

CRISTIANO GERONASSO

ESTUDO DE CASO

MVP (MÉTODO DE VENDAS PERDIGÃO) - SER E PARECER DOMINANTE

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção de título de Especialista. Curso de Especialização em Marketing Empresarial. Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA
2004

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	2
1.2 OBJETIVO GERAL	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.3.1 Teórica	4
1.3.2 Prática	4
1.4 RESTRIÇÕES A PROPOSTA	5
1.5 METODOLOGIA	5
2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	6
2.1 VENDAS NO VAREJO	6
2.2 PRODUTO	7
2.3 VENDA PESSOAL	9
2.4 PROMOÇÃO DE VENDAS	12
2.5 MERCHANDISING	12
2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO	14
2.6.1 <i>Negociação em Vendas</i>	14
2.6.2 <i>Marketing de Relacionamento</i>	15
2.7 MARKETING DE SERVIÇOS	17
2.8 POSICIONAMENTO	18
2.9 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	19
3 O CENÁRIO DO VAREJO NO BRASIL	21
4 EMPRESA: PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	28
4.1 HISTÓRICO	28
4.2 CRONOLOGIA	29
4.3 ESTRUTURA DE MARKETING NA PERDIGÃO	34
4.4 ORGANOGRAMA DA COMPANHIA	36
4.5 ORGANOGRAMA DA ÁREA DE MARKETING	37
4.6 DEMONSTRATIVOS E PRINCIPAIS INDICADORES	38
4.7 POLÍTICA SOCIAL E AMBIENTAL	42
5 O MÉTODO DE VENDAS PERDIGÃO (MVP)	46
5.1 FASES DO MVP	47
5.1.1 <i>A – Alimente-se de atitudes vencedoras</i>	47

5.1.2	<i>P – Pesquise o cliente</i>	47
5.1.3	<i>O – Ofereça benefícios</i>	48
5.1.4	<i>N – Neutralize objeções</i>	49
5.1.5	<i>T – Tome iniciativa e feche a venda</i>	49
5.1.6	<i>E – Estenda o relacionamento</i>	50
5.2	PLANILHA DE AVALIAÇÃO DO MVP	50
6	O SER E PARECER DOMINANTE	52
6.1	PASSOS PARA O DOMÍNIO DO PDV	53
6.1.1	<i>Passo 1</i>	54
6.1.2	<i>Passo 2</i>	54
6.1.3	<i>Passo 3</i>	55
6.1.4	<i>Passo 4</i>	55
6.1.5	<i>Passo 5</i>	55
7	PROPOSTA PRÁTICA DE IMPLANTAÇÃO	57
7.1	FATOR PREPARAÇÃO OU DE COLETA DE DADOS	58
7.2	FATOR ROTINA DO VENDEDOR DENTRO DO MÉTODO IMPLEMENTADO	59
7.3	FATOR CHECAGEM: ATRAVÉS DAS ANÁLISES DE “CLUSTER”	61
7.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PROPOSTA	66
8	CONCLUSÃO	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cenário do Comércio do Consumo de Massa	22
Gráfico 2 – Alterações na Participação de Mercado dos Canais de Distribuição	23
Gráfico 3 – Razões para o Crescimento das Lojas de Pequeno Porte	23
Gráfico 4 – Evolução do Volume de Vendas no Mercado de Consumo de Massa	24
Gráfico 5 – Alternativas de Compra Utilizadas pelos Consumidores	25
Gráfico 6 – Intensidade com que as Reações Ocorrem nos Diversos Setores	25
Gráfico 7 – Evolução do Consumo por Cestas de Produtos	26
Gráfico 8 – Alterações na Lista de Compras no Supermercado	27
Gráfico 9 – Faixa Etária dos Funcionários da Perdigão	38
Gráfico 10 – Estado Civil dos Funcionários da Perdigão	38
Gráfico 11 – Escolaridade dos Funcionários da Perdigão	39
Gráfico 12 – Canais de Distribuição	39
Gráfico 13 – Exportações por Regiões, em Receitas	40
Gráfico 14 – Distribuição do Capital Total	40
Gráfico 15 – Composição da Recita Operacional Líquida	41

1 INTRODUÇÃO

O Estudo de caso que faremos está embasado no método de vendas da empresa Perdigão Agroindustrial S/A e suas prerrogativas se originam da consolidação de idéias de diretores, gerentes, supervisores, e vendedores de todo o Brasil, o método e suas avaliações iniciais levaram aproximadamente um ano para serem implantadas, e encontram-se em constantes adaptações, e aprimoramentos. Encontros, *Workshops* e reuniões para idéias, sugestões, e possíveis adaptações, estão em pauta nos agendamentos de encontros da empresa.

O Estudo mostrará, a relação do método com o conceito de ser e parecer dominante, o quanto um influencia o outro, a relação Cliente-Share, os conceitos de valor agregado, a verdadeira função e atribuições do vendedor, o *merchandising*, a promoção de vendas, a diferenciação de serviços, o posicionamento, e os aspectos do relacionamento.

Temos no relacionamento o principal fator de sucesso do método, e suas aplicações. Mostraremos no estudo a importância em diferenciar clientes, e de aplicar a cada um deles um conceito diferente de CRM.

A Reavaliação constante do método, bem como suas revisões conceituais, e a experiência já adquirida pelo uso do mesmo, estarão na medida do possível explicitadas no estudo.

Tão difícil de implantar e implementar um método novo é levar benefício ao cliente, provar e fazê-lo perceber isso, também será citado no trabalho.

Acredita-se que o futuro das relações comerciais e o sucesso das organizações estarão voltados a altíssima qualidade dos produtos somada ao relacionamento adequado a cada cliente, juntamente com a diferenciação ou personalização no serviço prestado. Dessa forma consegue-se provar aos clientes e conscientizá-los de que na maioria das vezes apenas preço, não pode ser fator determinante em uma negociação.

1.1 APRESENTAÇÃO

O MVP (Método de Vendas Perdígão) é um roteiro de como o vendedor deve proceder para ser bem sucedido, como o próprio nome diz é uma orientação a ser seguida, no entanto aplica-se aqui uma das maiores magias do mundo que é a diferença entre os seres humanos, e aí a criatividade na melhor maneira de aplicá-la é prática de cada um individualmente. Originado da experiência no campo vivida pôr vendedores, supervisores, gerentes, e diretores, consolida as idéias e comportamentos a serem seguidos para uma possível padronização da força de vendas em nível nacional, onde até então cada filial de vendas trabalhava ao seu melhor modo e estilo próprio.

O método é estruturado no sentido do vendedor construir uma ponte de relacionamento entre ele e o cliente, alimentando-se de atitudes vencedoras, pesquisando o cliente, oferecendo benefícios, neutralizando objeções, tomando a iniciativa, fechando a venda, e estendendo o relacionamento.

Parece receita fácil, mas a combinação de todos esses aspectos aproximaria o vendedor da excelência em vendas, mais adiante falaremos sobre cada um desses fatores que fecham o método como um todo. A idéia do método partiu da percepção de diretores e presidente da empresa, de que gente é tudo, e que essa força chamada vendas tem a obrigação de caminhar junta em rumo correto, no sentido do êxito esperado. A qualidade de pessoal e a padronização da força de vendas exprimem resultados imagináveis, as avaliações periódicas bimestrais, trarão a empresa um retrato claro de onde investir em treinamento e apontará os pontos fortes da equipe.

A relação do método, com os conceitos de ser e parecer dominante estão ligadas pelo resultado direto que um tem haver com o outro, fica claro quando medimos o "Share" em separado de um cliente, que se nele estão sendo aplicados os passos do método com certeza somos e parecemos dominantes.

Ser e parecer dominante, para a área de vendas, parecem ser o mesmo conceito, mas na verdade não são, **ser** é o que realmente acontece, qual é a verdadeira participação nesse cliente sobre o total que o mesmo compra, parece fácil descobrir o verdadeiro potencial de um cliente, mas não é, um conjunto de medidas deve ser tomada, como pesquisa testemunhal, aferição de estoques,

levantamentos sobre os concorrentes, sondagem em notas fiscais, resultados de promoções, etc..

Parecer dominante, está muito relacionado ao posicionamento no cliente, a primeira vista dos olhos onde nos setores que a marca atua pode parecer estar tudo correto no cliente, mas nem sempre isso é verdade, no mercado de produtos perecíveis. Nem sempre a regra do maior espaço é a maior venda ou participação.

Os dois conceitos encontram-se quando conhece-se realmente o verdadeiro potencial do cliente, e se este está em linha com a venda da loja aliado ao posicionamento destacado.

Falar do ser e parecer dominante sem conceituar o *merchandising*, e ligá-lo ao composto de marketing, e suas quatro elementares variáveis controláveis que toda empresa pode utilizar seria um erro que com certeza nesse estudo não cometeremos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral deste trabalho visa-se provar através do estudo de caso mencionado, que existe a possibilidade, desde que seguidos critérios e procedimentos, de se padronizar ou dar rumo único à força de vendas da Perdigão Agroindustrial S/A em todo o território nacional, e relacionar o método as formas e os conceitos de ser e parecer dominante.

Todas as grandes empresas e organizações já perceberam que no futuro, os clientes não comprarão somente produtos, e sim conveniência, e principalmente serviços. A palavra chave de um dos principais objetivos do método, é tornar perceptível ao cliente um melhor serviço prestado, e mais ainda é medir esse aumento na satisfação.

O maior objetivo do estudo é propor que o MVP deve ser complementado com os conceitos e práticas, do domínio do ponto de venda. Quando então observarmos o desdobramento dos objetivos específicos veremos que é possível fazer uma relação entre eles, que traz uma proposta de melhor atendimento caminhando a excelência em vendas. E principalmente através de instrumentos de medição como o "*cluster*", realizar uma perfeita medição da verdadeira situação ou participação da marca no cliente. Onde aqui também falaremos sobre o conceito de

cliente *share*, os conceitos de valor para o cliente, venda direta, venda pessoal, aspectos do relacionamento, posicionamento, e outros que estarão evidenciados no estudo.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aprimorar através do método, uma forma eficaz e personalizada, de atender ao cliente no mercado de produtos perecíveis.
- Descrever e comentar todos os passos a serem seguidos pelo vendedor para um excelente atendimento.
- Propor através do método, a implantação do conceito de ser e parecer dominante.
- Verificar dentro do método formas concretas de se provar o benefício ao cliente.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Teórica

Existem poucos trabalhos teóricos no Brasil sobre o assunto abordando o processo de vendas no varejo. Estudar melhor este campo permitirá a profissionais da área elevar o seu conhecimento, e melhorar suas práticas no dia a dia de trabalho com vendas.

1.3.2 Prática

Acredita-se que de posse de alguns conceitos, e de avaliações periódicas já realizadas, poderemos agregar ao método alguns atributos que atualmente não estão em questão, variáveis que não estão sendo medidas, inclusão de alguns itens de performance e a exclusão de outros. O estudo é justificado no sentido de identificar e corrigir possíveis falhas no desempenho diário do vendedor, e apontar pontos a serem melhorados através de treinamentos e reciclagens.

Apesar de apenas duas avaliações, periódicas e bimestrais realizadas, já pudemos observar uma sensível melhora de vários vendedores no sentido de algumas deficiências apresentadas. Quando identificadas as fraquezas individuais, procura-se trabalhar cada integrante da equipe em separado, fazendo com que em novas situações seu comportamento seja diferente. Os planos de ação para aumentar a performance onde o score é baixo, encontram-se em plena implementação e execução, sendo essas e outras que veremos as justificativas práticas da viabilidade para esse estudo de caso.

1.4 RESTRIÇÕES A PROPOSTA

Pode-se dizer que restrições a proposta são duas, uma temporária pôr que idéias e aceitação de mudanças provisórias ou definitivas, só serão concedidas após um ano de implantação do método, quando serão realizadas reuniões e encontros para o propósito. E a outra é que atualmente só temos o instrumento de medir o efeito do método no vendedor e ainda não dispomos de uma forma de medir esse efeito no cliente. A planilha que é utilizada para avaliar o vendedor é usada pelo supervisor em análises no campo.

1.5 METODOLOGIA

Nesse estudo de caso a metodologia utilizada foi a exploração e análise do material do próprio método, sendo analisadas algumas planilhas após suas aferições no campo visando mostrar as grandes diferenças entre os profissionais da mesma área e o proveito que podemos tirar desse fator. Foram empregadas também análises de "*clusters*", procurando evidenciar a correta participação em espaços e *mix* real no cliente. Foram levantadas referências bibliográficas e teóricas, buscas em artigos, pesquisas e publicações em sites da área, material interno da empresa, e a experiência de campo já vivida com o método, bem como a coerência nas suas relações.

2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos abordando: vendas no varejo (produto, venda pessoal e marketing de relacionamento); promoção de vendas (*merchandising*); marketing de serviços; posicionamento e comportamento do consumidor.

2.1 VENDAS NO VAREJO

De acordo com CHALMERS (1965, p.71),

a origem do comércio data da mesma época da existência do homem vivendo em sociedade. Naquele instante o homem compreendeu que seria impossível a sobrevivência se vigorasse o sistema de apropriação a força das mercadorias que desejasse, vendo-se obrigado a idealizar o sistema de trocas, que lhe possibilitaria mediante a renúncia de algo seu, obter o que pertencia a outros.

Sentimos hoje nos tempos modernos essas mesmas necessidades da mesma forma só que adaptadas a nossa época com formas próprias atualizadas as necessidades do homem contemporâneo, tudo que rodeia a nossa vida está baseado em um ato de negociar. CHALMERS (1965, p. 92) “considera que a base de todo o sucesso residia no espírito de encantar e cativar os olhos dos interessados, explorando a vaidade da mulher, o orgulho do homem e os desejos de ambos”.

Quando transportamos esse conceito para os dias atuais visualizamos claramente um método de merchandising, e as formas do ser e parecer dominante em plena ação. Claramente está explicado por esse e outros inúmeros conceitos que o Marketing existe desde a criação dos mercados. Suas formas organizadas, e ordenadas hoje nos permitem aplicá-lo em várias áreas da economia, ciências e sociedade.

CHURCHIL, GILBERT A. (2000, p. 231) sustenta que “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Percebe-se que por trás desse conceito está embutido todo um processo ou uma cadeia, de elementos que estão interligados, para um único objetivo final que é demandar um produto, bem ou serviço.

Aqui começa uma grande questão, o que as empresas devem produzir, em que quantidade, como anunciar, como promover a demanda, quais diferenciais evidenciar, é onde estão os grandes desafios e o universo de oportunidades para aqueles que trabalham com o Marketing. Produzir e vender, obter resultados, contentar os consumidores, criar valor, especializar-se, dar rentabilidade e agradar acionistas, inúmeras companhias competitivas tem esses objetivos em suas missões.

KOTLER (1996, p. 36), postula “que o conceito de venda, assume que os consumidores se deixados sozinhos, normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da organização, assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção”.

Quanto maiores forem as quantidades produzidas e vendidas, menores serão os custos fixos nas fábricas e conseqüentemente a rentabilidade por produto aumenta, acompanhado do aumento da participação de mercado *Market Share*, essa situação também conta com um represamento da concorrência ou limitação de possíveis ações.

Sabemos que muitas vezes o processo desde a fabricação do produto até a sua disponibilidade no ponto de venda está correta, mais atributos principais como cor, sabor, embalagem, *design*, informações, e outros, não estão em linha com o esperado pelo mercado, como tudo isso influência na decisão de compra, é hora de fazer uma análise crítica do produto reformulando, ou alterando suas características principais, caso contrário esse item estará fadado a sair de linha.

2.2 PRODUTO

KOTLER (1996, p. 35), destaca que “o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão, aqueles produtos que oferecerem mais qualidades, desempenho ou características inovadoras. Os gerentes das organizações orientadas para produto, fazem sua energia em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo”.

As empresas que atualmente investirem em desenvolvimento tecnológico de produtos, e responderem as expectativas do mercado na velocidade correta, estarão mais gabaritadas a terem sucesso com seus produtos. O mercado está em constante mutação, e suas exigências são a cada dia que passa mais intensas no sentido de inovação, e praticidade. Na maioria das vezes o processo desde a produção até a disponibilidade do produto no ponto de venda, está correta, só que alguns atributos como *design*, embalagem, peso, cor, tamanho, e outros não estão em linha com a necessidade do mercado, é um sinal para uma remodelagem ou um lançamento novo, na grande maioria das vezes mudar alguns diferenciais competitivos não compensa financeiramente a organização.

