

MARCELO FIALKOWSKI

POLÍTICA COMERCIAL DO CAFÉ ALVORADA

Análise Crítica dos canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas

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 GC2016

CURITIBA - PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DO CAFÉ ALVORADA

Análise Crítica dos canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas

elaborado por Marcelo Fialkowski 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 _____

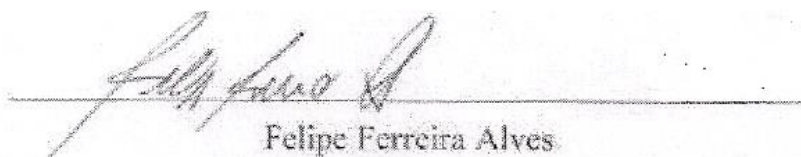
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa 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 2: Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas, realizado pelo aluno Marcelo Fialkowski, 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



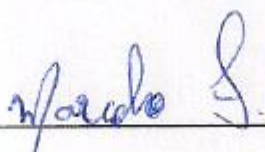
Felipe Ferreira Alves

Sócio Proprietário
CAFÉ ALVORADA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Fialkowski, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Março de 2016 a Março de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial do Café Alvorada: Análise Crítica do Análise Crítica dos canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas é autêntico e original.

Curitiba - PR, 21 de Março de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcelo F.', is positioned above a horizontal line.

Marcelo Fialkowski

AGRADECIMENTOS

- Primeiramente aos meus pais que sempre me incentivaram, me apoiaram, me deram o suporte necessário para completar mais este desafio e conquistar esta vitória.
- Agradeço À minha irmã que sempre esteve ao meu lado nos bons e maus momentos durante esta trajetória.
- À minha namorada que esteve presente comigo, pelo amor, companheirismo e confiança depositada em mim.
- Aos meus colegas de turma que tornaram os finais de semana das aulas muito mais atrativos, através das trocas de experiências profissionais e pessoais.
- Agradeço também aos colegas deste trabalho de conclusão de curso que sempre estavam dispostos a se ajudar, buscando um trabalho mais rico e completo.
- Ao grupo 2 Irmãos por abrir as portas da empresa e nos fornecer todas as informações necessárias quando necessário, e por estarem sempre dispostos a ajudar.
- À instituição FGV pela oportunidade de cursar este MBA, aumentando assim meu conhecimento através das disciplinas.
- Principalmente a todos os professores que contribuíram não só mostrando um novo horizonte, mas com toda a experiência e conhecimento compartilhado comigo.
- Ao orientador Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello que sempre esteve disposto para auxiliar e orientar este trabalho.
- E agradeço também aos meus amigos, que muitas vezes sentiram por minha ausência nos inúmeros finais de semana.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	8
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
VISÃO	10
MISSÃO	10
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
HISTÓRICO DA EMPRESA.....	11
CULTURA ORGANIZACIONAL	11
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
PRODUTOS E SERVIÇOS	12
OPERAÇÕES.....	12
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	12
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	13
ADMINISTRAÇÃO.....	13
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING.....	13
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	14
ESTRATÉGIA	14
CADEIA DE VALOR	14
CAPÍTULO 4: MERCADO	16
HISTÓRICO DO MERCADO	16
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	17
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	20
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	21
CONCORRENTES	23
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	23
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	24
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	25
ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)	25
PROJEÇÕES DE MERCADO	27
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	29
PERFIL DO CONSUMIDOR	29
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR.....	31

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR.....	31
PAPÉIS DE COMPRA.....	32
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	33
UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS	33
Análise Crítica 2.1 Canais de Comercialização.....	33
Política Comercial 2.1 Canais de Comercialização.....	38
Análise Crítica 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas	40
Política Comercial 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas	42
Análise Crítica 2.3 Organização da Equipe de Vendas	42
Política Comercial 2.3 Organização da Equipe de Vendas	48
CAPÍTULO 7: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O Grupo 02 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. Neste trabalho foi abordado um dos produtos, o “Café Alvorada” que 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 necessária 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. Serão apresentadas as metas de vendas para esses canais nos próximos 3 anos.

A equipe comercial é composta por 1 diretor, 1 supervisor, 2 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 um serviço complementar e diferenciado para aqueles clientes estratégicos e que possuem maior volume de compra. Outro benefício para esses clientes potenciais é implantar ações de Marketing, disponibilizar promotores e repositores, prazos diferenciados para pagamento e também fixar um contrato de fidelidade.

Com o objetivo de manter a cultura da empresa, será necessárias 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.

O sistema de avaliação de desempenho será 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/preço, 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.

A análise crítica selecionada para este trabalho de conclusão de curso é referente à unidade 2: Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da força de vendas. A seleção desta unidade foi baseada inicialmente por ser uma empresa familiar, a ideia foi analisar a estrutura da equipe, comandada por um dos sócios, além dos canais que estão sendo utilizados.

Como trabalho atualmente com diferentes canais de comercialização, acredito que consegui adicionar minha experiência de campo ao trabalho e um novo conhecimento através das referências utilizadas.

No decorrer do trabalho, conclui que a empresa está bem posicionada no mercado, com uma boa estrutura de equipe de vendas e utilizando os canais de comercialização da forma correta, além de estar analisando a entrada em outros. Desta forma será possível alcançar os objetivos propostos nos próximos anos.

