitoramento de um indicador é necessário para saber em que ponto se está diante do cumprimento dos objetivos, isto é, o valor final do indicador e que determina quando o objetivo foi atingido.

Aranha (2002) esclarece que para obter uma maior visibilidade dos indicadores a serem medidos por meio de seus controles, recomenda-se que os divida de acordo com o estágio do processo comercial, como:

- Relatórios de pré-vendas: durante o ciclo de pré-venda, o mais importante é acompanhar suas oportunidades de vendas para que não se perca nenhuma por falta de atenção oportuna, então será útil estar em um ciclo de melhoria contínua no qual se pode ir aumentando a sua eficácia de conversão e reduzindo o tempo entre os estágios. Alguns relatórios que podem ser tratados durante este processo são os seguintes: número de potenciais clientes adquiridos, tempo de conversão entre os estágios, percentagem de conversão entre estágios, atividades do vendedor (chamadas, visitas, demonstrações), percentagem de fechamento de vendas (taxa de acerto ou efetividade de fechamento), entre outros.

- Relatórios de vendas: quando a venda foi feita, existem vários relatórios que são conveniente realizar periodicamente para uma melhor compreensão do comportamento do seu departamento comercial, sua eficiência e seu desempenho. O tipo de relatório e os indicadores que se precisa dependerão da informação que sua empresa particular precisa para tomar decisões. Entre outros se pode mencionar o seguinte: comissões dos vendedores, vendas por cliente, vendas por período de tempo, vendas por produto / serviço, vendas por área geográfica, vendas por linha de produtos, margens brutas, descontos aplicados, cumprimento dos objetivos, relatórios pós-venda: Como parte de um monitoramento abrangente e relacionado ao valor com seu cliente, é importante monitorar certos indicadores após a venda ter sido feita, neste caso os relatórios que serão úteis são mencionar alguns: índice de satisfação do cliente / lealdade, devoluções e reclamações e percentagem de recompras.

Além do benefício imediato de acompanhar seu processo de vendas e a equipe que colabora para que ele ocorra, é muito importante que se identifique quais tipos de indicadores e relatórios são aqueles que a empresa, o mercado alvo ou outro recurso requer, para que se tenham informações valiosas que lhe garantam a visibilidade de conhecer bem a empresa, bem como tomar ações preventivas e corretivas no momento certo. Nesse contexto o ajustamento se dará. Essas ações darão dados relevantes individualmente, mas seu valor real é poder levar essas informações para analisá-lo de um ponto de vista global que afeta toda a

organização, por exemplo, se o atual volume de vendas está de acordo com o orçamento que foi feito, o que permitirá que você atenda aos objetivos de investimento e gastos que foram planejados com os recursos necessários. As vendas são a principal fonte de renda para a empresa e aqueles que contribuirão com grande parte da lucratividade, é por isso que manter um controle eficiente das metas é um fator crucial para o sucesso do negócio.

Política Comercial 1.2 Metas de Vendas

A tabela abaixo mostra as metas para os anos 2018, 2019, 2020, medidas em toneladas de café.

<u>OBJETIVOS:</u>	Media 2018	Media 2019	Media 2020
REPRESENTANTES	VOLUME	VOLUME	VOLUME
AMARILDO ROCHA	16	16,5	20
CARLOS ROBERTO SCHURTZ	180	190	197
DAYVERSON LACERDA	5	5	8
ELOIR DE ALMEIDA	13	13	14
EMERSON NUNES DA CRUZ	17	17,5	20
EVANDRO LUIZ BUENO DE ALMEIDA	28	29	31
FABRICIO AFONSO COUTO	15	16	20
HENRIQUE BINI	24	25	27
NARCISO SESTI FILHO	170	174	185
NORLI DO ROCIO	100	105	110
OSIRIS THEMOTEO	18	19	21
PAULA MELO	120	125	130
SEBASTIÃO ALVES DA SILVA	14	15	17
	720	750	800

Análise Crítica 1.3 Atividades de Vendas

A partir dos estudos de Martins, Schvartz e Ribeiro (2009) se pode perceber que as técnicas de venda constituem o corpo de métodos utilizados na gestão comercial. Todas as técnicas precisam de alguma experiência e se misturam um pouco com a psicologia para saber o que motiva alguém a comprar algo. O domínio na teoria de certas técnicas de vendas pode oferecer rendas muito altas, enquanto a falta dela pode ser frustrante. O vendedor tem que enfrentar diversas situações. Devido a isso, o processo de vendas inclui uma certa quantidade de etapas e de preparação. Em geral, quanto mais complexo o processo de vendas, mais tempo levará para desenvolver e finalizar as vendas e muitas vezes exigem múltiplas posições de diferentes áreas de conhecimento envolvidas nesse processo, portanto, entender como os clientes compram deve ser o primeiro passo no método das vendas. Cada etapa representa uma fase em seu processo de decisão, onde o cliente tem algumas preocupações e ações a serem executadas. Nesse sentido se deve executar uma série de atividades que estão alinhadas com o estágio no qual o cliente está localizado. Vale ressaltar que “... qualquer venda é um processo dinâmico com início, meio e fim. Entender as etapas da segurança ao vendedor para saber para qual rumo a negociação está se direcionando...” (BATISTA, 2015, p. 25)