A Perdigão possui em Videira, Santa Catarina, junto com seu parque industrial, um CETEC, Centro de Tecnologia para desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento dos já existentes. Com 230 funcionários, e um investimento anual de que gira em torno de 80 milhões de reais, um universo de informações e pesquisas rondam o centro, procurando aprimorar sabor, cheiro, aparência, e características de produtos já existentes e de futuros lançamentos. A tendência de todas as indústrias de alimentos é trazer em seus produtos o sabor semelhante ao caseiro, para que cada vez mais o consumidor se familiarize com o produto.

LEVITT (1980, p.), cita que “todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto”, relacionando a citação conclui-se que a diferenciação de um produto ou serviço, está relacionado até onde o consumidor no seu poder de compra está disposto a pagar por essa diferenciação, por que nem sempre o investimento empregado nesses diferenciais trará compensação financeira a empresa. Uma boa questão a ser abordada é como mudar um produto que já não apresenta margens satisfatórias, esse dentre outros são os grandes desafios da engenharia de alimentos e desenvolvimento dentro das organizações.

Segundo KOTLER (2000, p. 320-321),

Nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. É necessário estabelecer uma diferença até o ponto que ela satisfaça os seguintes critérios:

- Importância: A diferença oferece um benefício, de alto valor a um número suficiente de compradores.
- Destaque: A diferença é oferecida de uma maneira destacada.

- Superioridade: A diferença é superior a outras maneiras de se obter benefício.
- Exclusividade: A diferença não pode ser facilmente copiada pelo concorrente.
- Acessibilidade: O comprador ou consumidor, deve poder pagar pela diferença.
- Lucratividade: A empresa deve considerar a diferença lucrativa.

Atualmente as companhias produzem para atender, ou melhor, fornecer o mercado varejista, e defrontam com o seguinte cenário: o vendedor ou representante fornece a seu cliente, intermediário da canalização do produto ao consumidor final, esse processo ocorre independente do tamanho do PDV. É grande a dependência de ambas as partes, a indústria precisa dos pontos para escoar a produção, e fazer prosperar sua política, em contrapartida os varejistas necessitam em suas lojas de marcas fortes, conhecidas, da preferência dos consumidores, que tenham alta rotatividade e tragam retorno imediato.

Aqui começa o grande show de vendas e marketing.

2.3 VENDA PESSOAL

Segundo o professor Theodore LEVITT, de Harvard ,

A venda focaliza-se na necessidade do vendedor, e o marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor em transformar seu produto em dinheiro, o marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor pôr meio do produto, e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega, e finalmente seu consumo.

Devido ao avanço tecnológico e o aprimoramento da profissão, o vendedor atual deve centrar-se como um grande consultor entre os interesses da empresa e de seus clientes. Todo o processo de intermediação deve ser realizado de uma forma que tanto o cliente quanto a empresa fiquem satisfeitos, ambos precisam ser rentáveis um para o outro para que a relação sempre ocorra de forma natural e transparente. O crescimento econômico de ambos de forma homogênea sinaliza que o processo caminha de forma correta.

PARENTE (2000, p. 162), destaca que “ A motivação de conquistar maiores volumes de venda, apoia-se em duas justificativas principais: maior volume de vendas está em geral associado a maiores níveis de lucratividade, permitindo

assim uma queda nos custos em geral, e a conquista de um maior volume de vendas limita o crescimento da concorrência.”

O foco atual das empresas é cada vez mais um controle estratificado cliente a cliente, aqui posso citar algumas ferramentas utilizadas como o SAPR3, um *software* que nos permite várias análises, como venda por segmento, por grupo de clientes, quem são os clientes A da curva, os B, quem são os emergentes, quais estão em decadência, por problemas operacionais ou por perda de participação para o concorrente, quem são os potenciais em ascensão que merecem uma parcela de investimento. O interessante é definir quais são as análises importantes a serem feitas e a visão estratégica a ser tomada para com isso ganhar participação no mercado.

Em todo o mundo, a gestão do relacionamento com clientes é cada vez mais uma prioridade na agenda de empresa e executivos, recebendo a cada dia que passa investimentos significativos das organizações. Quando paramos para analisar clientes, chegamos a conclusão que cada um ou um grupo deles possui valor diferente, e então concluímos que a segmentação no atendimento é a tendência na área comercial de cada empresa.

Visando atualmente um maior foco no cliente e no marketing de relacionamento, PORTO (ano, p. 172-173), salienta que “As empresas deverão dedicar cada vez mais esforços para satisfazer seus clientes, tecnologias de banco de dados estão possibilitando que as empresas desenvolvam um relacionamento mais individualizado e duradouro com seus clientes”.

Quando abordamos o assunto de um relacionamento individualizado e duradouro refere-se a questão de que é necessário atualmente levar a empresa para dentro do cliente, e vice versa, isso pode ser feito através de simples ações como direcionar informativos mensais nos postais dos clientes, recados em campos das notas fiscais, e filmes sobre novos produtos ou informações nos e-mails. O telemarketing ativo também ajuda muito a disseminar esse espaço que sempre existe.

KOTLER (2000, p. 646), destaca sobre o gerenciamento da força de vendas, “Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, e que contribuam com idéias para melhorar as operações dos clientes, e que sejam eficientes e confiáveis”.

O processo atual que envolve vendas e resultados está ligado a seguinte cadeia: as diretorias financeiras das companhias acordam com os acionistas uma certa rentabilidade sobre os papéis para o ano, baseado em um lucro estimado, para o período, monta-se o que precisa vender para se chegar a esse resultado, em cima disso as diretorias de institucionais que gerenciam e são responsáveis pelas fábricas, planejam as suas produções nas indústrias, e as diretorias de vendas em forma de desdobramentos definem as metas e objetivos mensais a diretores regionais, gerentes, supervisores e vendedores de todo o país.

O mais importante e mais do que nunca parte essencial de todo esse processo, é que a venda não termina no cliente, e sim no produto adquirido pelos consumidores para uso final. Aqui se inicia um processo de comunhão e parceria para que tanto o varejo, quanto a indústria, se unam no sentido de realizar da melhor forma possível para ambos esse objetivo.

Aqui se encontra o cerne de toda questão abordada em que a diferenciação no serviço prestado, o *merchandising*, o posicionamento, a promoção de vendas, a personalização no fornecimento e criação de valor para o cliente e consumidores fazem a diferença.

Os vendedores são e serão no futuro pessoas chaves entre companhias produtoras e varejistas para o sucesso nas operações de ambos. Clientes com visão estratégica de mercado usam o vendedor no bom sentido da palavra para ajudá-los a gerenciar o próprio negócio, como orientadores, gestores, e parceiros até para captar informações sobre os concorrentes.

KOTLER (2000, p. 653), postula sobre os princípios da venda pessoal, que “Os vendedores eficazes possuem mais do que instinto, são treinados em métodos de análises e gerenciamento de clientes, e três aspectos são fundamentais para a venda pessoal, o profissionalismo em vendas, a negociação, e o marketing de relacionamento”.

Vários são os comportamentos e as atitudes que fazem da venda pessoal uma tarefa de sucesso, o fruto desse exercício traz resultados fantásticos as empresas e riqueza para o conhecimento pessoal de cada profissional.

2.4 PROMOÇÃO DE VENDAS

KOTLER (2000, p. 616) sustenta que,

A promoção de vendas é um ingrediente-chave em campanhas de Marketing e pode ser definida da seguinte maneira, consiste em um conjunto diversificado, de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio.

A grande intenção dessas abordagens é gerar a degustação, familiarizar o consumidor com os produtos, fazer pegar, sentir, provar, imaginar e por fim envolver e convencê-lo a adquirir e por conseqüência torná-lo um divulgador em potencial.

Mas quando as pessoas chamadas de promotoras de vendas não estão na loja, o processo tem que ocorrer da mesma forma, oculta no verbo, rica na comunicação visual, é onde o merchandising atua e mostra a sua função. Muitos autores definem que o merchandising é o Marketing ordenado no ponto de venda.

2.5 MERCHANDISING

Como definição “Merchandising compreende um conjunto de operações táticas efetuadas no PDV, para colocar no mercado o produto ou serviço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta” (JOHNSON & JOHNSON)

Pode-se afirmar que as vantagens de um bom merchandising para o consumidor é, facilitar a decisão, acelerar a compra, economizar tempo, lembrar ou esclarecer necessidades e destacar a presença do produto. Já para o cliente, atrai novos consumidores, aumenta a rotatividade de estoques, incrementa o visual da loja e estimula a demanda. Para as empresas, amplia a participação de venda no cliente, reforça a imagem de qualidade nos produtos, diminui as ações da concorrência e completa a estratégia de mercado.

O sucesso de uma operação realizada entre promover a venda, com todo o merchandising estimulando está fortemente associada a margem de lucro praticada pelo cliente. Esse deve entender o esforço e reconhecer o investimento feito pelo fornecedor no sentido de colaborar com bom senso para o sucesso da promoção.

Isso geralmente ocorre quando as margens são diminuídas para essa ocasião em específico.

Como não poderíamos deixar de citar o “*merchandising*”, é um dos principais fatores no processo geral de vendas, ferramenta indispensável para o sucesso de toda a operação. Na Perdigão em si o promotor de vendas está ligado a equipe de merchandising, ele tem por tarefa sempre construir uma boa imagem da marca com cada um de nossos consumidores que freqüentem a loja que está sob sua responsabilidade. Um grande objetivo dessa arma na Perdigão e a empresa ser vista como excelente no atendimento e solução para o cliente e consumidores. Dentre várias técnicas de *merchandising* colocamos três como o centro da questão a ser abordada:

Visível: Os produtos Perdigão devem estar sempre dispostos no PDV, de maneira organizada, com os rótulos voltados para frente e para cima, em local com boa iluminação que facilite a identificação do produto pelo consumidor.

Acessível: Os produtos Perdigão devem estar sempre dispostos em locais de fácil acesso aos consumidores, permitindo que eles possam alcançá-los sem dificuldade. Essa questão é básica, pois um desejo de compra pode ser anulado se o consumidor tiver dificuldades para pegar o produto.

Atraente: A exposição do produto que faz com que o consumidor se sinta atraído a aproximar-se do produto, tocá-lo, e conseqüentemente, efetuar a compra.

O profissional de promoções para ter um ótimo desempenho de suas atividades deve seguir a regra de ouro de transformar dificuldades em oportunidades, e descobrir através da criatividade novos espaços onde incentivar as vendas dos nossos produtos, tão bem como possuir uma boa comunicação, trabalhar em equipe, ter boa argumentação e perseverança.

PARENTE (2000, p.170) defende que “para muitos varejistas a definição de preços está fortemente associada a seu esforço promocional. Existe um efeito sinérgico quando os dois fatores são usados simultaneamente, especialmente quando ofertas de preços são divulgadas por meio de propaganda”.

Os consumidores possuem uma forte sensibilidade, a saber: se o preço final de um produto está em linha com a oferta. Esse fator é interessantíssimo, porque quando as empresas lançam produtos novos, geralmente saem com o preço voltado a patamares elevados, quem realmente ajustará o preço a ser praticado

corretamente é o mercado, são os próprios consumidores que se adonam dessa situação.

2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo KOTLER (2000, p. 654),

A abordagem para o cliente treina os vendedores para solucionar problemas do cliente. O profissional de vendas aprende a escutar uma pergunta a fim de identificar as necessidades do cliente e oferecer soluções seguras de produto. Habilidades de apresentação são secundárias as habilidades de análises das necessidades do cliente. Essa abordagem supõe que os clientes têm necessidades latentes que constituem oportunidades, que apreciam sugestões construtivas e serão fiéis aos vendedores que tem seus interesses de longo prazo em mente.

O vendedor excelente tem a visão dentro de seu profissionalismo de preencher lacunas deixadas pelos concorrentes. Ter o instinto e a capacidade de observar e enxergar o que os outros colegas de profissão não vêem. Todo o cliente tem suas necessidades de contentamento a ser atendida da melhor forma, e maneira possível, e os detalhes aqui são fundamentais, dar retorno rápido sobre questões problemáticas e chamar toda a responsabilidade para si quando algo de errado acontecer é fundamental para conseguir a confiança do cliente. Quando o cliente percebe que o vendedor é um grande resolvidor de seus problemas sendo o princípio e o fim do processo, um bom campo está conquistado. Detalhes fazem a diferença, pequenos diferenciais competitivos resultam em o cliente escolhê-lo como parceiro. Muito esforço e um pleno conhecimento dos produtos, e dos procedimentos administrativos da empresa, somada as mais variadas formas de criatividade, são primordiais para um vendedor ser um eficiente profissional em vendas.

2.6.1 Negociação em Vendas

KOTLER (2000, p. 656) destaca que

A negociação é um processo pelo qual, o objetivo é atingir uma zona de concordância entre as partes, barganhar é preciso quando em questão se está muito mais do que preço, e a montagem de uma estratégia é essencial. Uma estratégia de negociação é um comprometimento, com uma abordagem geral que tem boa chance de alcançar os objetivos do negociador.

Explicar sobre negociação propriamente dita é falar sobre o embate entre as partes, são as mútuas concessões em troca de vantagens recíprocas, que ao final do processo o resultado não pode ser outro se não a sensação de satisfação de ambas as partes pelo negócio fechado. Esse sentimento de uma boa negociação concluída e do processo finalizado é a certeza de em pouco tempo uma nova acontecer. Todos os clientes sem exceção independente do tamanho gostam e tem o hábito de barganhar, pleitear um desconto, uma condição especial, mostram-se orgulhosos quando descobrem que seu potencial interessa e muito ao fornecedor. O importante desse campo entre pleitear descontos, e a quantidade que o fornecedor quer vender é não ultrapassar a linha da insistência excessiva, com isso alguma das partes pode se tornar inconveniente, e o relacionamento ficar ameaçado. Um dos grandes passos a ser dado para se Ter um sucesso na negociação é saber realmente quem é o decisor do processo, de quem é a palavra final.

2.6.2 Marketing de Relacionamento

Na visão de KOTLER (2000, p. 658) ele destaca que “Na maioria dos casos a empresa não busca uma venda imediata, e sim a construção de um relacionamento fornecedor-cliente, no longo prazo. A empresa quer demonstrar que possui a capacidade de atender as necessidades do cliente de maneira superior”.

O fruto desse relacionamento duradouro, trás em primeira análise um maior conhecimento e familiarização entre as partes, resultando em um processo de confiabilidade, pontos essenciais no processo da construção de relacionamento. Várias são as formas de criarmos um vínculo com o cliente, integrando-se a família, esporte, religião, hábitos, e costumes do cliente. Esse processo precisa ser realizado de uma forma natural e transparente, caso contrário o efeito pode ser o contrário do esperado.

Não só a empresa deve seguir essa premissa de atender as necessidades de uma forma superior, mas também o vendedor no seu dia a dia deve Ter isso consigo. Nesse contexto de área comercial a qualidade das pessoas é tudo no processo, e quando o vendedor for o primeiro a ser lembrado na mente do cliente, sobre compras do seu segmento, promoções de produtos, ou campanhas

relacionadas a demanda, o seu objetivo do marketing de relacionamento estará alcançado.

Mas como vender apenas não é necessário, tem que se promover a venda ao consumidor final, o processo dessa forma apresenta uma ordem de continuidade. Os clientes, muitas vezes têm um certo potencial e não sabem, temos então que criar situações que demonstrem isso, aí começa a atuação da promoção de vendas.

Segundo RAPP e COLLINS (1991, p. 151) “o poder da promoção de vendas pode se concentrar eficientemente em uma audiência-alvo altamente receptiva, e pode ser usada não apenas para estimular temporariamente as vendas, mas para ganhar e manter clientes leais”.

As abordagens realizadas pela promoção de vendas, tira dúvidas, evidencia detalhes, complementa explicações e ajuda o cliente na tomada de decisão sobre comprar. E o mais importante acaba fidelizando consumidores e criando formadores de opinião.

LEWISON (ano, p. 72) defende que “o processo de venda direto, é um sistema direto de venda ao consumidor, que envolve explicações e demonstrações de produtos e serviços”.