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 benefício 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 Irmão 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

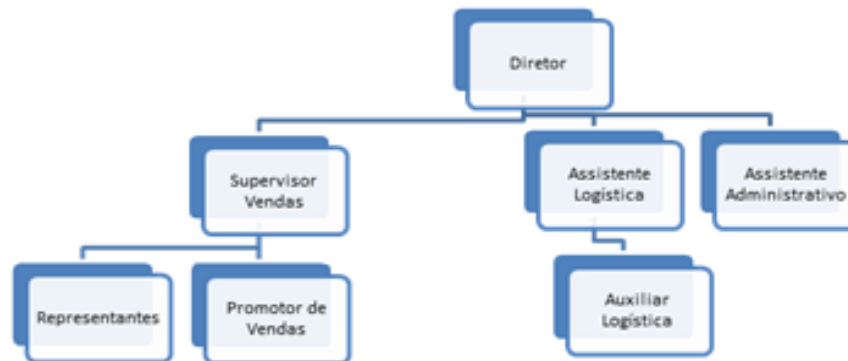
A Cafeeira 2 Irmãos foi criada em 1997 para a comercialização de café em Santo Antônio da Platina, estado do Paraná. No início, contava com apenas quatro funcionários, responsáveis pelo recebimento e armazenamento de café. A empresa rapidamente se expandiu. Em 1999, a Cafeeira 2 Irmão já operava em um 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 possuem 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, são necessários 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%
Cientes / 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, sendo o mesmo inferior aos concorrentes, a fábrica está localizada a curta distância do maior polo consumidor, apenas 350 km de Curitiba, 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 é feito através de PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai) 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 feitas 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 fica 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.

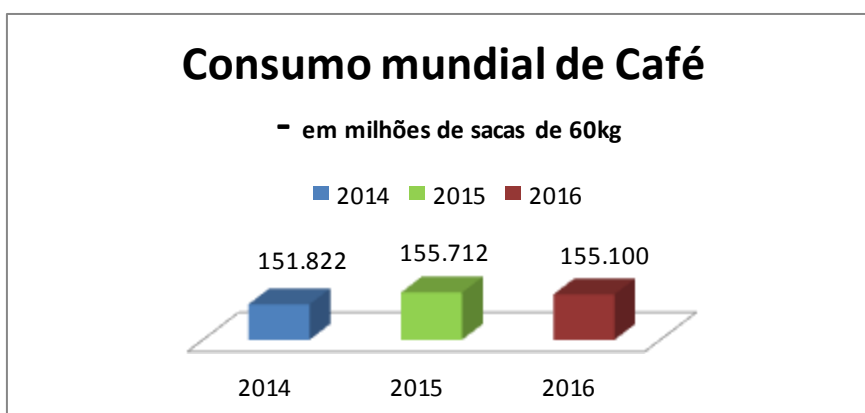
Devido às nossas condições climáticas, o cultivo de café se espalhou rapidamente, com produção voltada para o mercado doméstico. Em sua trajetória pelo Brasil o café passou pelo Maranhão, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Minas Gerais. Num espaço de

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.

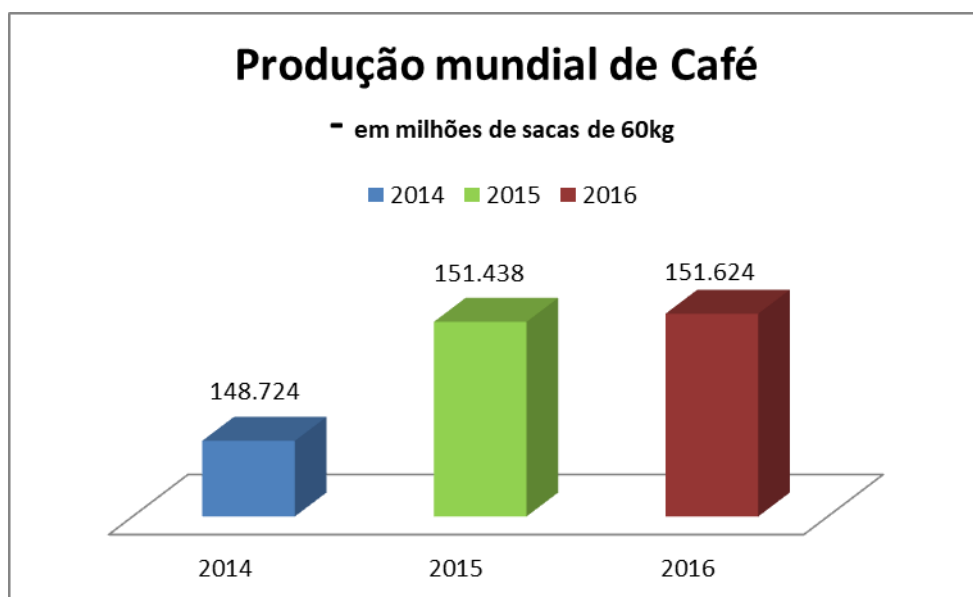
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Analisando os anos de 2014 a 2016, percebemos que o consumo global de café foi superior à sua produção, 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

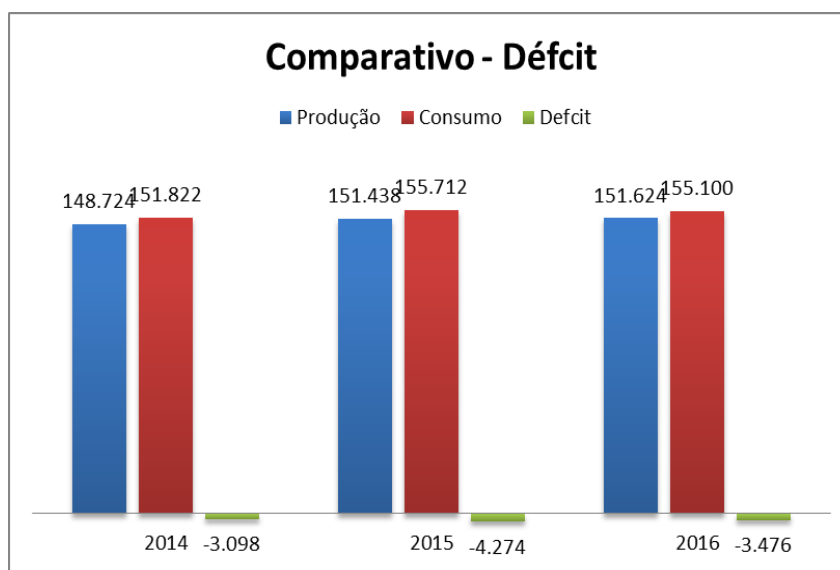
A produção mundial, nesse mesmo período, foi de 148,724 milhões de sacas (2014); 151,438 milhões (2015); e 151,624 milhões em 2016.