Futrell (2014, p. 149) entende que muitas empresas dependem fortemente da venda de forma personalizada para promover e mover seus produtos. O autor sintetiza que o processo de vendas envolve passos que fazem melhorar o desempenho do profissional e das vendas de sua empresa. A saber:

O primeiro passo no processo consiste em prospecção. Nesta etapa, os representantes de vendas procuram novos clientes e potenciais compradores do produto. Se pode fazer isso ligando por telefone ou saindo para conversar com pessoas. Esta parte do processo é um jogo de números, e para obter clientes, você deve conversar com muitas pessoas.

O segundo passo no processo de venda é preparar o compromisso com o potencial cliente. Neste momento, se deve se preparar para o primeiro contato com o potencial cliente. Durante este estágio, qualquer informação que você possa ter sobre ele será muito valiosa. Se pode praticar a apresentação de vendas e fazer todo o necessário para se preparar para isso.

A abordagem é o próximo passo no processo e também é um dos mais importantes. Durante este estágio, se tem um ou dois minutos para conhecer a perspectiva da situação. Esta fase geralmente envolve uma pequena conversa para entrar em confiança com o potencial cliente e ajudá-lo a se sentir relaxado.

A próxima etapa é a da apresentação, durante esta etapa do processo, se apresentará o produto ou serviço que se oferece. Isso pode envolver a demonstração de como ele é usado e fazer o cliente ver por que ele precisa. Neste momento, deve se concentrar nos recursos e benefícios do produto ou serviço.

Em seguida se deve superar as objeções. Em alguns casos, se terá que responder as objeções feitas pelo cliente. Muitos clientes têm dúvidas e preocupações neste momento no processo de vendas. Se pode responder as perguntas e superar as objeções com sucesso, assim se eliminará quase todas as barreiras para uma venda bem-sucedida.

Depois de ter eliminado as objeções, o único a deixar de fazer é fechar a venda. Isso pode envolver a escrita de uma nota fiscal e o fornecimento de qualquer informação final ao cliente. Nesta fase do processo, talvez seja necessário negociar o preço final de venda e as condições de pagamento.

Por fim é extremamente necessário o acompanhamento que é a última etapa do processo de vendas pessoais. Depois que o produto ou serviço foi entregue, se deve acompanhar o cliente para descobrir se ele está satisfeito. Se houver um problema com o produto, pode trabalhar com o cliente para solucioná-lo. Se o cliente está feliz com o produto, ele pode obter referências adicionais e indicações. A venda não consiste em ensinar ao cliente os produtos explicando suas características técnicas, mas ao desenvolver um processo lógico baseado na relação que existe entre as motivações do cliente e o conhecimento do produto. O objetivo deste processo é que o cliente pode ver que o produto irá satisfazer suas necessidades.

Para que as vendas continuem positivas é necessário que se evite recorrer à queda de preço tão indesejável (e, portanto, se deve evitar reduzir sua margem de lucro), há uma série de técnicas. As estratégias de vendas não só não exigem um investimento de alto valor, mas podem ajudar a melhorar vendas, obtendo um retorno de investimento muito elevado. Boechat (2015) considera que:

Uma estratégia de negócios é tipicamente constituída de múltiplos produtos para atender a diferentes mercados. Cada combinação produto/mercado requer uma estratégia específica de marketing e vendas, e cada estratégia precisa ser definida para determinado segmento-alvo de mercado sem desconsiderar o esforço do composto de marketing para cada segmento... (BOECHAT, 2015, p. 78)