Grandes campanhas de marketing são complementadas com a promoção de vendas no PDV, as promoções também são fruto do lançamento de novos produtos. O objetivo da promoção de vendas é, estimular as vendas através do processo de abordagem e do convencimento, as pessoas que desempenham essa tarefa são as chamadas vendedoras da marca na loja, e devem estar plenamente preparadas para persuadir os consumidores.

Uma promoção de vendas terá um excelente resultado se for acompanhada de uma propaganda intensa na televisão, rádio, revistas ou jornal. Com absoluta certeza se o consumidor que for abordado na loja fizer relação com a propaganda que sua mente assimilou, a abordagem o ajudará em muito na decisão de escolha.

2.7 MARKETING DE SERVIÇOS

PARENTE (2000, p. 277) postula que “a falta de tempo e a busca da conveniência, estão cada vez mais presente no processo de compra do brasileiro, ao entrar na loja, o consumidor quer rapidamente obter informações sobre os produtos disponíveis, preços, características, etiquetas legíveis com descrição dos itens, são serviços cada vez mais valorizados pelo consumidor”.

Serviços cada vez mais valorizados pelos clientes e pelos consumidores: está aqui o grande centro da questão. Serviços para com os clientes só depende da empresa fornecedora e da força de vendas, já ajudar o cliente a prestar o melhor serviço ao consumidor depende dele, de sua abertura, da parceria com o fornecedor, e de seus planos no longo prazo.

Muitas vezes prestamos o melhor serviço no cliente, mas não tornamos isso perceptível e claro a seus olhos. Temos que cultuar esse aspecto na cabeça do cliente e de seus colaboradores. Quando consegue-se do negócio do cliente fazer uma extensão do seu, o objetivo da percepção está alcançado. A globalização está centrando esforços em poucas companhias por setor, em áreas e produtos. Cada vez mais parecidos, igualados, competitivos e comoditizados os produtos se distribuem no mercado. A grande saída para quem pretende permanecer nessa disputa é oferecer cada vez mais um serviço melhor, agregando percepção ao cliente e valor percebido ao consumidor final.

KOTLER (2000, p. 314) destaca que “diferenciação de serviços, quando o produto não pode ser facilmente diferenciado a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria de sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação do cliente, manutenção e reparo.”

A tendência de se priorizar a conveniência e a padronização no serviço prestado pelo fornecedor estará sempre de uma forma forte no desejo do cliente. O atendimento total dos pedidos sem rupturas juntamente com as ações de promoção, farão parte da personalização dos produtos e serviços. Quando o cliente não consegue perceber sozinho o serviço que lhe está sendo oferecido, temos que

alertá-lo para a percepção desse ponto, de forma que isso se reverta em benefício próprio do desenvolvimento da marca dentro do estabelecimento.

TRONCHIM (www.1to1.com.br – publicado em 20/06/2001) cita que

O que é valor agregado? Qual é o único valor real percebido pelo cliente, quando se está fazendo negócio em um mundo onde os produtos e serviços são muito parecidos quando não iguais? O que isso tem haver com fidelidade e lucratividade? A resposta é personalização, pense nisso e guarde bem o conceito personalização é o único valor que realmente pode diferenciar uma empresa da outra no mundo comoditizado de hoje onde tudo é muito parecido e fácil de se obter.

As empresas esforçam-se sob todo esse processo para estarem bem posicionadas nos mercados onde atuam, e precisam cada vez mais diferenciar esse posicionamento, para não perderem participação. Esse posicionamento é medido pelo Instituto de Pesquisa A. C. Nilsen, instituto norte americano que audita os pontos de venda de uma forma amostral, e exprime a participação de mercado de cada marca no seu segmento no estado, região ou país. Essa participação percentual da marca em relação ao potencial total do mercado é o que dita o preço das ações da empresa no mercado da bolsa de valores.

2.8 POSICIONAMENTO

Segundo KOTLER (2000, p. 321) “o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.”

Qual o verdadeiro valor que um produto ou serviço significa para um cliente ou consumidor. Esse valor associa-se ao atendimento da expectativa criada por ele em relação ao mesmo, o valor é vinculado as alternativas de escolha oferecidas ao cliente. Lembrando que posicionamento de uma marca em relação a um nicho específico de mercado, muitas vezes leva-se tempo para que esse processo ocorra.

KOTLER (2000, p. 34) salienta que

Os clientes estimam qual alternativa irá lhes proporcionar o maior valor, os clientes são maximizados de valor e agem dentro do repertório de alternativas, limitados pela sua mobilidade, conhecimento, custo e renda. Eles formam uma expectativa de valor que determina seu comportamento. O grau em que essas expectativas são atendidas definem tanto sua satisfação, como a sua possibilidade de recompra.

E também conclui-se que quando esse repertório é maximizado e mantido além de todas as definições citadas acima, uma delas não mencionadas é o início do processo de fidelização a marca. A continuidade rotineira de uma atitude de recompra, faz com que essa satisfação perdure por longo período, levando muitas vezes o consumidor a se tornar um formador de opinião.

SOLOMON (2002, p. 53) postula que “os profissionais de marketing, confiam muito nos elementos visuais de publicidade, design de lojas e embalagens. Os significados são comunicados no canal visual através da cor, tamanho e estilo de um produto. As cores podem até mesmo influenciar nossas emoções mais diretamente”.

Segundo SOLOMON (2002, p. 210), “os produtos podem então ser desenvolvidos para enfatizar atributos adequados, e estratégias promocionais, podem ser adequados para oferecer os tipos de informação com mais possibilidades de serem desejadas, nas formas mais eficazes”.

2.9 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Um bom vendedor deve estar centrado sob dois aspectos fundamentais no cliente, um no controle de tê-lo dominado, e outro voltado ao comportamento de seus clientes ou consumidores finais, e principalmente ligado em suas necessidades, sobre isso SOLOMON (2002, p. 97) enfatiza que “as pessoas nascem com uma necessidade de certos elementos indispensáveis para a sustentação da vida, como alimento, água, ar e abrigo. Essas são as chamadas necessidades biogênicas”.

Para entendermos um pouco mais sobre como o consumidor toma definitivamente a atitude de escolher por esse ou aquele produto dentro de um ponto de venda, temos que analisar o modelo ABC¹ de atitudes de SOLOMON (2002, p. 167) onde ele postula que:

A maioria dos pesquisadores concorda que uma atitude tem três componentes: afeto, comportamento e cognição.

O afeto refere-se ao modo como um consumidor se sente em relação a um objeto de atitude.

¹ *affect, behavior cognition.*

O comportamento envolve as intenções da pessoa para fazer algo sobre um objeto de atitude. Lembrando que nem sempre uma intenção resulta em um comportamento real.

A cognição refere-se as crenças de um consumidor sobre um objeto de atitude. Esses três componentes de uma atitude podem ser lembrados como o modelo ABC de atitudes.

Em síntese podemos dizer que modelo ABC de atitudes enaltece as relações entre conhecer, sentir e fazer. Outro importante fator que ajuda na decisão do consumidor, e que contemplamos como ferramenta primordial no processo são os estímulos gerados no ponto de venda. Quando tudo o que julgamos estímulos estiverem direcionados ou posicionados, e verdadeiramente bem enfatizados, o seu resultado com toda certeza será alcançado. No sentido de atender a necessidade e orientar a decisão ou até mesmo firmar ou influenciar a intenção de compra. Aqui se encontra o campo a ser tomado chamado de decisão por impulso.

Segundo SOLOMON (2002, p. 244),

As compras por impulso aumentam em 10 % quando displays apropriados são utilizados. A cada ano empresas americanas gastam mais de 13 bilhões de dólares em estímulos de ponto de venda. Um estímulo de ponto de venda pode ser um elaborado display ou a demonstração de um produto, ou uma máquina para emissão de cupons ou mesmo uma pessoa abordando e oferecendo amostra grátis de um novo produto.

Medimos o sucesso das ações de degustação comparando a demanda no período da ação, com outro em que a abordagem não ocorria. A técnica de abordagem não é tão simples como imaginamos, exige da demonstradora muita percepção se o consumidor está propenso e receptivo a abordagem.

A interação entre o vendedor que atende esse ponto de venda e a pessoa designada para a abordagem é fundamental. No sentido de não deixar faltar o produto, estar o produto ofertado com uma margem adequada, e, principalmente as informações de preparo e nutricionais precisam ser evidenciadas ao consumidor. A degustadora, se conseguir fazer da ação um entretenimento aos consumidores, o resultado final apurado ficará muito além do esperado.

3 O CENÁRIO DO VAREJO NO BRASIL

O varejo no Brasil mudou muito nos últimos dez anos, e pode-se entender melhor observando-se três períodos distintos, conforme apresentado no relatório anual da Nielsen (2004):

1994 a 1998:

- Conjunto de medidas econômicas, o Plano Real.
- Crescimento do poder de compra dos consumidores.
- Inclusão de milhões de novos consumidores no mercado de bens de consumo de curto prazo.
- Altos índices de crescimento de vendas no mercado de consumo de massa.
- Recuperação da participação de mercado da maioria das marcas líderes, entre 1994 e 1996.
- Consolidação do formato de hipermercado.

1999 a 2002:

- Ambiente econômico suscetível e intempéris.
- Perda do poder aquisitivo acentuado em 2002.
- Taxas discretas de crescimento no mercado de consumo em massa.
- Proliferação e ganho de participação de marcas alternativas/baixo preço.
- Ganho nas vendas e participação das lojas de pequeno porte.

2003

- Crescimento nulo da economia.
- Melhor nível do poder de compra do consumidor.
- Maior importância das classes C,D e E.
- Novas áreas de oportunidades e nichos de mercado.
- O novo papel da mulher.

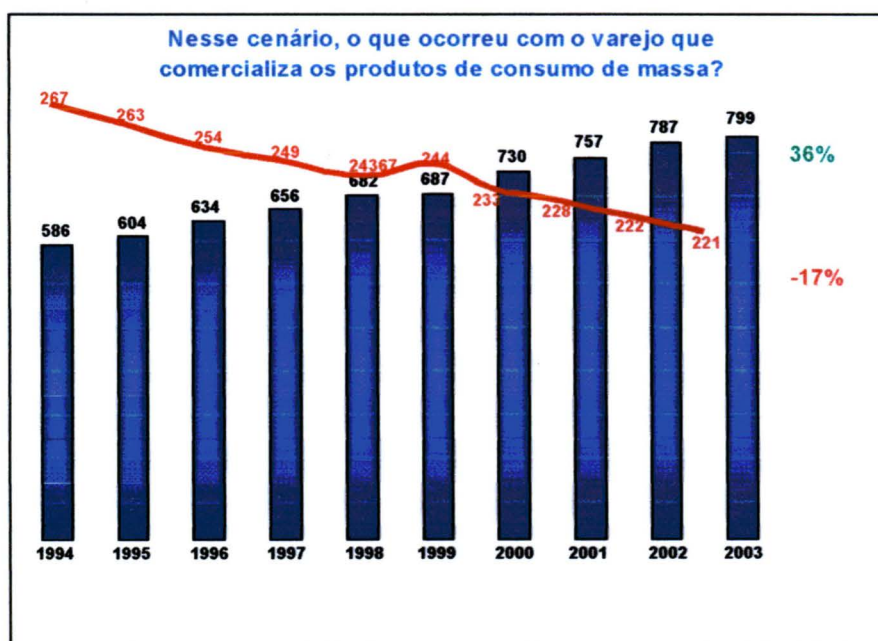
- Envelhecimento da população, e maior expectativa de vida.
- Retração nos volumes de vendas, da maioria dos mercados de consumo, exceção a Higiene e Limpeza.
- Marcas de preço baixo são as que mais ganham participação de mercado.
- Pequenas lojas atingem maior nível de participação.

Em síntese em 2003, a queda da renda média é de -12,6%, o desemprego aumenta em 12,2%, o trabalho informal também apresentou crescimento, junto com a carga tributária, esses foram fatores que atuaram negativamente sobre o consumidor.

Em contra partida os fatores que contribuíram positivamente foram, o controle da inflação em 9,30%, a queda da taxa de juros em 16,5%, a diminuição do risco Brasil chegando a 468 pontos, as reformas fiscal e previdenciária, junto com um superávit comercial de US\$ 24,5 Bi, favoreceram os investimentos na bolsa de valores.

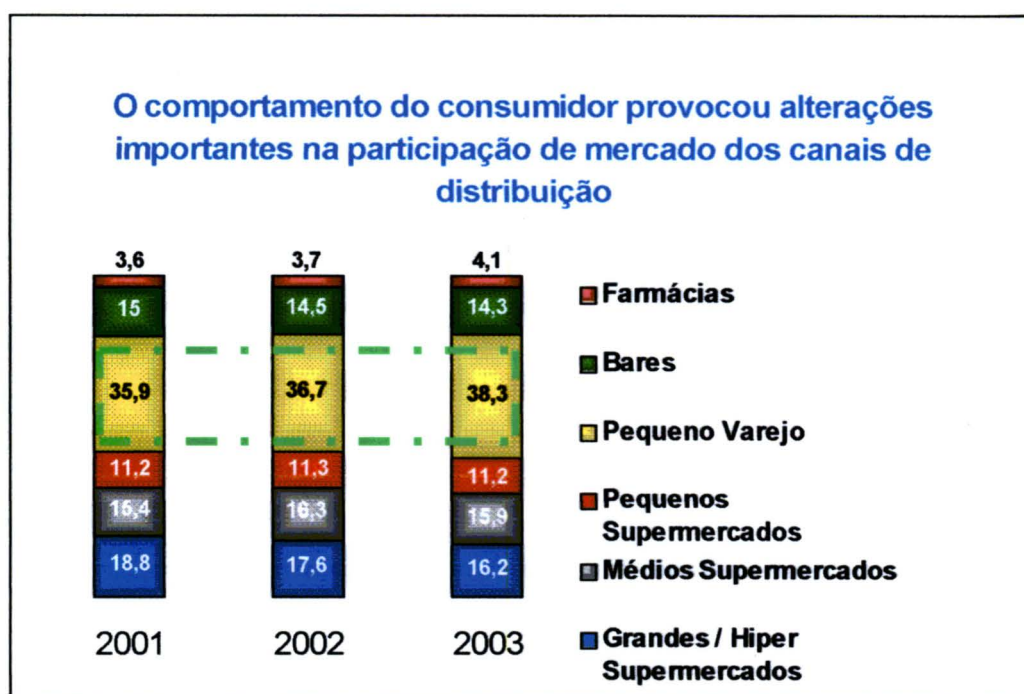
Nos últimos 10 anos o PIB cresce discretamente, mantém-se a concentração de renda e aumenta a importância das classes mais pobres, com uma inflação acumulada em 119%.