FONTE: Embrapa Café, 2017

Comparando os dois números, o saldo negativo de cada ano foi respectivamente: 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. Ou seja, há mais consumo do que produção.



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, apresentam-se 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 marcas 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, para 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) para 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 um 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 para poder fornecer para 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 para 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

Os concorrentes diretos do Café Alvorada, não divulgam abertamente ao mercado suas reais participações em cada categoria. Consideramos como principais concorrentes o Café Damasco por ser uma marca local, do mesmo local que o Alvorada e a Três Corações por ser líder no Brasil. Temos informações de *share* das maiores marcas, as gigantes multinacionais do mercado, sobre as quais iremos explicar a seguir.

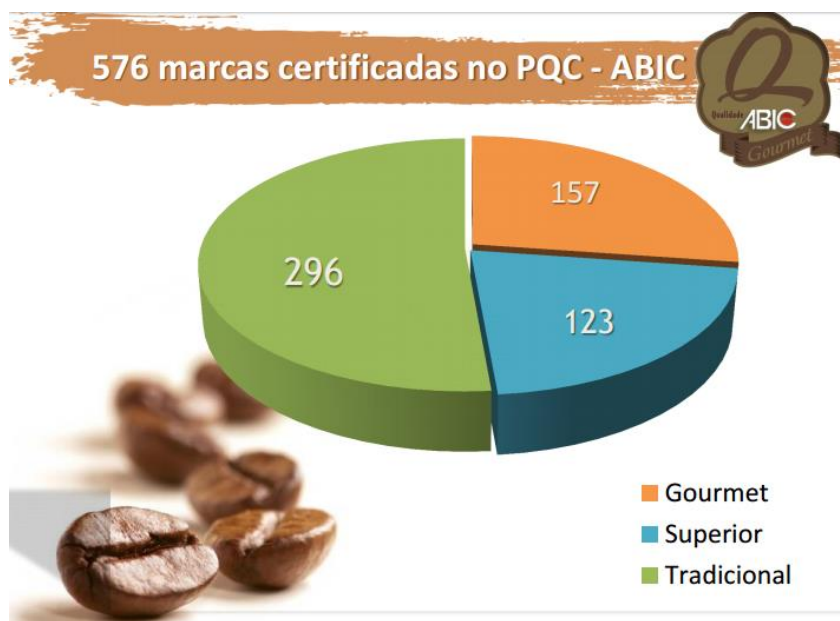
Metade do mercado é dividido entre Pilão, Melitta e 3 Corações. A outra metade pertence às marcas regionais, que ganham força no interior dos estados.

A Jacobs Douwe Egberts (JDE) em parceria com a Mondelez, dona das grandes marcas, Pilão, Senseo, Café do Ponto e Caboclo. A multinacional sediada na Holanda, com filiais no Brasil, 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 segunda posição.

Sua 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 à 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, 2017

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	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3
	Alvorada	Damasco	3 Corações	Pilão
Produto	Café em Pó – Café fresco, rápido, regional,	Café em pó – tradição, simplicidade,	Todas as linhas de café (Pó, Capsula, cappuccino,	Todas as linhas de café (Pó, Capsula,

	tradição.	força da região.	achocolatado) – industrializado, força nacional, perda do foco no café.	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	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	Marca Nacional, líder, fonte investimento em mídia e publicidade, com ativações em PDV.

	diretamente com o consumidor.		investimentos Nacionais.	
--	-------------------------------	--	--------------------------	--

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. O custo é uma grande preocupação do Cliente	X					O custo não é uma grande preocupação do Cliente.
O Cliente tem experiência no uso do produto / Serviço		X				O Cliente não tem experiência no uso do produto / Serviço
O Cliente está voltado para as necessidades imediatas.	X					O Cliente está voltado para necessidades a longo prazo, assim como para as imediatas.
A aquisição do produto representa pouco ou nenhum risco para o Cliente.		X				A aquisição do produto representa um grande risco para o Cliente
A Tecnologia do fornecedor e o futuro não são as principais preocupações do Cliente	X					A Tecnologia do fornecedor e o futuro são as principais preocupações do Cliente
Seria relativamente fácil para o Cliente pesquisas / aprovar um novo fornecedor	X					É difícil para o Cliente pesquisar, testar e aprovar um novo fornecedor.
A instalação do produto seria relativamente simples.	X					A instalação do produto seria difícil e complicada.
O Cliente acha que dois ou mais fornecedores concorrentes oferecem benefícios equivalentes	X					O Cliente acha que a minha Empresa oferece benefícios que os concorrentes não oferecem
O Cliente adquire o produto / serviço como ele é.	X					O Cliente exige que o produto / serviço seja personalizado.
O Cliente teve experiência positiva em compras de outros fornecedores		X				O Cliente teve experiência restrita ou insatisfatória em utilização de produtos de outros fornecedores.
Total TRANSAÇÃO = 25	22	3	0	1	0	Total RELAÇÃO = 1

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 está 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% (VEGRO; PINO; ASSUMPÇÃO, 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 79 Revista Agrogeoambiental - v.7, 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 fornece 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 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

Análise Crítica 2.1 Canais de Comercialização

Segundo Kotler (2000), canal de comercialização é um conjunto de organizações que desempenham as funções envolvidas na comercialização de um produto, ou seja, são processos que fazem com que um produto e/ou serviço chegue à mão para uso e consumo de um consumidor. Ou pode-se considerar que os canais de comercialização são os meios através dos quais os produtos e/ou serviços percorrem fisicamente para chegar ao cliente.