Zoltners, Sinha, e Zoltners (2005, pp. 91-92) acreditam que uma estratégia primordial é por em pauta o questionamento "Como melhorar as vendas?" Essa técnica baseia-se na premissa de melhorar a análise da empresa, seus produtos e / ou serviços, bem como a equipe

de vendas e sua atividade. Para alcançar esse conhecimento, existem vários programas, mas, antes de gastar dinheiro na compra, design e implementação, recomenda-se que se crie um arquivo para fazer esse rastreamento e que se tenha um conhecimento amplo da área comercial. Se deve analisar o rastreamento do índice de vendas dos vendedores, isso permitirá que se conheça a eficácia da equipe de vendas através da taxa de conversão, bem como se pode estabelecer objetivos de negócios realistas (diariamente ou semanalmente, mas com base no acrônimo SMART (que fora explicado anteriormente). No entanto, talvez a equipe precise do treinamento certo. O acompanhamento das vendas por cliente permitirá que se realize promoções personalizadas, tornando o vendedor um verdadeiro perito especializado do seu cliente, seus gostos e suas necessidades. Neste caso, se pode realizar ações de venda cruzada e vendas, melhorando assim suas vendas. Além disso, o profissional deve saber quais são seus produtos mais exigentes para conhecer a margem que eles deixam, bem como focar suas ações para reforçá-las ou para redirecioná-las

É preciso que se conheça sua concorrência. É necessário saber quais os produtos ou serviços que sua concorrência oferece para saber se suas ações comerciais estão de acordo com a demanda, seus preços, como os produtos são vendidos. Conhecendo isso, vai se supor uma vantagem competitiva dentro de sua estratégia de vendas.

A sociedade é digital. Esquecer isso é fazer a empresa desaparecer. Portanto, estar em redes sociais permitirá que se fique em contato com os clientes, mas também se dará a possibilidade de alcançar mais pessoas abrindo a possibilidade de um novo caminho de negócios. Neste caso, dentro das estratégias de vendas, a chave é saber quais redes sociais são mais propícias para a empresa na atualidade.

Não obstante é preciso que se tenha vantagem das novas tecnologias dentro do seu alcance. Todos têm um smartphone e muito poucos não têm whatsapp. É preciso refletir incluir esse tipo de aplicativo durante o processo de venda. Spiro, Rich e Stanton (2010) salientam que:

A maioria dos profissionais de vendas atualmente utiliza os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente - também conhecidos como programas de automação da força de vendas - para ajuda-los a atender aos clientes, e a maioria dos gerentes de vendas usa a tecnologia de computadores para auxilia-los na gestão de seus vendedores. Os clientes também estão usando as novas tecnologias, como a Internet, para auxilia-los na coleta de informações sobre o produto e na tomada de decisões em relação a compra... (SPIRO, RICH E STANTON, 2010, p. 07)

Realizar campanhas de marketing é fundamental. Embora sejam pequenos, mas, como um teste no início, pequenas campanhas permitem melhorar suas vendas em determinados

produtos e serviços. Por exemplo, favorecer a compra de um determinado produto através de descontos (neste caso, sim), combo com outro produto. Uma outra estratégia interessante é o arranjo dos cartões de lealdade. Uma das estratégias de vendas mais comuns e o melhor resultado é a implementação de cartões de fidelidade para os clientes. Desta forma, se fará com que os clientes ocasionais se repitam, isso melhorará o ingresso médio e reduzirá o estoque que se possui, em caso de vendas tangíveis.

Usar as circunstâncias é um ponto favorável, vale ressaltar que muitos comerciantes usam certas notícias e momentos para obter vantagens. Como por exemplo fazer campanha por datas específicas (chegada de qualquer estação, início do ano letivo, Olimpíadas), ou circunstâncias temporárias. Tudo o que permite que se atraia o público através de conteúdo interessante.

Um ponto importantíssimo é ouvir os clientes. É necessário saber o que os clientes pensam sobre o produto ou a marca, envolvendo-os no processo comercial e recompensando-os por sua ajuda (o que eles reconhecerão como uma coisa boa). Não se deve ouvir apenas o externo, mas também o grupo de pessoas interno. Conhecer a opinião da equipe permitirá que se conte com sua colaboração, unificando e reconhecendo sua opinião como algo para levar em consideração o que, no final, é um reconhecimento. “... Também é importante ter condições de calcular qual o valor do cliente para a empresa e qual o retorno do relacionamento a partir dos investimentos feitos e despesas geradas...” (LARENTIS, 2009, p.111)

A chave principal, independentemente do que se vende e do tamanho da empresa, é a excelência. Excelência, não só no produto, mas no serviço oferecido ao cliente, durante e após a venda. Entre as muitas estratégias de vendas que existem, a conexão com o cliente ocupa um lugar privilegiado devido à quantidade de benefícios que traz e que é resumida em um principal: a melhoria das vendas.