Gráfico 1 – Cenário do Comércio do Consumo de Massa



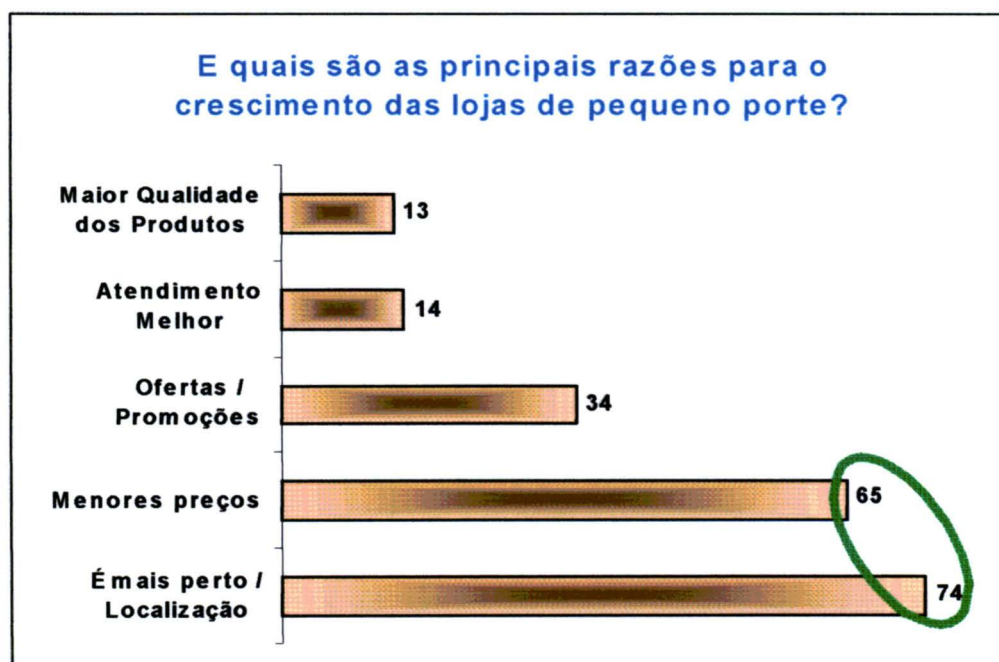
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 2 – Alterações na Participação de Mercado dos Canais de Distribuição



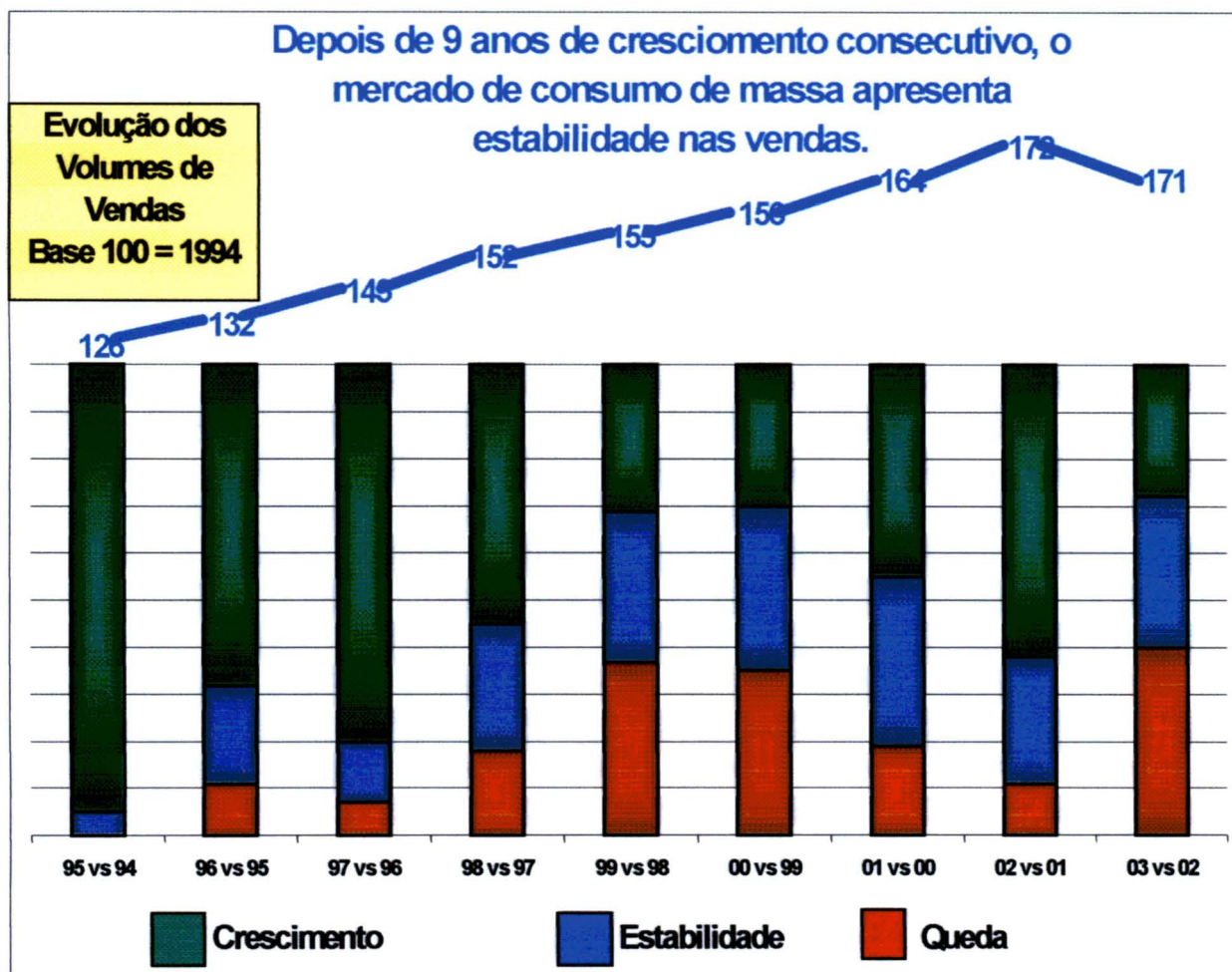
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 3 – Razões para o Crescimento das Lojas de Pequeno Porte



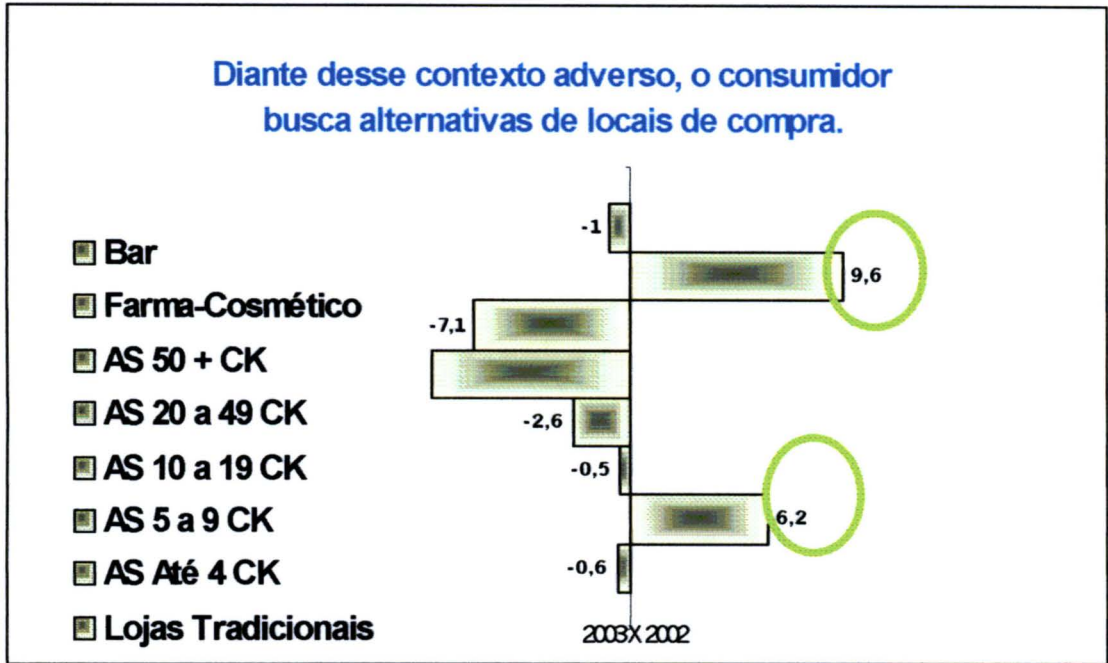
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 4 – Evolução dos Volumes de Vendas no Mercado de Consumo de Massa



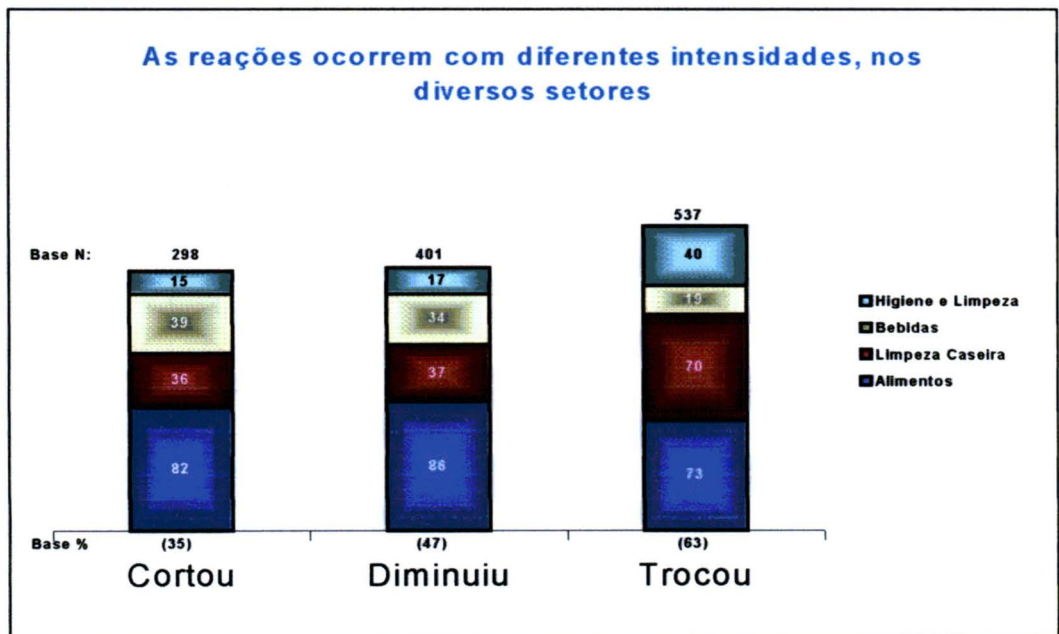
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 5 – Alternativas de Locais de Compra Utilizadas pelos Consumidores



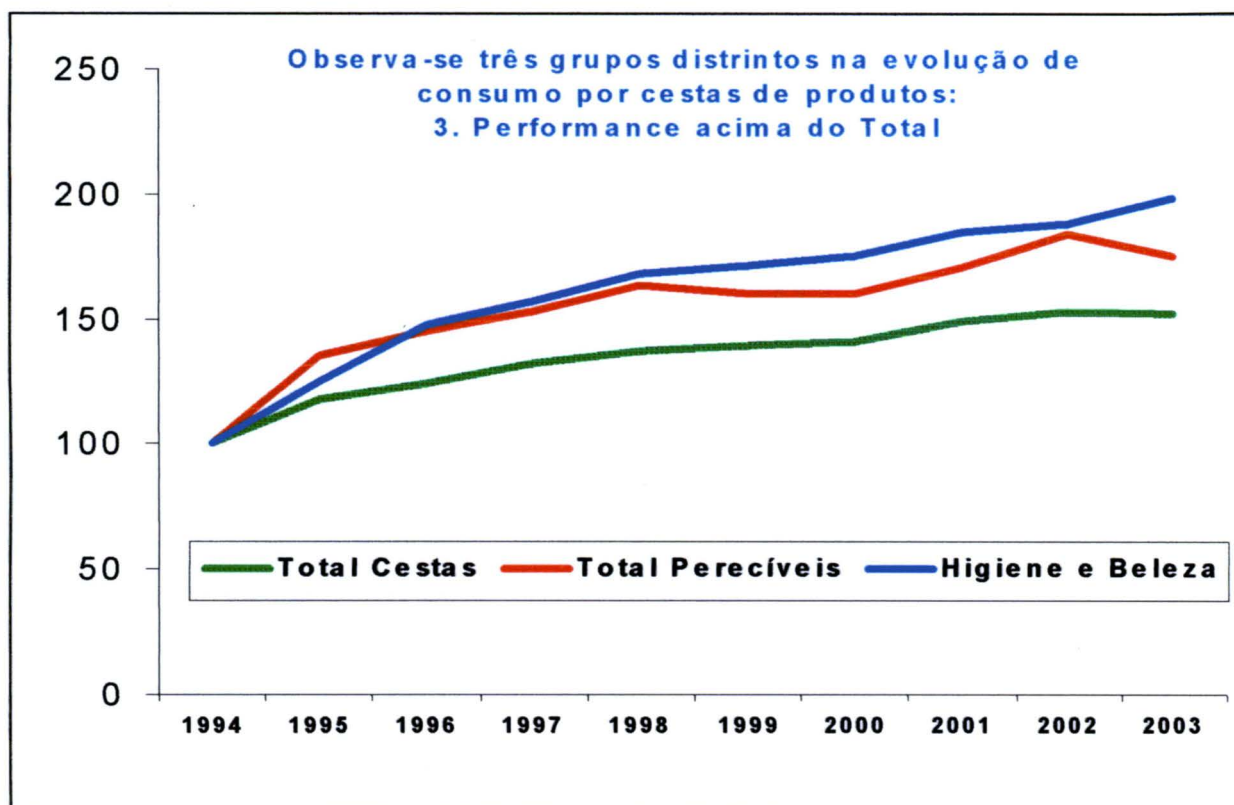
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 6 – Intensidade com que as Reações Ocorrem nos Diversos Setores



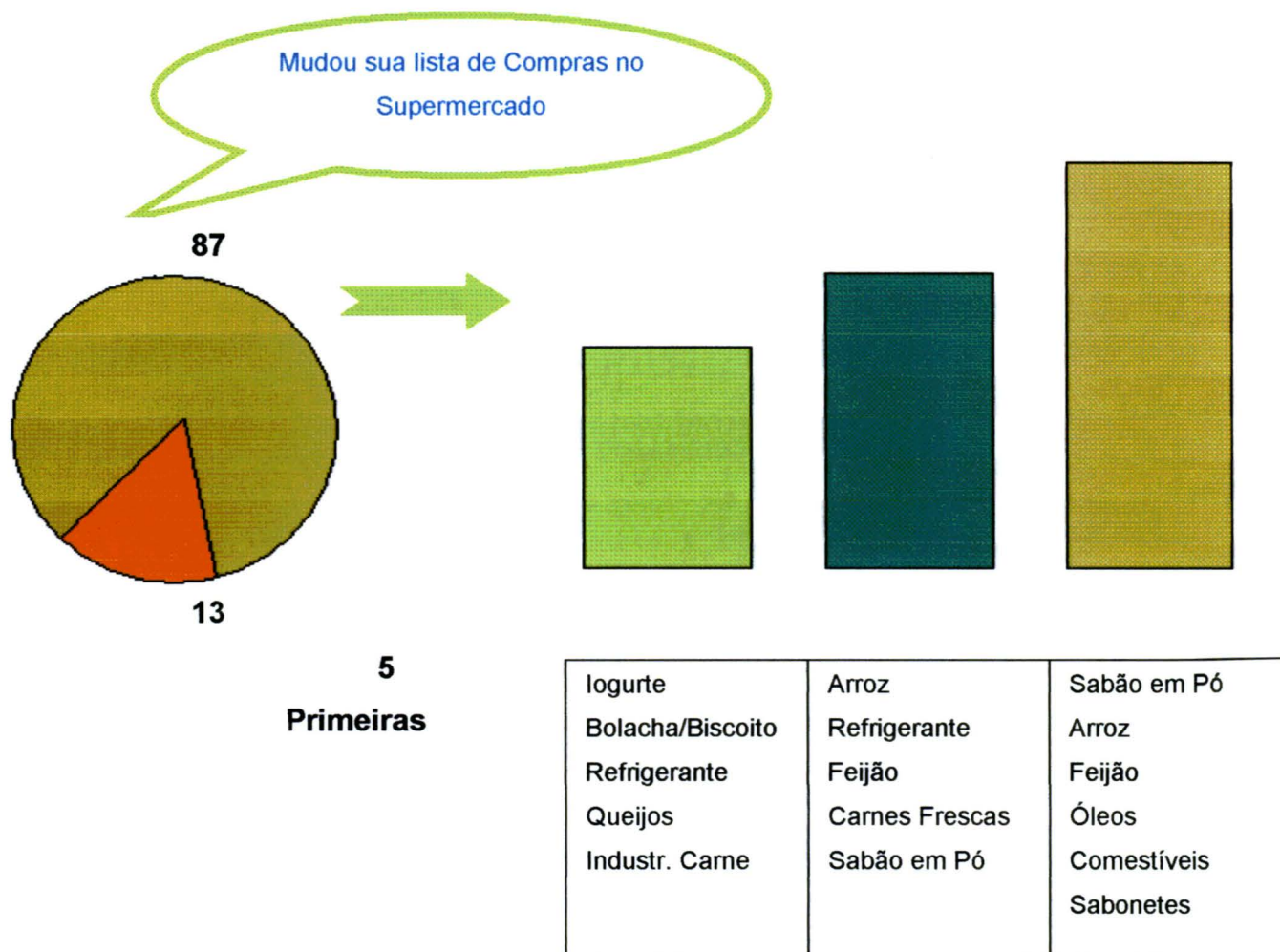
Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 7 – Evolução de Consumo por Cestas de Produtos



Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

Gráfico 8 – Alterações na Lista de Compras no Supermercado



Fonte: IBGE, Banco Central, Lca Consultores, Carta Econômica UFRGS e Relatório Anual Nielsen (2004).