A decisão de qual canal de comercialização escolher, entre direto e indireto, pode aumentar o lucro ou os custos, uma vez que cada um tem suas diferenças.

Conforme Rocatto (2013), a diferença entre canal direto e indireto, está na quantidade de intermediários que existem entre a fábrica e o cliente, ou seja, entre o início e o fim da cadeia.

Para o canal direto, a fábrica é responsável pela entrega do produto e/ou serviço ao cliente final, não havendo intermediários entre eles.

Já para o canal indireto, pode haver diferentes quantidades de intermediários entre a fábrica e o cliente, como redes de distribuição, ou representantes por exemplo.

No canal direto pode-se considerar o antigo porta-a-porta ou face-to-face, aonde os funcionários da empresa vão ao encontro dos clientes para oferecer seus produtos e/ou serviços, como a Natura ou a Avon por exemplo. É possível considerar também o sistema de vendas através de catálogos, onde os clientes podem escolher os produtos que atendem às suas necessidades da melhor forma possível através desta ferramenta, e neste caso, fazer o pedido por encomenda à empresa, como a Igus por exemplo. Ou ainda, pode-se considerar o mercado que mais cresce atualmente, o e-commerce, vendas pela internet, como a Dell por exemplo.

No caso do canal direto de comercialização, a empresa Café Alvorada conta com alguns restaurantes, padarias, postos de combustível e escritórios.

Já para o canal indireto, pode-se considerar o varejo, o atacado e o distribuidor, onde o varejo é representado por mercearias, bares e pequenos mercados de bairros, que compram em

pequena quantidade o produto para comercializar para seu cliente final. Quando se trata de atacado, estão inclusos os supermercados que compram o produto apenas para revender. Já se tratando de distribuidores, aí entram as redes de distribuição, os grandes supermercados regionais, que acabam abastecendo uma determinada região.

Mas o que é o varejo? Segundo Parente (2000), o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda dos produtos e/ou serviços que atendam a necessidade do cliente final.

Abaixo alguns dos principais tipos de varejistas:

- Varejo sem loja: Máquinas de venda, vendas por catálogo, mala direta, telemarketing ou e-commerce;
- Loja de fábrica: Lojas dos próprios fabricantes que vendem somente sua linha de produtos;
- Loja de variedades: Lojas que trabalham com uma grande diversidade de mercadorias;
- Loja especializada: Lojas que trabalham com uma grande variedade de apenas uma linha de produtos;
- Loja de departamento: Lojas que trabalham com linhas de produtos distintas, separadas em departamentos específicos;
- Loja de desconto: Lojas que trabalham com preços baixos e poucos serviços, com um fraco atendimento;
- Loja de conveniência: Lojas que trabalham em horários alternativos em boas localidades;
- Supermercados: Grandes lojas que trabalham com seu foco em produtos alimentícios;
- Hipermercados: Grandes varejistas que trabalham com seu foco principal em produtos alimentícios.

Já o atacado, para Parente (2000), consiste no processo de venda para clientes que compram produtos e/ou serviços como insumos para suas atividades ou apenas para revendê-los.

Abaixo alguns dos principais tipos de atacadistas:

- Atacado balcão: São estabelecimentos que normalmente trabalham com estoques altos e vendem no balcão;
- Atacado especializado: São estabelecimentos que trabalham com venda de produtos específicos e atuam em uma faixa estreita do mercado;

- Atacado autosserviço: São estabelecimentos que trabalham com grande variedade e com lojas para que seus clientes possam comprar;
- Atacado distribuidor: São estabelecimentos que atuam executando entregas, com uma equipe de venda e possuem contratos de exclusividade com o fornecedor;
- Atacado de serviços completos: São estabelecimentos que executam todas as funções do canal.

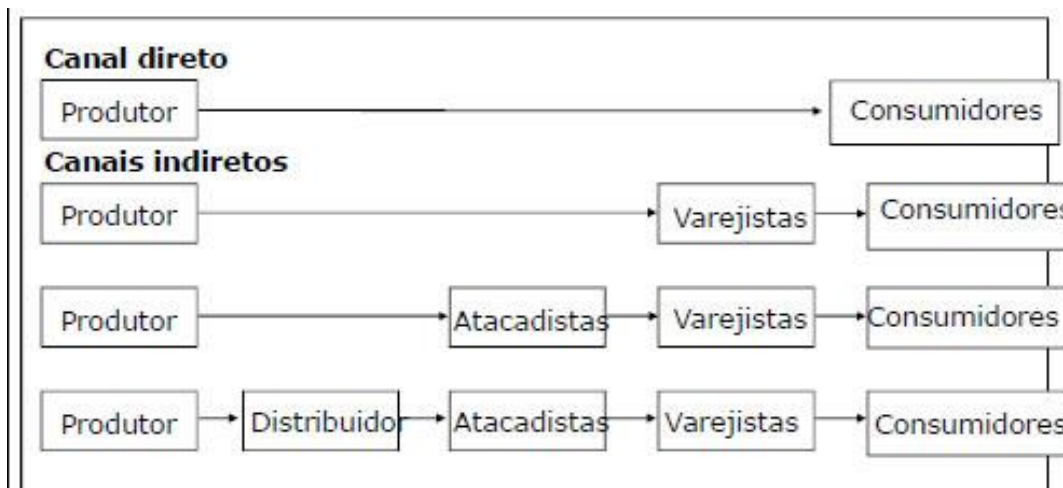
Ainda dentro dos canais indiretos de comercialização, existem dois sistemas, exclusivo e o intensivo:

- Sistema exclusivo de comercialização: é realizado por um representante comercial, onde ele é responsável por colocar no mercado, nos pontos de venda que possuem exclusividade, como por exemplo, as concessionárias de automóveis, ou ainda, redes de lojas que distribuem o produto com exclusividade. A grande vantagem deste sistema, é que o produtor concentra seus recursos financeiros na produção e não precisam investir em pontos de venda.
- Sistema intensivo de comercialização: diferentemente do exclusivo, neste caso o foco é colocar no mercado a maior quantidade possível de pontos de venda, como é feito com o café, por exemplo, pois é um produto de compra frequente e alto consumo. Neste sistema, o cliente espera encontrar o produto na hora e no local em que costuma fazer suas compras, e caso ocorra uma ruptura (falta de mercadoria na gondola do mercado), corre-se o risco do cliente comprar outro produto, pois são normalmente preços relativamente parecidos.

Além do canal direto e do canal indireto, existe também o canal híbrido, onde assume parte do processo de contato com seu cliente, mas utiliza intermediários para outros processos.

Mas a questão é: qual o melhor caminho a seguir? Não existe um melhor caminho e sim o caminho que melhor se adequa para sua empresa em uma determinada situação.

A seguir uma imagem exemplificando o sistema de canal direto e indireto:



FONTE: Marketing Futuro, 2012

Conforme se pode verificar na imagem, existem níveis diferentes entre os canais, e estes níveis tem custos diferenciados, o que acabam resultando em vantagens ou desvantagens para as empresas, abaixo a diferença entre os níveis de dos canais:

- **Nível 0:** A empresa atende diretamente o cliente final, não trabalhando com varejistas, atacadistas ou distribuidores. Desta forma, a empresa tem um maior contato com seu cliente, e por isto, o relacionamento tende a ser melhor. Entretanto, o custo é mais elevado, uma vez que a empresa é responsável por todos os processos desde o envio, até o recebimento do produto no cliente;
- **Nível 1:** Neste nível, a empresa conta com um intermediário, normalmente o varejista, que compra o produto para revender a seu cliente. Assim ambos dividem processos e tarefas, bem como os custos envolvidos neste formato de comercialização;
- **Nível 2:** Neste caso, é adicionado ao fluxo de comercialização, um atacadista, que por sua vez, vende o produto a um varejista, que finalmente venderá ao cliente final, por isto é de interesse de ambos que o processo seja rápido, pois estoque é dinheiro parado, e os custos normalmente são divididos entre etapas;
- **Nível 3:** Este nível é o mais utilizado pela empresa Café Alvorada, pois existe um distribuidor na cadeia que dividirá os custos e ajudará na distribuição do produto, aumentando os pontos de venda, atingindo maiores regiões e consequentemente, vendendo mais.

Analisando a diferença entre os níveis dos canais de comercialização e os custos envolvidos em cada processo, é visível que existem vantagens competitivas entre eles para cada produto e/ou serviço e por isto Bertaglia (2010) afirma que, a vantagem competitiva de

uma empresa pode estar na forma de distribuir, na maneira com que faz o produto chegar rapidamente à gondola, na qualidade do seu transporte e na eficiência de entrega de um material a um fabricante.

Para entender melhor como escolher entre qual canal de comercialização utilizar, abaixo algumas vantagens dos canais diretos e indiretos:

- Vantagens, canal direto:
 1. Relacionamento direto com o cliente final, afinal, venda é relacionamento;
 2. Maior controle dos processos, pois a empresa é responsável por tudo;
 3. Custos minimizados para serem repassados ao cliente final;
- Vantagens, canal indireto:
 1. Menor número de clientes, com um volume maior de vendas;
 2. Maior divulgação/propagação da marca, pois atinge mais regiões;
 3. Estoque em seus intermediários, dividindo custos de estocagem;

Visando o maior entendimento do assunto, seguem abaixo algumas desvantagens de cada canal, direto e indireto:

- Desvantagens, canal direto:
 1. Maior número de clientes, com um baixo volume de vendas;
 2. Menor divulgação/propagação da marca;
 3. Estoque total em sua empresa, este custo não é dividido;
 4. Alto custo de implementação;
- Desvantagens, canal indireto:
 1. Baixo conhecimento sobre o cliente final, normalmente não tem contato e por isto não tem acesso a informações, como dados e feedbacks;
 2. Baixo controle da cadeia, pois existem vários intermediários no processo;
 3. Aumento do preço do produto, uma vez que cada intermediário irá adicionar sua margem de lucro;
 4. Exige uma maior organização administrativa e financeira, pois existem intermediários na cadeia.

Analisando os diferentes tipos de canais de comercialização, suas vantagens e suas desvantagens, a empresa Café Alvorada encontra-se no caminho que julga ser o mais adequado, pois utiliza multicanais. Atendendo alguns poucos clientes finais com o canal direto e utilizando o canal indireto através dos varejistas, atacadistas e redes de distribuição para a maior propagação da marca no mercado.

Utiliza-se o sistema de distribuição intensiva, uma vez que o produto comercializado se enquadra com as características deste modelo, o que condiz com os objetivos da empresa em questão. Neste ano, tornar-se líder de vendas na região de Curitiba-PR, no ano que vem estar entre as marcas mais vendidas no estado do Paraná, e em 2020, já estar entre as dez marcas mais vendidas de café no Brasil todo.