Durante o processo de venda, uma série de perguntas e dúvidas são frequentemente apresentadas pelo cliente. Para contrariar esta situação, existem argumentos de vendas que o ajudam a fechar um acordo com o cliente. Linderberg Filho (2010) reforça que:

Os argumentos de vendas devem apresentar quatro qualidades básicas: interesse do cliente, clareza, precisão e simplicidade. Evite apresentar argumentos de vendas longos e com muitos detalhes. Evite usar termos considerados chulos, obscenos, escatológicos ou vulgares. Use somente palavras necessárias, precisas, específicas, concisas, simples e, se possível, curtas, isto é, não diga nem mais nem menos do que se quer dizer... (LINDERBERG FILHO, 2010, p. 96)

É importante argumentar por que o produto ou serviço irá resolver seus problemas. Os argumentos de vendas têm muitas vantagens para o sucesso da gestão comerciais, por esse motivo durante o processo de vender se deve evitar a improvisação na frente do cliente, a improvisação gera dúvidas perante o cliente, por isso é fundamental ter um bom discurso preparado que contribua com confiança e segurança. Nas vendas, o que é dito é tão importante quanto o como é dito. Também é preciso estabelecer o caminho a seguir, um bom passo de vendas deve marcar as fases da conversa, de como iniciá-la para fechar propostas através de frases que permitem uma conexão com o cliente.

É válido que se alinhe o processo de vendas, se os argumentos de vendas forem efetivos, eles permitirão que toda a equipe comercial trabalhe em uníssono e tenha o mesmo roteiro, evitando assim que as vendas dependam das habilidades pessoais de cada agente ou simplesmente de chance. Acima de tudo se deve gerar motivação nos vendedores: se um argumento for bem construído, ele gerará mais confiança e motivação no mercado, pois quanto mais eles o usam, mais sucesso eles terão e mais vendas serão obtidas.

Linderberg Filho (2010, p. 96) realça que os “... argumentos de vendas devem apresentar quatro qualidades básicas: interesse do cliente, clareza, precisão e simplicidade...”. Todo argumento de vendas deve ser estruturado em várias fases que permitem detalhar adequadamente todas as informações que desejam expor o potencial cliente. A apresentação, em primeiro lugar, deve ser uma prioridade; um detalhamento deve ser apresentado ao cliente, indicando quem ele é e de qual empresa ele vem. Deve ser dada especial ênfase à informação sobre a empresa (carreira, área de ação, proposta de valor). O Produto ou serviço oferecido, após as apresentações, deve ser apresentado. Para isso, é necessário especificar o que está sendo oferecido e as características gerais. É importante mostrar um amplo conhecimento sobre o que está sendo falado para gerar confiança no cliente, além de fazer com que ele veja todos os benefícios do produto em questão. Também se deve atentar ao público-alvo: antes de sair para vender, se deve saber bem a quem se está indo. Tendo rastreado um perfil do público-alvo ajudará a saber como abordá-lo, que linguagem e tom usar, etc.

O desenvolvimento de um gerenciamento de vendas eficiente é um requisito para aumentar os lucros de qualquer negócio. No entanto, alcançar esse nível exige que a pessoa na frente do processo se esforce para tornar a empresa cada vez mais eficiente. Mesmo se tiver o melhor produto ou serviço no mercado e um ótimo custo benefício, se seus processos de vendas e distribuição não estiverem bem planejados, se estará cobrando muito menos do que

se poderia. Para ser um bom gestor é muito importante que o profissional conheça a fundo o seu ambiente de trabalho:

Administrar uma equipe de vendas requer habilidades diferentes das de um simples vendedor. É claro. Como gerente de vendas, você tem de estar apto a vender também. Por exemplo, é quase certo que você gostará de reservar para si a responsabilidade de fechar os grandes negócios; de ser o responsável pelas vendas de grande valor. E por que não? Mesmo os mais habilidosos vendedores “enferrujam-se” sem uma prática regular. Você não pode querer liderar e motivar os outros se não consegue mostrar a equipe como fazer melhor. (JEREMY THORN, 1992 p.3)

O gerenciamento de vendas envolve diferentes processos: desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de preços, atendimento ao cliente, marketing, planejamento e avaliação de resultados, são algumas das áreas que devem receber a devida atenção para que o negócio cresça e tenha maiores benefícios. Mais do que ter uma equipe eficiente e treinada, a qualificação de liderança é fundamental para a otimização do gerenciamento de vendas.

Drucker (1984) sugere que o gerente tome responsabilidade pessoal para assegurar que cada etapa do processo de vendas se desenrole em tempo hábil. Ele também afirma que, se qualquer etapa do processo de vendas for esquecida ou não completada de acordo com o tempo estipulado anteriormente, os resultados mudam. Segundo ele, o ideal é estabelecer um planejamento correto e segui-lo.