4 EMPRESA: PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A

4.1 HISTÓRICO

Visão comercial e determinação ajudaram descendentes de duas famílias de imigrantes italianos, os Ponzoni e os Brandalise, a estabelecer em 1934, em Vila das Perdizes, meio oeste de Santa Catarina, um pequeno negócio de secos e molhados, com o nome de Ponzoni, Brandalise & Cia. Seu crescimento deu origem a um dos maiores complexos agroindustriais de todo o mundo, a Perdigão, nome escolhido pela abundância dessa ave (macho da perdiz) na região.

Diversificando seus negócios a empresa iniciou em 1939, suas atividades industriais através de um pequeno abatedouro e fábrica de produtos suínos. A vila cresceu e tornou-se o município de Videira. Em 1954, o espírito empreendedor dos seus fundadores levou a empresa a investir na avicultura. Localizada numa região caracterizada por um sistema fundiário de pequenas propriedades, a Perdigão implantou ali, ao longo dos anos, um sistema produtivo de aves e suínos revolucionário, a integração vertical, aliando a tecnologia da empresa ao trabalho sério e dedicado dos produtores, foi resultado de uma parceria na busca de um objetivo comum: a qualidade do processo, garantindo uma nova relação capital-trabalho.

Em setembro de 1994, o controle acionário da Perdigão foi adquirido por um "pool" de fundos de pensão, determinando importantes mudanças na administração da empresa. A implantação de uma gestão profissional levou a uma nova cultura empresarial e a um reposicionamento estratégico, orientado para a busca de resultados. Para tanto, a empresa passou por uma profunda reestruturação societária, financeira e administrativa, que deu origem a uma única empresa de capital aberto, Perdigão S/A. Como resultado desta profissionalização, a empresa recebeu vários prêmios outorgados pela ABAMEC e Bolsa de valores do Rio de Janeiro, pela transparência em sua gestão e qualidade de apresentação de seus objetivos e resultados no mercado de capitais.

Dotada de uma vocação para o crescimento, a Perdigão, ao longo de sua história, consolidou uma significativa expansão industrial. Transpondo as fronteiras de Santa Catarina, incorporando e implantando unidades produtivas nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, São Paulo e Minas Gerais, ao todo hoje são 13 o número de unidades industriais, com 5951 produtores rurais integrados, 30 filiais de vendas e distribuidores diretos, 833 transportadores terceirizados cadastrados, com 2019 veículos fazendo o transporte das unidades produtoras para as filiais, centros de distribuição, e aos clientes, com um total de 35 mil toneladas de produtos exportados mensalmente para 67 países.

4.2 CRONOLOGIA

- **1934**

Inaugurado em Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe, um armazém de secos e molhados com o nome de Ponzoni e Brandalise e & Cia, negócio que deu origem a Perdigão.

- **1937**

Estendendo sua atuação comercial a outros municípios da região, a Ponzoni e Brandalise & Cia, associa-se á Floriani, Bonato & Cia Ltda, rede de lojas de bom retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia Ltda. A nova sociedade é desfeita um ano depois, mas perpetua-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.

- **1939**

Tem início a atividade industrial da Empresa através da associação com Frey & Kellermann, que possuía um pequeno abatedouro e fábrica de produtos suínos, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surge então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usa como marca a ave Uru.

- **1941**

A empresa muda sua identificação. O novo logotipo traz um casal de perdizes e o nome Perdigão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.

- **1942**

O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, e exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.

- **1943**

Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia, a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdigão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.

- **1944**

Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.

- **1945**

Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.

- **1946**

Continuando a diversificação dos negócios, A Empresa instala um moinho de trigo em Videira/SC com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.

- **1947**

A empresa faz seu primeiro investimento no setor madeireiro, adquirindo serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para funcionários e de embalagens para produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.

- **1954**

Consolidada a atividade comercial e de processamento de suínos, a visão e determinação de Ângelo Ponzoni e Saul Bradalise direcionaram os investimentos da

Empresa para a agropecuária, com a construção da Granja Santa Gema, em Videira/SC, voltada para a produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdigão.

- **1955**

Início do abate de aves. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.

Constituído o Expresso Perdigão, em resposta a demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e a necessidade de agilizar as entregas aos clientes.

Inaugurada uma fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema.

- **1956**

Alterada a razão social da empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Panzoni, Brandalise S.A. – Comércio, Indústria e Transporte.

- **1957**

A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando a aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.

- **1958**

A empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.

- **1962**

O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.

- **1963**

Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.

- **1964**

O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos “tipo banha” pelos do “tipo carne”, com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta as novas exigências de mercado.

- **1966**

Implantado o inovador sistema de criação integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.

O time de futebol profissional mantido pela SEP – Sociedade Esportiva Perdigão, e do qual faziam parte alguns funcionários, sagra-se Campeão Catarinense. No ano seguinte, disputa com os campeões gaúchos e paranaense a Taça Brasil (hoje Campeonato Brasileiro).

- **1968**

Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.

- **1971**

Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, pós a fusão com o Curtume Perdigão, tornou-se Perdigão Couros S.A.

- **1972**

A Perdigão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP – Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.

- **1973**

A empresa investe na melhoria da infra-estrutura da cidade de Videira/SC, construindo um hotel e instalando um supermercado. Os negócios passam a incluir a fruticultura da maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo/SC.

- **1974**

Construída a Perdigão Rações S.A. – Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal, mais tarde denominada Perdigão Alimentos S.A..

- **1975**

Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira/SC.

A Perdigão é uma das pioneiras na exportação de carne de frango do Brasil. As 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcágua, tiveram como destino a Arábia Saudita.

- **1976**

A Perdigão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF – União de Exportadores de Frangos, entidade que projetaria o Brasil no comércio internacional de carne de frango.

A Perdigão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira/SC de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo, matéria-prima usada na produção de ração.

- **1977**

Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso/SC, e que no ano seguinte passou a chamar Perdigão Veloso S.A. (*Hoje Unidade Industrial de Salto Veloso, produz 138 ton/dia de salames, hambúrgueres e industrializados de aves a partir de carnes de aves e suínos, fornecidas por outras unidades da empresa, e de bovinos, fornecida por terceiros*).

- **1979**

A Perdigão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas/SC.

Com a finalidade de oferecer ao mercado uma alternativa diferenciada de consumo de carnes de aves, a PERDIGÃO importa dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes acumuladas no peito e nas coxas. Nascia aí a marca Chester.

- **2000**

A Perdigão adquire 51% do controle acionário do frigorífico Batávia, localizado em Carambeí no Paraná, 6ª empresa brasileira no ranking de processados de carne. E em 2001 incorpora os 49% restantes, mantendo a marca Batavo no mercado. Este investimento está proporcionando novos negócios tanto no Brasil quanto no exterior, principalmente com derivados de carne de peru, uma das especialidades do frigorífico.

Fonte: Este documento é resultado de pesquisa realizada pela Diretoria de Relações Institucionais da Perdigão e tem por fim resgatar dados históricos relacionados a sua evolução.

4.3 ESTRUTURA DE MARKETING NA PERDIGÃO

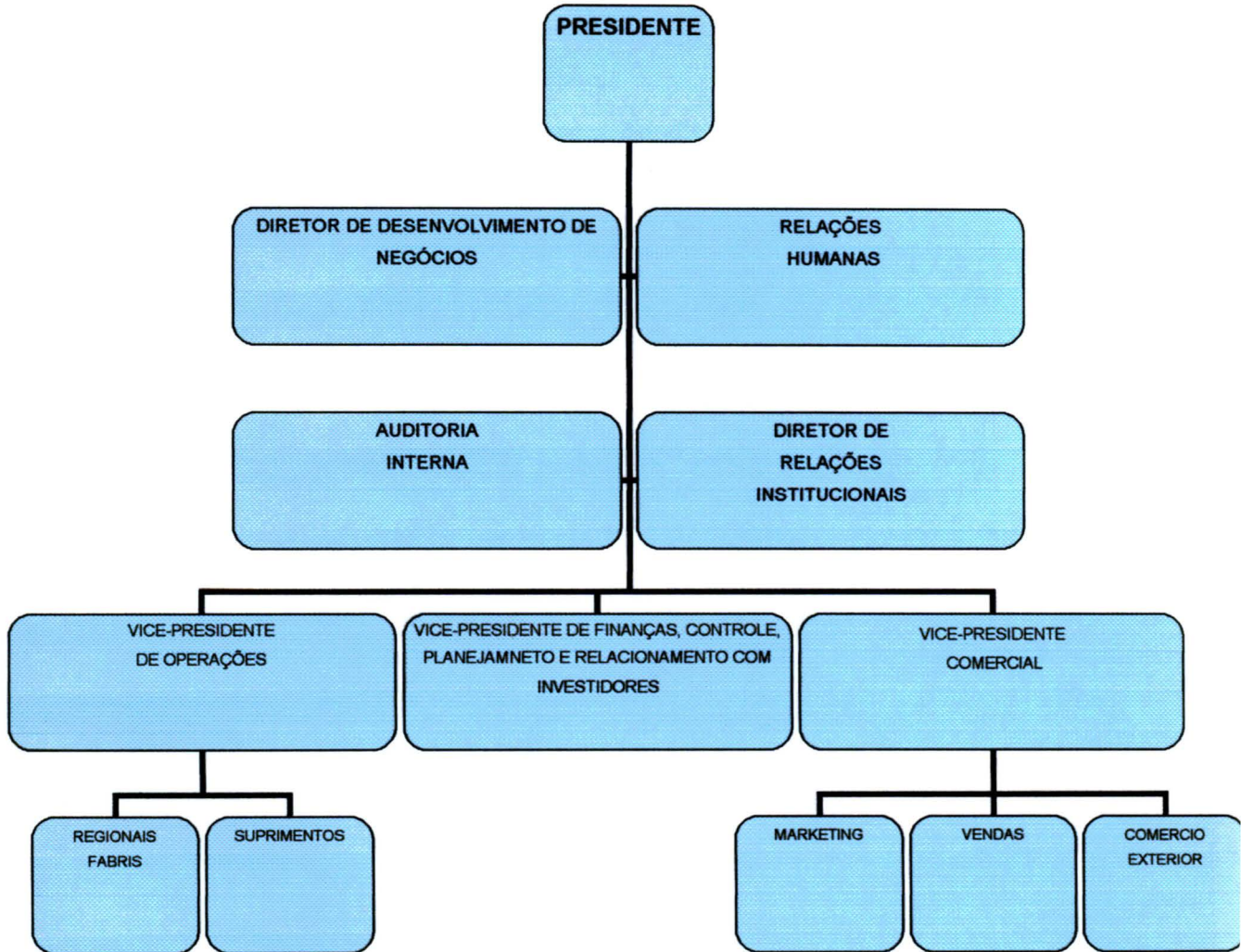
A empresa possui uma equipe de Marketing Corporativo, co-responsável pelo planejamento de vendas e desenvolvimento de produtos, cujo foco está em ofertar bens de consumo de massa que aumentem a rentabilidade da Cia e a sua participação nos mercados interno e externo.

Esta estrutura foi recentemente revista e nela já se figura uma área específica para Promoção e Merchandising. A importância desta área está na necessidade de desenvolver um trabalho de formação da força de vendas (promotores, reposidores, demonstradoras e até mesmo vendedores), com o intuito

de fortalecer a abordagem junto aos clientes, e investimentos na criação e no uso de material de merchandising, incrementando o retorno de imagem da marca e o posicionamento dos produtos no mercado.

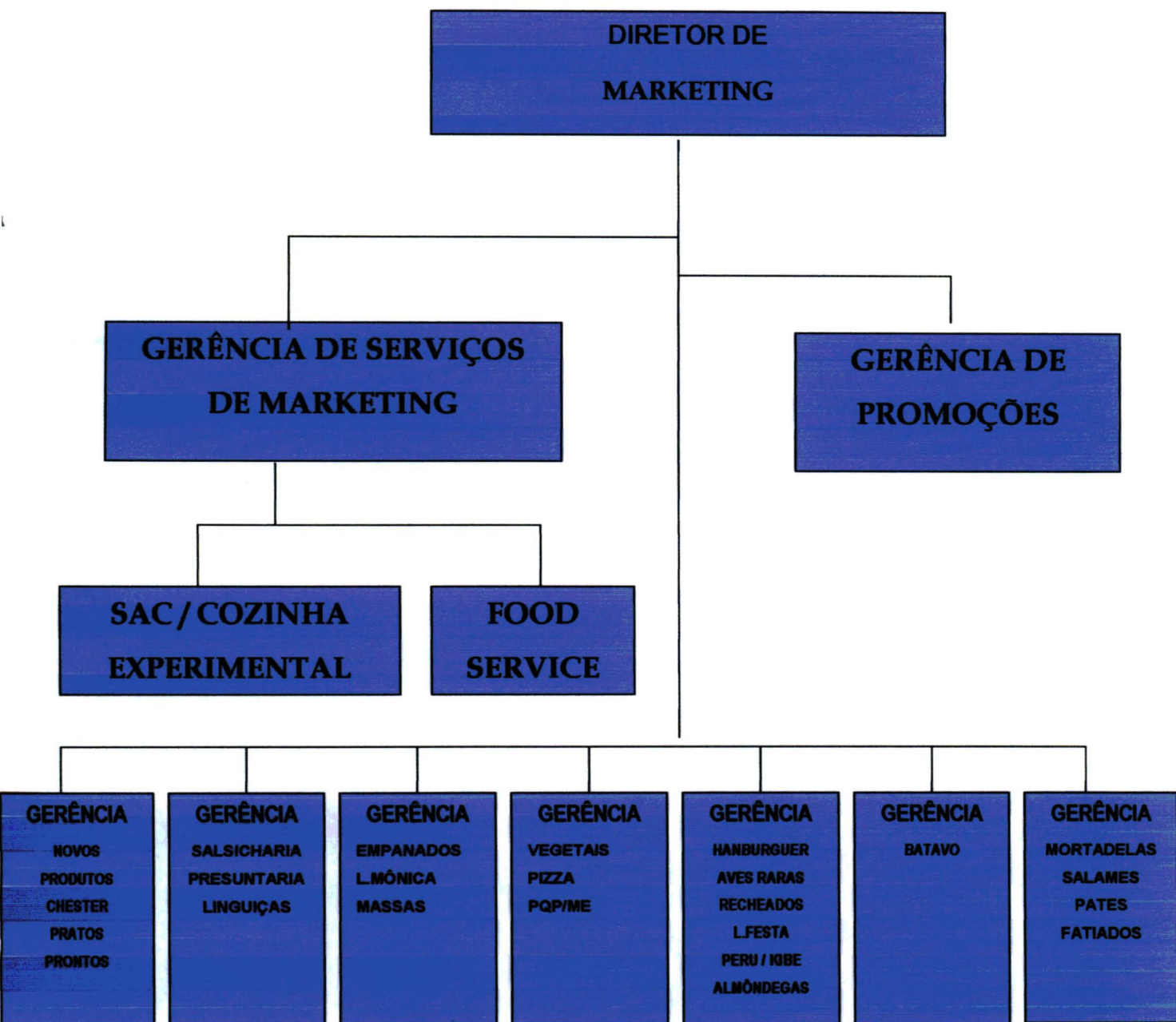
Com a promoção bem planejada, é possível o aumento das vendas, sobretudo, para os produtos de venda sazonal, como Chester e o Peru. Isto será o resultado de um trabalho que esteja baseado na boa argumentação da equipe, na exposição padronizada dos produtos e no uso adequado do merchandising. Além disso, uma melhor execução no PDV, pode evitar o retorno de produtos para a Indústria, pois o intermediário, principalmente as grandes redes de varejo, não se responsabilizam pela venda, o fabricante tem que ajudá-los a vender. Mais a frente, voltaremos a explorar este conteúdo, que faz parte da proposta de como deve ser feito o trabalho de promoção e merchandising dentro do Ponto de Venda – Ser e Parecer Dominante.