Como utilizam multicanais de comercialização, a empresa está organizada para deixar bem claro para seus clientes de todos os canais, que cada um tem seu papel na cadeia, eliminando assim possíveis problemas com conflitos entre canais.

Este assunto por não ter um caminho certo a seguir ou uma estratégia correta para traçar, exige muita discussão e para que não seja perdido qualquer investimento financeiro, de tempo ou de mercado para a concorrência, é preciso analisar muito bem os resultados e/ou retornos em cada canal. E para realizar estas medições da melhor forma possível, é necessário que a empresa esteja muito bem alinhada com seus objetivos, traçando metas de vendas em cada região que atua e conhecendo muito bem seus clientes, pois eles interferem diretamente nesta medição. Além destes medidores, é necessário também conhecer muito bem o custo total do produto, seja ele da compra de insumos, de produção, de transporte e de pessoas envolvidas em cada tipo de canal.

Após ter este conhecimento, é possível verificar com o retorno de cada canal, qual dos canais está tendo um maior alcance, pois às vezes um canal pode ter um custo maior, porém o resultado obtido é incrivelmente maior que o canal com um custo menor.

Por isto a empresa Café Alvorada está em constante evolução, sempre estudando as possibilidades de quais canais utilizarem, pois assim como o mercado, os concorrentes também se modificam cada dia mais rapidamente.

Política Comercial 2.1 Canais de Comercialização

A empresa atualmente utiliza o canal indireto de vendas, focando em atacado e varejo buscando assim uma maior propagação da marca, pois é possível atingir um número maior de clientes, porém não deixa de atender o canal direto.

Baseado nos últimos anos e na atual situação econômica do país a meta para o canal direto é de apenas 2 %, e para o canal indireto 5%, uma vez que a maior marca do país tem como crescimento apenas 3%.

Para a venda indireta os fatores críticos de sucesso são:

- Suporte logístico para atender a região;
- Estrutura para atender uma demanda a pronta entrega;
- Estrutura física regional.

Canal direto - função de identificar os clientes potenciais, fazer contato, estabelecer um relacionamento com os mesmos, obedecer aos prazos de entrega e recebimento, campanhas de publicidade/marketing.

Canal indireto – além das mesmas funções do direto, utilização dos promotores para reposição, degustação e divulgação dos produtos para alancar as vendas.

No canal direto é feita uma divisão por microrregião entre os representantes. Onde cada um é responsável pelo atendimento e manutenção de seus clientes,

Já no indireto é seguida a mesma linha de regiões, preservando as mesmas funções do direto, além de ter os promotores auxiliando a divulgação e venda dos produtos.

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						4	
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						8	
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		4			6	
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					7	
SOMATÓRIA DOS PONTOSPOR COLUNA	→	4			25	
		Curto			Longo	
		Direta			Indireta	
Análise dos Resultados						
De acordo com a tabela acima, a empresa deve adotar o canal indireto, o que comprova a atual situação, que representa 95% das vendas.						

Análise Crítica 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

A empresa Café Alvorada, conta com uma equipe comercial onde um dos seus sócios faz parte da diretoria e logo abaixo na hierarquia encontra-se um supervisor que gerencia uma equipe de 13 representantes e 2 promotores.

De acordo com o professor Meinberg (2014), é muito essencial e crucial definir corretamente o tamanho de sua equipe de vendas, pois esta equipe representa um dos recursos mais dispendiosos e produtivos da empresa. Uma vez que os custos com comissões, bônus, premiações, viagens, hotéis, combustíveis, visitas, amostras, entre outros, são muito altos. Uma vez que a empresa tem uma equipe bem estruturada, onde consegue alcançar o mercado

definido e abrir novos mercados trabalhando com o prazo estipulado, desta forma, evitam-se custos desnecessários.

A equipe dos 13 representantes, gerenciada pelo supervisor, conta com o suporte de 2 promotores, afim de ajuda-los promovendo os produtos e alavancando as vendas em suas regiões.

Para a determinação de quantos representantes são necessários em cada região, é complicado de se calcular, pois no Brasil, a obtenção de dados macro e microeconômicos são difíceis de analisar, por isto são utilizados alguns métodos para esta determinação, como por exemplo, o mais utilizado, curva ABC (análise do potencial de compra dos clientes atuais). Além da contabilidade de clientes por regiões, é também analisado o potencial de faturamento dos clientes em potencial, juntamente com a verificação de possíveis clientes a serem prospectados.

Já de acordo com o administrador Las Casas (2005), o supervisor deve considerar para estruturar sua equipe de vendas, o nível de rotatividade entre representantes, pois uma vez que um representante deixa de atuar na empresa, ele acaba levando consigo uma parte ou a totalidade de sua carteira de clientes, perdendo assim uma grande parcela da região, ou até mesmo, ela toda, caso este representante cuide sozinho desta região.

Além da previsão de vendas, pois com uma previsão otimista, necessita-se de mais representantes, e isto pode ser um risco, pensando em um custo desnecessário trabalhando com baixo faturamento e/ou resultados abaixo do potencial esperado. E uma previsão pessimista, pode-se levar a montar uma equipe com menos representantes, e isto por sua vez, acarreta em uma absorção parcial da região, trabalhando com resultados abaixo do potencial possível de se trabalhar nesta região, ou seja, podem-se contratar mais representantes para ter um faturamento maior.

Contando com esta previsão de vendas, um programa de marketing pode levar a contratação de mais representantes visando um novo produto lançado no mercado, desta forma, será possível atingir um nicho de mercado ainda não explorado, ou ainda, uma região ainda não prospectada.