Fernandes (2010) considera que o planejamento de vendas é essencial para as empresas que desejam obter melhores resultados no mercado. Ele serve de guia para a equipe, já que estabelece metas e objetivos. Com este recurso é feito um gerenciamento de vendas mais produtivo. Para isso, é necessário definir alguns critérios, como o público-alvo da empresa, o ciclo de compra e venda, a estratégia do mercado e as formas de lidar com a concorrência. Além disso, é preciso valorizar os funcionários. Quanto mais comprometidos os funcionários, mais oportunidades há para alcançar os resultados esperados em um determinado período. O gerenciamento de vendas de uma empresa é prejudicado quando a equipe não possui profissionais comprometidos e treinados. Portanto, investir no recrutamento de talentos é uma estratégia fundamental, que não deve ser vista como uma despesa.

Se o empresário quiser obter melhores resultados nas vendas, é necessário ter os melhores funcionários. A falta de profissionais qualificados gera ainda mais despesas para o empreendedorismo, principalmente no longo prazo, devido à rotação. Além de contratar talentos para a empresa, é essencial apostar no constante treinamento da equipe de vendas,

para melhorar as habilidades dos profissionais, como a capacidade de relacionar e trabalhar com objetivos, por exemplo. Os gerentes não devem esquecer de capacitar os funcionários em termos de conhecimento sobre a realidade da empresa. É importante que também sejam informados sobre a concorrência, produtos, perfil de clientes e planejamento de negócios.

Política Comercial 1.3 Atividades de Vendas

Os esforços das vendas são dirigidos aos distribuidores, atacados de grandes médios e pequenos varejos, com preços e prazos justos e com entrega rápida.

As políticas comerciais são diferentes por regiões, visualizando suas possíveis prospecções ativações e vendas.

O supervisor é responsável pelas visitas a clientes por regiões elaborando análises de oportunidades a cada membro de sua equipe.

Referências

ADAIR, John. **Estratégias para tomada de decisões**. São Paulo: Clio, 2008.

RIBEIRO, Alexis Renan Silva. MARTINS, Pablo Ruiz. SANTOS NETA, Maria do Carmo. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VII - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2017

ARANHA, M. P. S. **Modelo de mensuração de performance para dar suporte à gestão comercial em instituições financeiras**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002

BATISTA, Elias. **O Vendedor de Sucesso. Técnicas de Vendas, Programação Neurolinguística (P.N.L), Negociação e Perfil dos Consumidores**. São Paulo: Digital, 2015.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de vendas e política comercial**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2001.

CRUZ, Daniela Amoroso. SOUZA, Roseane Valadão de. OLIVEIRA, José Cleverton de. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. Disponível em http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-

[MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf](#). Acesso dia 17 de março de 2018.

DRUCKER, Ferdinand. **Administrando para o futuro:os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira,1992.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, Walberto. **Quebrando Barreiras em Vendas**. Salto: Shoba, 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O Guia Completo**. São Paulo: AMGH, 2014.

ISOTTON, Anderson L. **Prosperando com Eficiência e Eficácia: Manual Prático**. São Paulo: Digital, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento Do Consumidor E Marketing de Relacionamento. Curitiba: Iesde Brasil, 2009**.

LINDERBERG FILHO, Sylvio de Campos. **Negociação E Processo decisório**. Curitiba: Iesde Brasil, 2010.

MEIRA, Marco Antonio. **A Arte de Negociar E Vender**. São Paulo: Meira, 2010.

PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis**. São Paulo: Bookman, 2009.

SPIRO, Rosann L. RICH, Gregory A. STANTON, William J. **Gestão da Força de Vendas**. Nova York: Mcgraw Hill, 2010.

SCHVARTZER, Arnaldo. MARTINS, Carlos Ribeiro Alberto. COUTO, Pedro Henrique Alves do. **Técnicas de vendas**. Rio de Janeiro: 2009.

SILVA, Wilson Rodrigues. **51 DEGRAUS PARA O SUCESSO EM VENDAS**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2008.

SOUSA, Nelson Batista de. **Gestão Comercial & Vendas**. São Paulo: Clibe dos autores, 2011.

THORN, Jeremy. **Gerente de Vendas: o desafio da primeira gerência**. São Paulo: Makron Books 1992

WANKE, P.; JULIANELLI, L. **Previsão de vendas: Processos organizacionais & métodos quantitativos e qualitativos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZOLTNERS, Andris A. SINHA, Prabhakant, ZOLTNERS, Greggor A. **Manual Completo Para Acelerar o Desempenho da Força de Vendas**. São Paulo: Cultrix, 2005.