4.4 ORGANOGRAMA DA COMPANHIA



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A

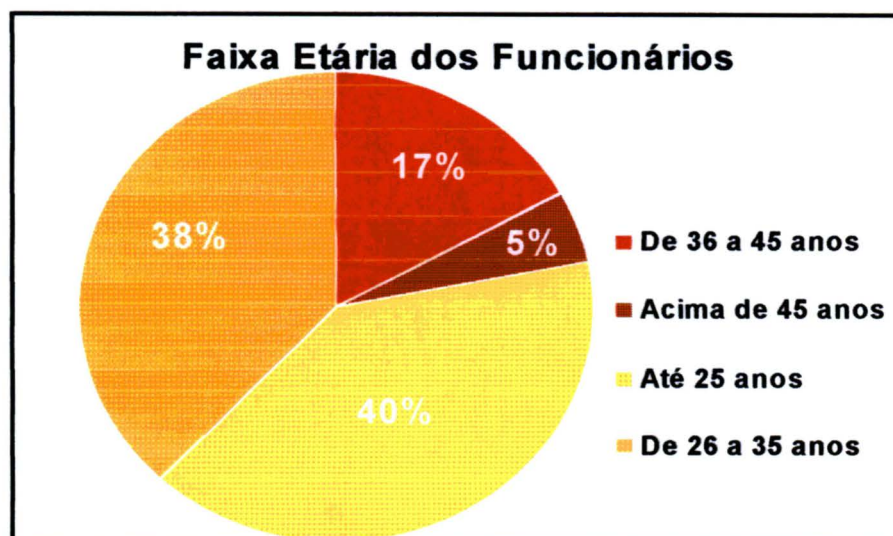
4.5 ORGANOGRAMA DA ÁREA DE MARKETING



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A

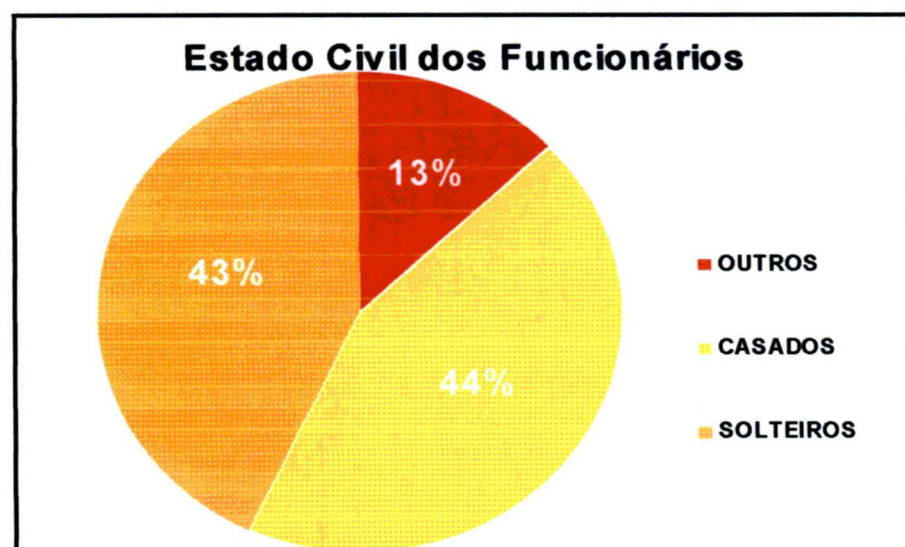
4.6 DEMONSTRATIVOS E PRINCIPAIS INDICADORES

Gráfico 9 - Faixa Etária dos Funcionários da Perdigão



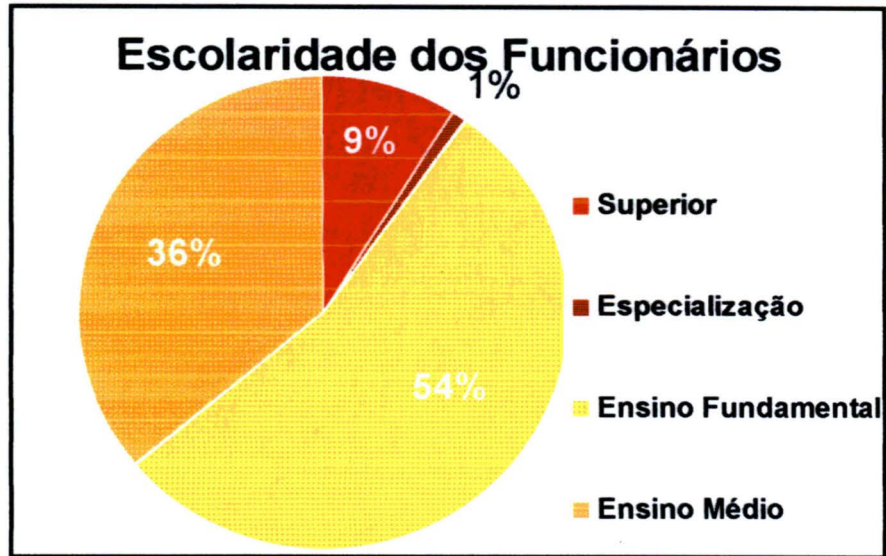
Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico 10 - Estado Civil dos Funcionários da Perdigão



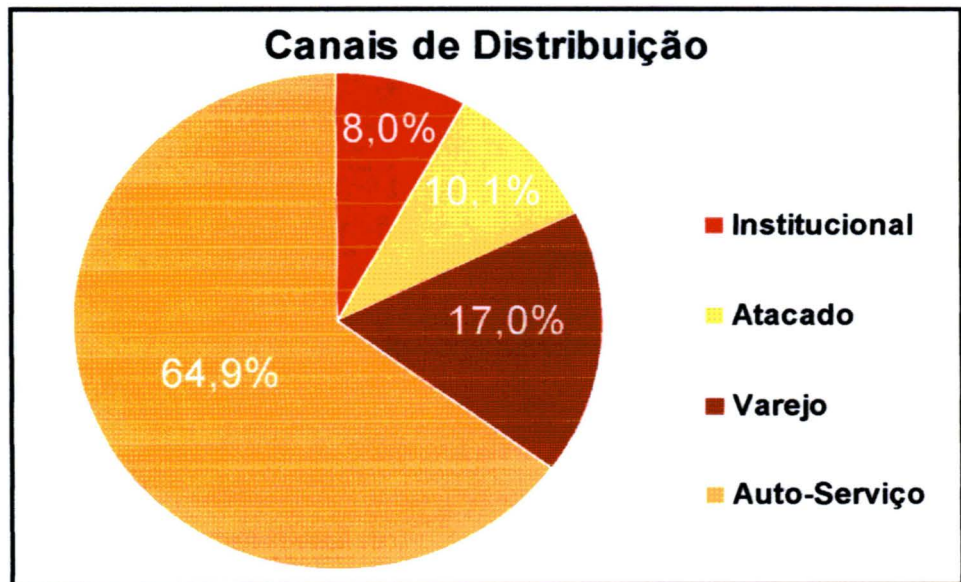
Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico 11 - Escolaridade dos Funcionários da Perdigão S/A



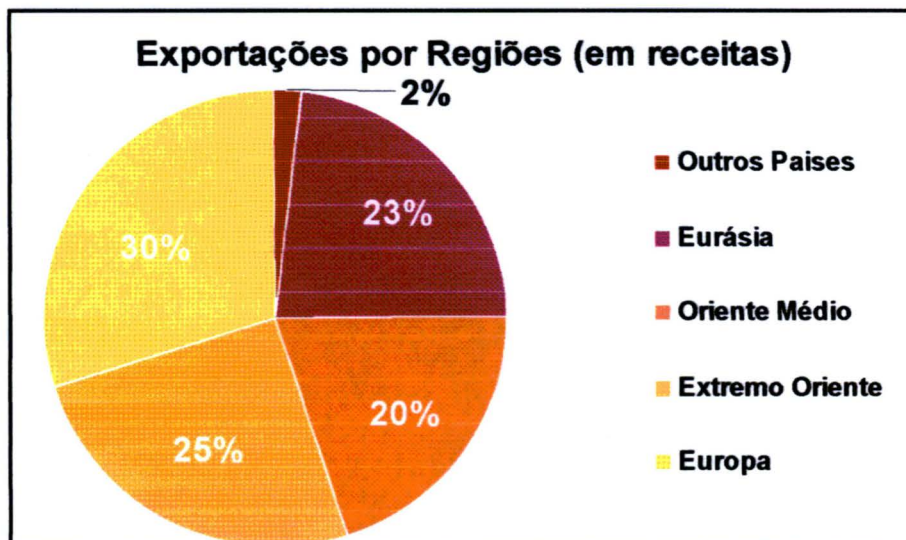
Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico12 - Canais de Distribuição



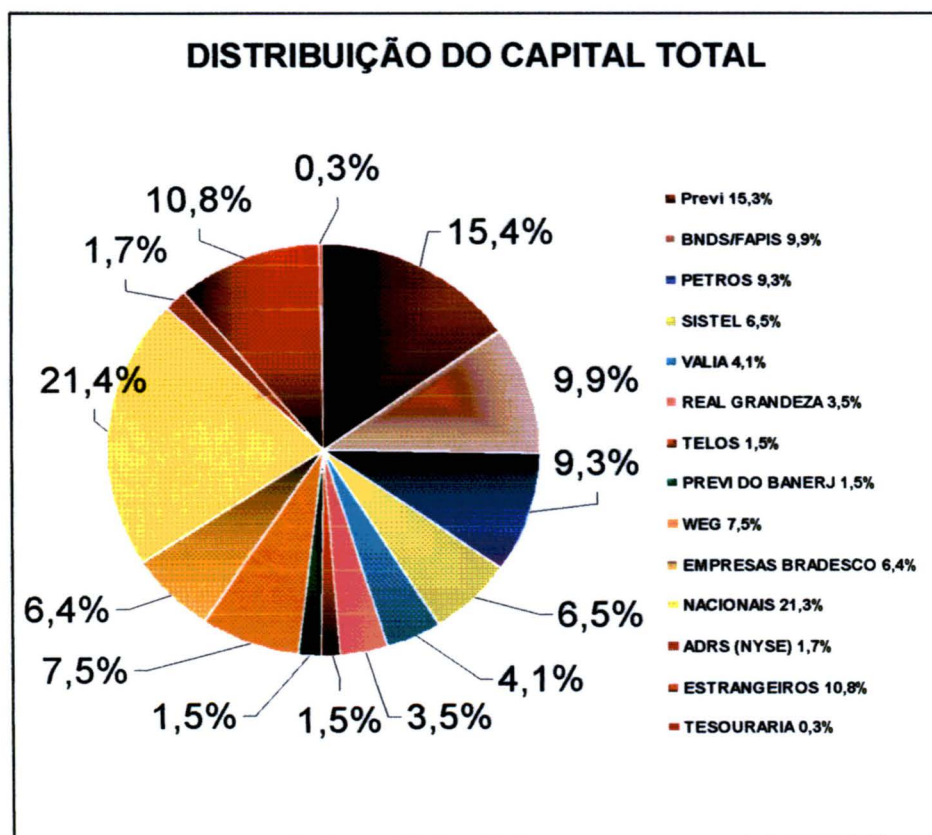
Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico 13– Exportações por Regiões, em Receitas



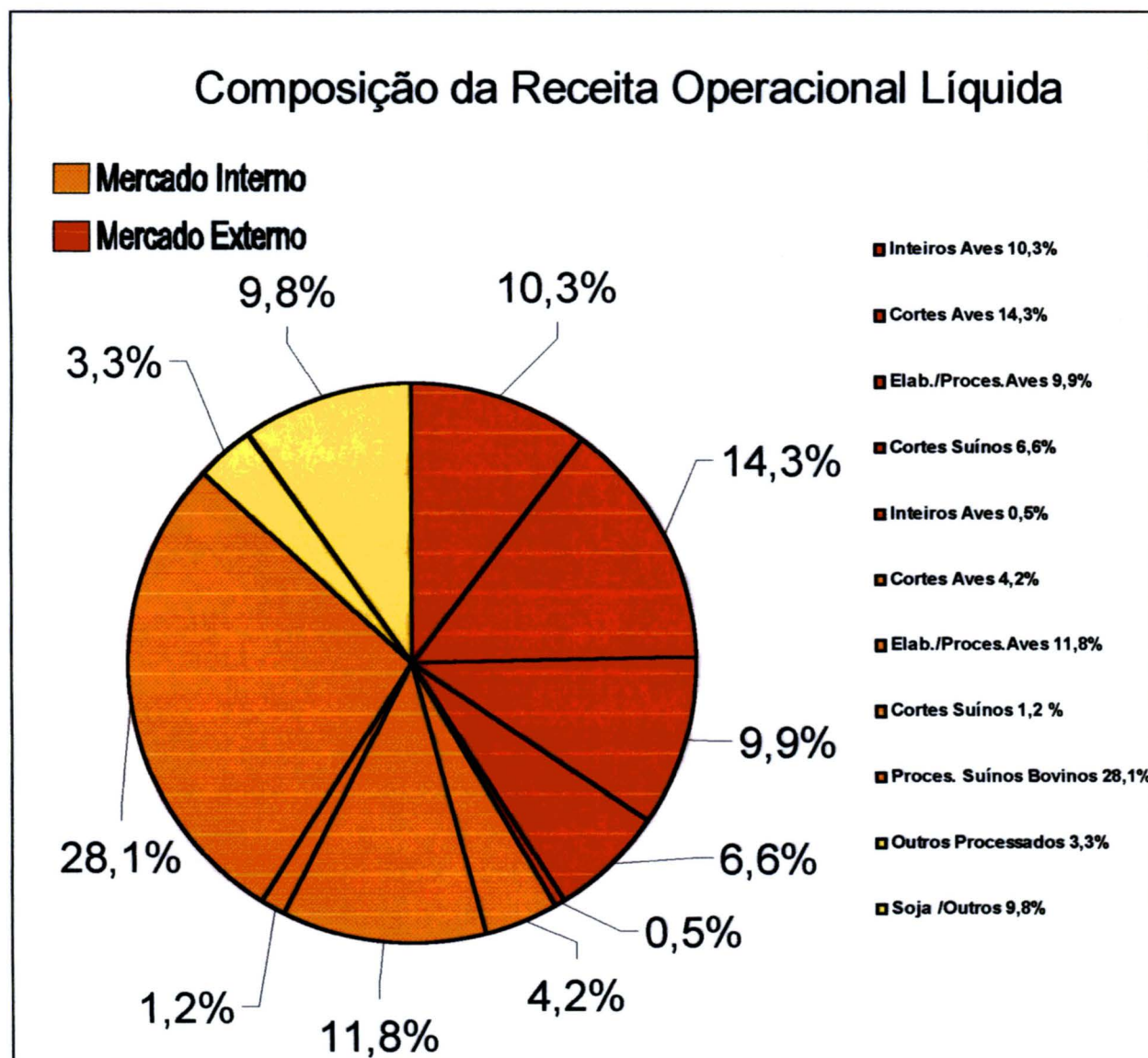
Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico 14 – Distribuição do Capital Total



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Gráfico 15- Composição da Receita Operacional Líquida



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Quadro 1 - Ampliação da Capacidade de Produção

Capacidades	Ano 1994	Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Var. % 2000 x 2003
Abate de Aves (Mil Cab/sem)	2715	6540	7119	8200	9000	38
Abate de Suínos (Mil Cab/sem)	22	44	50	57	64	45
Frigorificados Aves (Mil/Ton/Ano)	162	409	440	520	570	39
Frigorificados Suínos (Mil/Ton/Ano)	159	306	350	400	450	47
Total de Frigorificados (Mil/Ton/Ano)	321	715	790	920	1020	43

Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

Quadro 2 - Consumo anual de grãos em (Mil Toneladas)

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Soja	175	201	255	283	294	340	396	519	621	704
Milho	499	574	651	702	768	915	1057	1287	1485	1721
Total	674	775	906	985	1062	1255	1453	1806	2106	2425

Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A, Ano 2003, Relatório Anual

4.7 POLÍTICA SOCIAL E AMBIENTAL

O princípio de responsabilidade social está presente em todas as ações da empresa, tanto dentro como fora de suas unidades. A Perdigão procura exercer plenamente a cidadania corporativa apoiada em três pilares: a valorização dos funcionários, o respeito ao meio ambiente e a contribuição para o desenvolvimento das comunidades onde atua. Hoje quase atingindo o patamar de 25 mil vagas em todo o país, o índice de rotatividade é de 1,5% ao mês, baixo, se levado em consideração que 83% da mão de obra concentra-se em linhas de produção. Por

tudo isso, foi extremamente satisfatório conferir o resultado da pesquisa de Clima Organizacional, realizada pela empresa em 2002, onde 98% dos funcionários deram retorno dizendo que têm orgulho de trabalhar na Perdigão e a recomendariam para amigos e familiares.