Já de acordo com o renomado professor Kotler (1998), podem-se considerar três aspectos para esta questão, que seriam:

- Caracterização por nicho: onde se deve focar em um mercado alvo, buscando uma participação dominante, seja um mercado diferenciado econômica ou

geograficamente. E isto pode gerar custos com treinamento, ou investimento com um novo produto ou desenvolvimento de uma nova região.

- Caracterização por custo: neste aspecto, o foco é no preço, buscando uma redução de custo, podendo ser em relação aos representantes, através das despesas de viagens entre outros fatores, ou foco nos grandes clientes.
- Caracterização por diferenciação: onde o foco está em um produto e/ou serviço customizado para um determinado cliente, buscando assim sua fidelidade à marca, e diminuindo a sensibilidade ao preço em si, uma vez que ele deixa de ser o principal requisito para compra. Este aspecto de diferenciação pode ser usado em clientes com grandes potenciais, ou com grandes faturamentos, uma vez que são essenciais para o resultado de crescimento e/ou lucro da empresa.

Pode-se observar que diferentes nomes importantes da área citam diferentes formas de agir em relação aos fatores que influenciam na estruturação da equipe de vendas, ou seja, pode-se concluir através disto que não existe uma formula mágica ou uma receita pronta para seguir e chegar à equipe perfeita.

Fatores como cultura local, produto a ser vendido, serviço a ser comercializado, preço ofertado, clima regional, distancias a serem percorridas, tamanho da carteira de cliente, potencial da região, e o relacionamento com os clientes, todos estes influenciam diretamente ou indiretamente na estruturação da equipe de vendas.

Política Comercial 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

A equipe é dividida entre 1 diretor, 1 supervisor, 2 promotores de vendas e 13 representantes (estes separados por regiões).

Desta forma, temos uma cadeia bem distribuída e focada, buscando ter uma competitividade maior no mercado de atuação.

Análise Crítica 2.3 Organização da Equipe de Vendas

Para abordar o mercado da melhor forma possível, buscando alcançar os objetivos traçados não basta ter um produto de qualidade, um preço atrativo, uma imagem da marca com credibilidade, uma equipe de vendas motivada, mas é necessário organizar estrategicamente sua equipe comercial, e novamente não existe uma única forma de se

estruturar, ou um caminho correto a ser seguido, ou até mesmo um exemplo de sucesso a ser espelhado. Para Cury (1984), a estrutura é a ferramenta utilizada pela empresa para permitir de maneira eficiente, a execução de sua estratégia.

Porém existem alguns modelos já criados e que as empresas costumam seguir, de acordo com o que lhe encaixa melhor, são eles: linear, funcional e linha-staff.

- Linear: esta é a estrutura mais antiga que existe, ela segue uma linha vertical de hierarquia, onde começa de cima com alguém da alta administração e vai descendo, como uma pirâmide, como podemos ver na seguinte imagem:



FONTE: o autor, 2018.

As principais características desta estrutura é que as ordens seguem pela hierarquia, de cima para baixo, cada funcionário recebe ordem de um só gestor e a chefia é fonte exclusiva de autoridade, como exemplos desta estrutura linear têm o exército e a igreja.

- Funcional: esta estrutura agrupa funcionários especializados em funções de um determinado setor, conforme Fayol (1987) as funções básicas de administração são as seguintes: funções administrativas, funções financeiras, funções comerciais, funções técnicas, funções de segurança e funções contábeis. Estes são alguns exemplos de

funções que existem em uma empresa, claro que atualmente já existem inúmeras novas funções.

Ou seja, o grande foco deste modelo funcional, são as funções de cada setor, como por exemplo, o financeiro, é especializado em finanças e assim por diante. A seguir uma imagem para ilustrar melhor:



FONTE: o autor, 2018.

As principais características desta estrutura são a valorização da especialização, pulverização de contato entre gestores e executores, pois cada funcionário recebe ordens de diferentes gestores simultaneamente e a aplicabilidade da divisão dos trabalhos de execução e gerenciamento, esta estrutura é utilizada normalmente em pequenas e médias empresas, pois caso existam muitos setores, a comunicação e controle pode se tornar ineficaz com uma falta de organização.

- Linha-staff: o foco desta estrutura é ter um setor de assessoria dentro de sua empresa, pois esta assessoria servirá para realizar tarefas que não fazem parte da organização desta empresa, como pode-se observar na seguinte imagem:



FONTE: o autor, 2018.

As principais características desta estrutura são, os diretores e/ou gestores podem em qualquer nível hierárquico dispor de um órgão para lhe assessorar com informações, sugestões, ideias, pesquisas, denominados Staffs, porém estes assessores não tem responsabilidade de tomar decisões se devem ou não implantar algo solicitado. Estes assessores são unipessoais ou multipessoais com estrutura em linha e exercem apenas autoridades de ideias. Nesta estrutura cada funcionário recebe ordens de apenas um só gestor imediato.

Seguem algumas vantagens abaixo para facilitar no entendimento e saber qual modelo se adequa melhor a empresa.

- Vantagens da estrutura Linear:

1. Fácil implantação e aplicação simples;
2. Fácil comunicação de ordens aos subordinados;
3. Clara definição de responsabilidades e deveres;
4. Maior velocidade na tomada de decisões;
5. Baixo custo de manutenção.