Na maioria das comunidades onde está inserida, a Perdigão é a principal criadora de riquezas, no município de Marau (RS) por exemplo representa 85% do movimento econômico, em Capinzal (SC) 90%, em Herval do Oeste (SC) 75%, e em Videira (SC) 70%, para área do meio ambiente e programas sociais a empresa direcionou nos últimos dois anos 186 milhões de reais. Como reconhecimento a esse trabalho a Perdigão recebeu em 2003, os prêmios: Responsabilidade Social-RS, concedido pela Assembléia Legislativa daquele estado, Cidadania Brasil de Exportação, na categoria exportador do ano, e o troféu empresa cidadã, conferido pelo instituto de Marketing e negócios, durante o 5º fórum Nacional de Cidadania Empresarial.

Internamente no que diz respeito as ações voltadas para o crescimento profissional e qualidade de vida dos funcionários a empresa tem um programa habitacional, cooperativa de crédito, assistência médica, complementação á aposentadoria, treinamentos e projetos nas áreas de saúde e educação. Hoje o conceito de responsabilidade social está inserido também na preocupação com a preservação do meio ambiente, expressa na gestão e no gerenciamento ambiental da companhia, e refletida nas medidas de reflorestamento, de busca em energias alternativas, de redução no consumo de água e de reciclagem.

Em Rio Verde (GO), a Perdigão está diminuindo a produção de lodo no tratamento de efluente, transformando-o em gás metano, que será utilizado como fonte de energia. Outro projeto adotado na unidade é a centrifugação do efluente, que retira 95% de matéria orgânica da água, para ser utilizada como combustível na produção de vapor. O processo será implantado este ano em Marau (RS), Serafina Corrêa (RS), Capinzal (SC), e Videira (SC) e vai proporcionar redução no consumo de biomassa.

Em Santa Catarina, a Perdigão desenvolve um projeto inovador, em parceria com a Universidade do Oeste Catarinense. Os dejetos suínos são processados, por meio de biodigestores, produzindo biogás e biofertilizantes. Já o projeto Suinotech, criado em conjunto com o instituto Euvaldo Lodi, provê uma granja de suínos de

grande porte, com um sistema anaeróbico de tratamento de dejetos e produção de energia.

Interessante citar sobre a política geral da empresa o aspecto da valorização interna do funcionário, e as inúmeras oportunidades oferecidas, atualmente 90% dos executivos fizeram carreira interna. Em andamento o Projeto Prata da Casa, faz com que desperte a ambição dos internos em subir de níveis, e comprometa de forma intensa os que de fora passam a fazer parte da equipe.

A Perdigão também está disseminando os conceitos de Qualidade Total entre os produtores integrados, que são os parceiros da companhia na produção de aves e suínos. O Programa de Qualidade Total Perdigão Rural já abrange 2 mil propriedades, das quais dependem cerca de 13 mil pessoas em 50 municípios de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Os produtores recebem orientações para o gerenciamento profissional de seus empreendimentos, a melhora dos índices técnicos e econômicos e a introdução de novas culturas. Dessa forma podem garantir a sustentação de sua atividade e reduzir sua dependência da Perdigão. O programa inclui material didático e a dedicação exclusiva de um coordenador e da equipe de assistência técnica da empresa. Sua implantação em caráter piloto ocorreu em 1999, com a participação de 30 propriedades. Os produtores também dispõem de benefícios, como plano de saúde, oferecidos por meio das associações que os representam. A Perdigão repassa diretamente para a entidade um valor que corresponde a sua contribuição e a do produtor (50% de cada parte) está descontada do pagamento dele.

No que diz respeito ao mercado externo, a empresa vem administrando algumas adversidades que afetam o setor, como o desaquecimento do mercado de frango na Europa, a elevação dos principais insumos (milho e soja) e as questões sanitárias relacionadas à exportação para a União Européia. A marca Perdigão, criada em 2001 para atender o mercado externo. Nome escolhido por causa da pronúncia facilitada nos idiomas internacionais, tem merecido a cada ano uma atenção cada vez maior, devido ao esforço e a política da companhia em internacionalizar cada vez mais o seu processo.

Diante das oportunidades apresentadas pelo mercado Russo, a Perdigão adquiriu a parte da Sadia na BRF Trading S/A. transformando-a em BFF Trading S/A. (*Brazilian Fine Foods*) passando a atuar de forma independente naquele país.

A empresa vem atuando no sentido de investir cada vez mais no lançamento de produtos de maior valor agregado. No mercado interno a Perdigão está sendo exigida no sentido de dar respostas imediatas, ao cenário atual onde com a alta do dólar, que se refletiu na redução da renda e no aumento da inflação, provocando uma forte redução no consumo.

A valorização cambial favorece as exportações, mas em contrapartida causa um forte impacto nos preços das principais matérias primas que são o milho e a soja, utilizados na elaboração da ração para alimentar aves e suínos. Outro efeito com alta cambial é o aumento nos fretes terrestres e marítimos, armazenagem, seguros, e serviços portuários.

No mercado de capitais a Perdigão foi avaliada como a empresa que melhor remunerou os acionistas na última década (1992-2001) de acordo com o estudo da GVA-50 realizado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e pelo Boston Consulting Group, o critério para avaliação de retorno ao acionista, não considerava só o lucro, como também os investimentos e os esforços empreendidos pela companhia, entre outros fatores.

5 O MÉTODO DE VENDAS PERDIGÃO (MVP)

O método de vendas Perdigão, é o roteiro de como o vendedor deve proceder para ser bem sucedido. O “ MVP” não é um trabalho de laboratório, tem sua origem no próprio campo de atuação. Ele contém as sugestões oferecidas pelos promotores de venda, vendedores, supervisores, gerentes e diretores, coletadas em reuniões planejadas para esse fim. No entanto é um manual prático usado no campo pelos vendedores que desejem obter resultados cada vez melhores.

Podemos afirmar que o MVP, consolida as experiências de vendas bem sucedidas que mostram hoje o resultado de sucesso que a empresa obtêm. Ele contém tarefas e passos que cada vendedor usa ao seu estilo próprio, e executa no campo de sua criatividade.

O vendedor deve sempre estar de posse do “MVP”, levá-lo consigo como uma ferramenta de trabalho, a sua aplicabilidade melhorará com toda certeza os seus itens de performance. Os supervisores de vendas têm a obrigação de promover constantes treinamentos e reuniões para implementarem planos de ação que visem melhorar cada vez mais os itens não satisfatórios. E os gerentes têm o dever de verificar e checar se essas ações estão sendo aprimoradas pelo profissional no campo.

O “MVP” é estruturado a partir da seguinte idéia: “ Vender é construir uma ponte entre você e o seu cliente, e fazê-lo atravessar para o seu lado”.

A PONTE é metodologia de treinamento registrada oficialmente como propriedade do círculo dos profissionais de vendas, usado aqui com autorização do mesmo.

A PONTE é uma palavra onde pelas iniciais de cada letra, lembra as fases do método, e mostra através de uma planilha de avaliação possíveis pontos onde o vendedor precisa ser melhor treinado.

5.1 FASES DO MVP

5.1.1 A – Alimente-se de atitudes vencedoras

A motivação, ou melhor, a auto-motivação é premissa básica para um profissional em vendas alimentar-se de atitudes vencedoras entre várias existentes acreditamos que sejam oito as fundamentais e que determinam o sucesso dessa fase.

- Levantar todo dia para vencer;
- Trabalhar sempre com metas e objetivos;
- Administrar muito perfeitamente o seu tempo;
- Pensar mais para vender mais e melhor;
- Nunca se deixe dominar pelo medo;
- Ser persistente;
- Usar a força do entusiasmo;
- Aprender alguma coisa nova todo o dia.

5.1.2 P – Pesquise o cliente

De várias formas isso pode e deve ser feito. Algumas são as formas para que essa investigação tenha sucesso como: quem são seus atuais fornecedores, seu potencial de compra, quais produtos compra dos concorrentes, dia e hora que prefere ser visitado, o perfil de consumidores que entram na sua loja, os seus projetos futuros, o mix de produtos que vende, os produtos de maior giro, as principais deficiências dos maiores fornecedores, condições que gosta de comprar, a margem bruta que usa na composição de seus preços, como administra o negócio, a política de ações e ofertas, como valoriza e retribui os fornecedores importantes, quais as principais dificuldades que atravessa, se é formador de opinião na sua região, como reage a sugestões sobre como melhorar o seu negócio.

Os vendedores devem diariamente utilizar-se dessas e outras formas para pesquisar o cliente, para pesquisar não basta apenas observar, é preciso perguntar,

e muito. As perguntas devem sempre ser abertas buscando assim, um maior leque de dados coletados.

Juntamente com a arte de perguntar, deve-se muito bem saber ouvir, aprender a ouvir nessa fase é fundamental, ouvir com atenção, entendendo, compreendendo.

5.1.3 O – Ofereça benefícios

Várias são as formas de oferecermos benefícios ao cliente, oferecendo e fornecendo qualidade nos produtos, dando-lhe lucro, entregas rápidas, a certeza de giro no estoque, crédito, competitividade no mercado, a certeza de uma compra segura, um mix variado para consumidores exigentes, um atendimento personalizado, um serviço de atendimento ao consumidor (SAC) , uma certa freqüência nas visitas, bons prazos de validade, responsabilidade fiscal, produtos alinhados com tendência de mercado, mídia dos produtos, degustações e material de merchandising.

Não basta apenas oferecermos o benefício ao cliente, e sim devemos fazê-lo imaginar o benefício, colocá-lo na situação de imaginar-se vivendo o benefício, colocar em prática a mentalização daquilo que pode vir a ser realidade.

Quando o cliente dá abertura para que sejam feitas algumas ações, é hora de envolvê-lo definitivamente com o benefício, fazer o cliente pegar, sentir, testar, experimentar a sensação de posse, levá-lo até o chão da loja, fazê-lo experimentar da degustação, dialogar e viver junto com ele o benefício.

Após esse estágio é hora de provar o benefício a ele, apresentando números, cálculos, relatórios de lucro e retorno, o resultado das pesquisas de satisfação de seus consumidores.

Esta é a fase do vendedor torna-se especial ao cliente, lembrado, admirado, citado como um exemplo de confiança. Torna-se um verdadeiro parceiro, e conquistar uma posição privilegiada no seu conceito.

5.1.4 N – Neutralize objeções

Podemos definir objeção como tudo aquilo que o cliente diz e tenta argumentar para não comprar do vendedor, são frases ditas pelo cliente para não se concretizar um pedido. São os verdadeiros testes de resistência que os clientes fazem muitas vezes para testar ou medir o grau de persistência do vendedor.

Para os vendedores preparados, são as maiores oportunidades de uma prova para consigo mesmo. Algumas objeções mais comuns encontradas são: não iremos comprar porque o seu preço está alto, estamos com o estoque alto, não conhecemos esse produto, este produto aqui não gira, isto aqui na nossa loja não vende.

Contra a objeção somente uma boa argumentação fundada em alto conhecimento e preparo, para que dentro de um processo natural a resistência seja quebrada. É nesse momento que muitas vezes o profissional deixa transparecer seus pontos fracos e o cliente por sua vez eternamente se aproveitará disso.

Muito conhecimento sobre a linha de produtos fatos internos e externos que envolvam a empresa, e seus concorrentes nessa hora são primordiais, para que se mostre um diferencial competitivo a seu favor.

5.1.5 T – Tome iniciativa e feche a venda

É o momento de coroação de todo o processo, é a travessia da PONTE. É o momento mágico que o cliente decide aceitar o convite do vendedor para atravessar para o seu lado. É o chamado fechamento da venda, quando a proposta é aceita e o martelo batido. É o momento do vendedor ajudar o cliente a organizar a sua decisão, concretizando e finalizando o negócio.

Costumamos dizer que aqui está todo o significado da magia na área comercial, é quando realmente atingimos o desejado, o desejo da repetição desse sentimento está fortemente ligado a afirmação do vendedor na profissão.

5.1.6 E – Estenda o relacionamento

Aqui começa a fase que denomina-se “quero experimentar de novo”, ou seja é quando um bom fornecimento é realizado, o cliente cria a expectativa de um novo contato para possíveis negócios, essa fase da manutenção não é tão fácil como se imagina, conquistar é fácil, manter é mais difícil e exige habilidade.

Ação para aumentar a fidelidade e melhorar a parceria dando manutenção ao processo devem ser colocados em prática. Relacionamento é tudo e deve ser sempre que possível estendido para fora do cenário da negociação.

São inúmeras as formas de estendermos os relacionamentos, podemos participar de eventos junto com os clientes, sociais, esportivos, práticas como pescarias, eventos sociais, confraternizações, reuniões para descontração.

5.2 PLANILHA DE AVALIAÇÃO DO MVP

Abaixo temos uma planilha para amostragem dos itens que são avaliados dentro do método com suas respectivas notas, sendo que os quesitos podem ser julgados de ruim a excelente, a avaliação final do método é composta por alguns itens de performance como: número de clientes, número de itens vendidos por cliente, atingimento de metas físicas e financeiras, índice de devolução, regularidade. Essa medição geral resulta na composição automática de uma estrela, com oito pontas representadas pela avaliação da planilha mais os itens de performance, a estrela melhor formada ou aproximada da perfeição, resulta na eleição de um vendedor a “ xerife de vendas”, escolhido um por equipe bimestralmente, e o campeão anual é premiado com uma viagem de avião com direito a acompanhante a visitar a maior fábrica da empresa em Rio Verde Góias, segundo maior frigorífico do mundo, o projeto Buriti, tem um objetivo arrojado de ser amortizado pela empresa em 10 anos e seu total funcionamento da unidade está previsto para 2005.

PLANILHA DE AVALIACAO DO MVP

FILIAL: Curitiba (CWB)

VENDEDOR: Joao Glemil Cargo:
Pleno

DATA: 26/09/2003

CIDADE/BASE: Matricula:
Jaguariaiva 7250

ESCORE/NOTAS

ZONA DE VENDA: 120058

01- RUIM
02- REGULAR
03- BOM
04- EXCELENTE

ATIVIDADES	Setembro/	Novembro/	Janeiro/	Marco/	Maió/	Julho/	Total Media Acumulada
	Outubro/2003	Dezembro/2003	Fevereiro/2004	Abril/2004	Junho/2004	Agosto/2004	
Conhecimento de Produtos	3	3	3	4	0	0	2,166666667
A- Nivel de Comprometimento	4	4	4	4	0	0	2,666666667
Planejamento	3	2	3	3	0	0	1,833333333
Pesquisar o Cliente	4	4	3	4	0	0	2,5
Observar o PDV	3	3	2	3	0	0	1,833333333
Pequisar o Negocio	3	3	3	4	0	0	2,166666667
Pesquisar a Pessoa	3	3	4	3	0	0	2,166666667
Ouvir/Entender o Cliente	4	3	3	2	0	0	2
Oferecer Beneficios	3	3	2	2	0	0	1,666666667
Fazer o Cliente Imaginar o Beneficio	2	3	3	3	0	0	1,833333333
Envolver o Cliente com o Beneficio	3	4	3	4	0	0	2,333333333
Provar o Beneficio	2	3	3	2	0	0	1,666666667
Tornar-se Especial Para o Cliente	4	4	4	3	0	0	2,5
Neutralizar Objecoes	3	3	3	2	0	0	1,833333333
Tomar Iniciativa e Fechar a Venda	4	4	4	3	0	0	2,5
Estender o Relacionamento - Pos Venda	3	3	3	4	0	0	2,166666667

OBSERVACOES:

1) Setembro + Outubro/2003

Um Brilhante vendedor exemplo de superação, determinação e força de vontade. Corresponde a tudo que lhe e solicitado e sempre cumpre metas e objetivos, porem tem medo de correr riscos, sendo esse seu maior obstáculo.

2) Novembro + Dezembro/2003.