- Vantagens da estrutura funcional:

1. Aumenta o relacionamento, a comunicação entre os funcionários de um mesmo setor;
2. Autoridade baseada em conhecimento e/ou mérito;
3. Mais econômica a médio e longo prazo;
4. Maior especialização dos funcionários;
5. Melhores salários e maior rendimento;

- Vantagens da estrutura linha-staff:

1. Mantem a hierarquia da estrutura linear, e mantém também as especializações da estrutura funcional, aproveitando as vantagens de cada estrutura através desta mistura;
2. Favorece a execução do trabalho das unidades de linha;
3. Promove maior eficiência;
4. Torna a organização adaptável as suas necessidades;
5. Facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica;
6. Disponibilidade de assessores para dar suporte aos setores.

Porém a estrutura não tem apenas vantagens, e para facilitar na escolha de qual estrutura seguir, seguem algumas desvantagens:

- Desvantagens da estrutura linear:

1. Centralização nas tomadas de decisões, maior carga de trabalho para os diretores e gestores;
2. As equipes não estão preparadas para inovar, apenas para seguir ordens;
3. Não favorece a especialização e o espírito de equipe;
4. Organização muito rígida, exagero na função de chefia;
5. Comunicações demoradas, com possibilidade de ocorrer o “telefone sem fio”;
6. Líderes com pouca ou nenhuma especialização em cada setor.

- Desvantagens da estrutura funcional:

1. Elevado custo;
2. Dificulta a tomada de decisões;
3. Diminui a visão global da empresa;
4. Divisão de controle;
5. Requer maior coordenação;
6. Requer maior habilidade gerencial, pois a aplicação é mais difícil.

- Desvantagens da estrutura linha-staff:

1. Alto custo para manter as assessorias;
2. Possibilidade de conflito entre as assessorias e os executores;
3. Pouca especialização de quem realmente toma decisão em linha;
4. As sugestões podem se confundir com as ordens;
5. A assessoria tende a usurpar a autoridade dos chefes em linha.

Estas são as estruturas mais utilizadas pelas empresas, e existe também outra forma de caracterizar por departamentos, são eles:

- Clientes: as lojas são especializadas e separadas em departamentos com foco no cliente, como por exemplo as lojas de roupas, departamentos infantil, masculino e feminino. Suas vantagens de trabalhar desta forma é a busca pela satisfação do cliente, ter um conhecimento maior do cliente/mercado. Já a principal desvantagem, de acordo com Chiavenato (2013), é que o cliente é a razão de ser da organização, o que acaba deixando de lado aspectos como lucro, eficiência e produtividade.
- Produto e/ou serviço: as lojas são especializadas por produtos ou serviços oferecidos aos clientes, e não por funções. Para os produtos um exemplo são os supermercados, já para os serviços, são os hospitais. Algumas vantagens são, maior facilidade para inovar com desenvolvimento, flexibilidade entre departamentos, pois as mudanças permitem não alterar a estrutura e maior conhecimento/especialidade em um determinado produto e/ou serviço, trazendo uma maior confiança na compra para o cliente. Isto pode ser considerado uma desvantagem também, pois pode diminuir as estratégias organizacionais caso tenha um mix pequeno de produtos e/ou serviços, além de aumentar o custo operacional dos departamentos.
- Geográfico: os vendedores atendem em determinadas regiões ou existem filiais para atender uma região específica. As vantagens são que com o passar do tempo, os vendedores acabam criando um relacionamento melhor com os seus clientes, conseguindo melhores resultados e a regionalmente é possível atender melhor as necessidades do local em si. Uma das desvantagens de se trabalhar em uma mesma região, é que poderá causar uma saturação de produtos.
- Processos: os processos são horizontais e cada setor é responsável por uma sequência de ações, desde o início até o fim da produção. Algumas das vantagens dos processos são, a maior rapidez na fabricação do produto, o custo de fabricação de produtos em larga escala pode ser o mesmo de uma quantidade menor. E uma das principais desvantagens é de que se algum setor tiver problema, toda a linha de produção é parada, pois não é possível dar sequência sem esta etapa.

Após a análise de todos estes modelos e fatores, pode-se observar que realmente não é necessário ter apenas uma equipe motivada, mas sim uma boa organização bem estruturada, só assim é possível alcançar o sucesso.

Política Comercial 2.3 Organização da Equipe de Vendas

A estrutura deve ser montada por um diretor para definir uma estratégia comercial de acordo com o mercado, poder planejar, organizar e controlar toda sua equipe.

Também com um supervisor, que orienta e controla seus representantes, além de cuidar dos maiores clientes.

A empresa conta com treze representantes que tem como missão, prospectar novos clientes e abrir novos mercados, além de visitar sua carteira de clientes correntes, mantendo uma boa imagem da marca e do produto.

E para finalizar a equipe, a empresa conta com dois promotores que tem como função, informar quando necessário sobre a reposição de produtos nas gôndolas e negociar dentro das lojas, melhores pontos de exposição dos produtos ao consumidor, a fim de ter maior destaque e assim converter em mais vendas.

Através da estrutura de vendas, o objetivo maior é o aumento de vendas, através do aumento de clientes devido ao ganho de mercado.

Na sequencia segue o organograma da estrutura da equipe atual:



Fonte: Grupo 2 Irmãos, 2017

CAPÍTULO 7: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERTAGLIA, P. R. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Manole, 2013.
- CURY, A. Organização e Métodos. São Paulo: Atlas, 1984.
- FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. Atlas, 1987
- MEINBERG, J. L. et al. Gestão estratégica de vendas. FGV, 2014. 137 p.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. Administração de Marketing, 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARENTE, J. Varejo para Baixa Renda. São Paulo: Bookman, 2009.
- ROCATTO, P. L. Venda + valor Aplicado a Canais de Vendas e Distribuição. São Paulo: M. Book, 2013.
- VEGRO, C. L. R.; PINO, F. A.; ASSUMPÇÃO, R. Razões para não beber café. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 2008. Disponível em: <http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/spcb_anais/simposio5/p108.pdf>