Esse vendedor esta em fase de aposentadoria porém existem alguns pontos a serem melhor trabalhados existe um plano de ação a parte para melhorar os baixos escores.

3) Janeiro + Fevereiro/2004.

Vemos que um dos pontos a ser melhorado o quanto antes é o de ouvir e entender o cliente como também o de provar o benefício ao cliente, levando consigo resultados alcançados com as ações.

4) Marco + Abril/2004

O vendedor em questão tem apresentado uma sensível melhora nos seus pontos fracos porem vem conseguindo manter uma boa performance nos pontos fortes, no entanto é identificada a necessidade de treinamento.

6 O SER E PARECER DOMINANTE

Nos últimos 30 anos o mercado varejista brasileiro sofreu alterações extraordinárias, a evolução e a tendência são sofisticar-se cada vez mais.

Para atender esse mercado cada vez mais exigente e diversificado, as empresas lançam novos produtos para diversos fins e em variadas formas e tamanho. Em contrapartida os espaços para exposição nas lojas são os mesmos, enfim a luta por locais de melhor exposição se acirra diariamente e a cobiça por melhores pontas de maiores fluxos aumenta.

Segundo dados da "ABRAS", em pesquisa realizada com fabricantes e supermercadistas em 2003, o mercado de pratos prontos congelados, um dos que mais cresce no Brasil, saltou do faturamento de 72 milhões de reais em 1998, para 223 milhões de reais em 2003. Por isso que para um produto ser adquirido ele deve primeiro ser visto pelo consumidor, e deve-se a ele ser dado um tratamento especial.

Para esse tratamento especial existem técnicas apropriadas que devidamente aplicadas darão um resultado esperado, ou seja a demanda do produto na área de venda, que traduzimos como merchandising.

Baseado no conhecimento de mercado que 70% dos consumidores atuais decidem a sua compra dentro do PDV. Chegamos a conclusão que será de extremo valor, vincular a implantação do Método de Vendas Perdigão, com os conceitos e práticas do Ser e Parecer Dominante.

Ser Dominante em um ponto de venda é ser o fornecedor de alimentos perecíveis do qual o cliente tem a maior dependência para garantir a rentabilidade do seu negócio. A expressão máxima desse domínio é a participação de vendas idealmente conquistada, pela preferência do consumidor e do cliente pela marca ou pelo serviço prestado.

Parecer dominante em um ponto de venda, é capturar e manter a atenção do consumidor para controlar o impulso, a pedida dele, pela nossa marca, é influenciar de forma que o cenário o ajude na tomada de decisão. Aqui a comunicação visual adequada e o espaço pertencente a marca são primordiais.

Hoje o comportamento do nosso vendedor está voltado a Ter um espaço o suficiente, que lhe dê sustentação a rotatividade dos produtos para reposição. E o

intuito é algo muito além disso. É chegar, por exemplo, ao ponto de termos a preferência pela “pressão”, no cliente, isso ocorre em balcões de açougue e padaria onde o funcionário que está para dentro do balcão, é quem decide que marca demandar se essa não for pedida pelo nome.

Ao final é preciso garantir que a marca e os produtos Perdigão, estejam disponíveis, visíveis e atrativos, precificados de forma adequada e coerente, ordenados, em embalagens não avariadas, com prazo de validade longo, expostos e armazenados na temperatura ideal, e em quantidades suficientes.

A prática do Domínio no PDV, está diretamente relacionada a perfeita execução das etapas do método, e da permissão das pessoas encarregadas dos setores de deixarem o trabalho fluir normalmente.

6.1 PASSOS PARA O DOMÍNIO DO PDV

Para definitivamente dominarmos o ponto de venda devemos nos orientar em 5 (cinco) passos básicos que devem ser cumpridos para que o propósito aconteça.

Passo 1: Conhecer claramente o conceito de Ser e Parecer dominante

Passo 2: Focar o PDV, no sentido de escolher que categoria de varejo, vamos aplicar a prática.

Passo 3: Identificar no PDV, as Áreas-Chave, e seus melhores espaços para praticarmos os conceitos.

Passo 4: SER dominante, ou seja dominar a venda no cliente com a nossa linha de produtos

Passo 5: PARECER dominante, com que materiais ou formas dominaremos os melhores espaços e locais do PDV.

Porém de nada adianta cumprir de forma correta os cinco passos, e não colocar em prática o SEXTO e último passo, que é MANTER permanentemente o domínio do espaço conquistado, e continuar como líder em vendas no cliente. A cada nova visita do vendedor uma vistoria de manutenção deve ser realizada.

6.1.1 Passo 1

Conhecer claramente os conceitos de SER e PARECER dominante no PDV.

SER dominante no PDV, é ser o fornecedor de alimentos perecíveis do qual o cliente tem a maior dependência para garantir o perfeito funcionamento do seu negócio. A expressão máxima dessa premissa, é composta da preferência do consumidor pela nossa marca, no ponto de venda.

PARECER dominante, é chamar a atenção do consumidor para auxiliá-lo na decisão de compra, controlar e dominar esse impulso na forma de visibilidade externa ou interna no PDV.

Para “Ser e Parecer dominante”, no ponto de venda é preciso garantir que nossos produtos estejam bem ordenados, disponíveis na quantidade ideal, refrigerados com temperatura adequada, precificados com margem compatível, limpos, bem visíveis e com boa validade.

6.1.2 Passo 2

Focar as categorias de varejo para aplicar e por em práticas os conceitos.

Nem todos os clientes podem e devem ser escolhidos para aplicação do método, devemos utilizar-nos da segmentação, e da análise da curva ABC, para definirmos os alvos corretos de onde certamente executar a tarefa. Nessa análise é interessante observarmos alguns aspectos como: Clientes formadores de opinião, clientes emergentes no sentido de entender que alguns “B” da curva de hoje, com certeza serão os “A” da curva de amanhã, clientes que demandam bom potencial.

Algumas categorias podem ser escolhidas:

- Auto serviço de 1 a 10 check-outs
- Panificadoras ou Padarias com conveniência acoplada
- Casa de Frios.

6.1.3 Passo 3

Identificar no cliente os Pontos ou Áreas-Chave, para executarmos a tarefa.

Todos os passos são fundamentais, mas a escolha dos melhores espaços é primordial para o sucesso da operação. Essas Áreas-Chave podem ser mais de uma no mesmo cliente:

- Área externa.
- Área de primeiro impacto.
- Área de pedido.
- Área de maior fluxo.
- Área de balconista (panificadora).

Após identificados os melhores espaços ou áreas-chave devemos encontrar o melhor posicionamento para instalarmos o material de merchandising mais apropriado ao estabelecimento. Aqui o *Design* dos *Displays*, a qualidade do material, e sua criação são fundamentais para atrair a atenção dos consumidores.

6.1.4 Passo 4

SER dominante no PDV.

Ter a maior demanda no cliente no segmento que atuamos, reforçar sempre a atuação dos produtos que já são líderes de mercado, e trabalhar melhor a formação de opinião de novos lançamentos.

Alguns produtos serão obrigatórios por categoria, e aqui reside uma das regras de ouro de todo o método, e sua aplicação é descobrir qual é o mix mais adequado para cada ponto de venda.

6.1.5 Passo 5

PARECER dominante no PDV.

O objetivo do material de merchandising é fazer uma eficiente comunicação de nossa marca no cliente, ou seja, onde a venda é executada. Assim um bom trabalho de Dominar o PDV com nossos materiais com certeza atrairá a atenção do

consumidor para decidir a sua pedida em favor de nossos produtos, e fazer com que nossa marca, a Perdigão pareça dominante no cliente.

Os materiais podem ser de diversos propósitos:

- Material permanente.
- Material de campanha ocasional.
- Material de campanha comemorativa.
- Material de lançamento de novos produtos.
- Material de precificação.

7 PROPOSTA PRÁTICA DE IMPLANTAÇÃO

Como “usar e praticar os conceitos do Ser e Parecer dominante, junto com o MVP no ponto de venda:”.

A proposta que mostra-se perceptível após todo o estudo de caso feito, está evidenciada nas necessidades do cliente moderno e do perfeito atendimento.

Os clientes e consumidores de hoje não querem mais serem tratados como um número na multidão, ou mais um em uma relação de ativos. Mais sim querem ser entendidos por suas necessidades específicas. Muitas empresas permanecem presas em um modelo de negócios antigo, visando o consumo de massa, maximizando os lucros e reduzindo custos. A grande pergunta a ser feita as empresas e inclusive a nossa, é se o modelo atual dá conta das novas necessidades.

Uma das grandes questões a ser abordada nesse sentido é o que estão fazendo as corporações para estreitarem o relacionamento com os clientes, está se ouvindo o suficiente, a verdadeira atenção está sendo dada.

A vida das pessoas e dos clientes está cada vez mais complexa, e esses buscam pessoas que as ajudem a organizar as necessidades e resolver possíveis problemas, economizando tempo e oferecendo realmente o que se precisa, em um sistema baseado na confiança e responsabilidade. Por esses e outros fatores acredita-se que a nossa proposta é fundada em mudar o comportamento das pessoas em uma área tão crucial para a empresa, e a sua viabilidade se expressará através de resultados alcançados. Existem duas formas simples de se mudar as pessoas e seu comportamento, ou muda-se o ambiente ou altera-se a rotina seguida por cada um dentro de suas tarefas profissionais.

Aprimorar o método no sentido de procurar fazer o cliente perceber que seu empreendimento é extensão do investimento industrial, e que esse cuidado pode trazer benefícios para ambas as partes, é fundamental.

E é aqui que a nossa proposta assenta-se sobre os pilares da fundação, de alguns fatores importantes.

7.1 FATOR PREPARAÇÃO OU DE COLETA DE DADOS

Ser um vendedor não é difícil, vender a marca “Perdigão”, muito menos, só que vender na quantidade que queremos e ao preço que precisamos, e posicionar a marca no mercado, não é tarefa fácil.

Vender produtos perecíveis exige muito mais do que somente executar o simples processo de fornecimento, necessita de um auto-conhecimento técnico e de fabricação, insumos, processos de refrigeração e estocagem.

Quando falamos de fornecer um cliente em um segmento de elevada importância, não dependemos apenas da força de vendas, e sim também de um bom operador logístico. Um atendimento personalizado ao cliente exige dar ao vendedor no campo um grande suporte internamente, no sentido de facilitar de todas as formas o processo como um todo. Ele em contrapartida não deve nunca querer usar todas as etapas do método, em todo o cliente e sim priorizar e enfatizar as que o cliente lhe dá maior abertura para aplicação.

Muitos clientes e principalmente quando falamos do pequeno varejo chegamos a conclusão que existe um controle mínimo ou quase nulo sobre todas as operações. É nessa lacuna que existe um grande espaço para se atuar como um consultor em vendas para o cliente, orientando-o sobre a quantidade certa a ser pedida, a melhor margem a ser praticada, o gerenciamento de estoque, o mix adequado para seus consumidores, entre outros que o distinguiam dos demais fornecedores tornando o fornecimento personalizado, e a sensação de que o que realmente está em jogo não é produto e sim um serviço prestado.

Quando resolvemos vender produtos perecíveis, concluímos que a venda é muito mais técnica e o fator apresentação ao cliente é fundamental, os esclarecimentos de detalhes que sanem as dúvidas e a explicação sobre as caixas de embarque fecham o processo. As vezes as caixas de embarque de um mesmo produto podem ter peso diferente e quantidade de peças diferentes e nas unidades de venda pode ser utilizado pacotes ou caixas.

Propõe-se que a partir desse estudo, está identificada a necessidade de desenvolver mecanismos/ferramentas que possibilitem um levantamento maior de dados e informações gerais sobre os clientes e o mercado, que viabilizem e sejam

suficientes para a complementação do método de vendas, juntamente com a prática dos conceitos do ser e parecer dominante.

Estes mecanismos são possíveis de serem desenvolvidos através de recursos tecnológicos que hoje a empresa já dispõe, implantado nos *Palm-tops*, aparelho já utilizado atualmente pela equipe de vendas. A pesquisa desses dados, bem como a orientação de uso do método completado, estaria disponível a qualquer visita. Seria como uma bússola orientadora para toda a operacionalização da ação. Imaginemos que um vendedor apanha o aparelho de seu colega de trabalho para tirar suas férias e nem conhece os clientes, de posse de todas as informações coletadas e analisadas, o nível de interação sobre eles seria grande suficiente, chegando a ocorrer uma naturalidade no processo de fornecimento.

7.2 FATOR ROTINA DO VENDEDOR DENTRO DO MÉTODO IMPLEMENTADO

Algumas atitudes são necessárias para a garantia do sucesso dentro da proposta:

- a) Conhecer minuciosamente o terreno onde está pisando.
- b) O vendedor deve saber claramente suas delimitações geográficas do setor, calcular o tempo de deslocamento entre um cliente e outro, e o tempo usado em cada visita. Se as palavras valem prata, o tempo vale ouro.
- c) Enquadrar-se na melhor situação para atender o cliente.
- d) O excelente profissional em vendas, ajusta suas visitas ao melhor dia e hora que o cliente possa atendê-lo. Isso facilitará em muito o desempenho do vendedor, e conheça e seja conhecido pelo nome.
- e) Conhecer o estoque de cada produto no PDV. Importante fonte de pesquisa, aferir o estoque é fundamental no sentido de gerar uma nova proposta de negociação. Visitar as câmaras frias, averiguar os *freezers*, e checar detalhadamente a área de venda completam essa fase da rotina.
- f) Controlar o prazo de validade dos produtos. Ajudar o cliente a monitorar seus estoques, é ponto alto no relacionamento com o cliente. No segmento de perecíveis o vencimento de mercadorias no PDV é

comum e por isso muitas vezes o relacionamento fica abalado. Doutrine cada responsável do setor a utilizar o método PEPS- primeiro que entra, primeiro que sai, e proponha rebaixe de preço para não ocorrer vencimento.

- g) Acompanhar o desempenho de cada item individualmente. Saiba quais itens estão em ascensão no cliente, esses produtos são as chaves de sustentação. A tendência é a venda convergir para as *comodities*, onde as margens não são tão satisfatórias, administre para que isso não ocorra.
- h) Seguir os cinco passos para o domínio do ponto de venda. Nesse momento repassamos todas as fases do capítulo cinco, e explorar ao máximo o terceiro “P”, do composto de marketing de KOTLER, ponto de venda e suas abordagens. Neste momento a atenção também deve ser voltada as áreas de oportunidades, locais onde se aceleram as vendas por impulso. É hora do show, pilhas, ilhas, pontos extras, mesas, ofertas destacadas com precificação, cartazes, *banners*, *displays*, etc.
- i) Planejar-se intensamente. Planejamento nunca é demais, mais também execute, avalie o desempenho, e procure melhorar nas próximas repetições. Saiba em cada cliente a situação que você se encontra e a situação desejada, e elabore alternativas para percorrer esse caminho.
- j) Propor em todas as ocasiões que puder. Gerar o maior número de propostas possíveis, só assim chega-se ao êxito. Propor promoções, encartes, degustações, campanhas relâmpago, tudo atrelado a barganha de obter um bom volume de vendas em troca. E estar preparado para neutralizar com boa argumentação possíveis objeções que o cliente venha tentar impor para não comprar. Mostre o quanto o cliente vai lucrar se o plano vingar corretamente, crie hábito no cliente do interesse em repetir essas ações.
- k) Tomar a iniciativa e fechar a venda. Quando você perceber que o cliente está seguro e a vontade, tome conta da situação e sele o negócio, e perceba o contentamento de ambas as partes. E é aqui que

reside a química mágica da área comercial, que faz com que pessoas nunca mais mudem de função. É a assinatura de todo o processo, e sempre agradeça o pedido.

- l) Estender o relacionamento e praticar o pós-venda. A venda só se conclui com a entrega, então a cada final de dia ligue para suas cinco melhores negociações do dia anterior para saber se tudo ocorreu bem, se a entrega foi feita corretamente, peça alguma sugestão ao cliente.
- m) E estenda o relacionamento, aqui o processo deve acontecer de forma natural, um grau elevado de relacionamento pode vir a colocar em cheque futuros negócios. Mas sempre ser lembrado pessoalmente e profissionalmente ajuda muito.

7.3 FATOR CHECAGEM: ATRAVÉS DAS ANÁLISES DE “CLUSTER”

O “*cluster*”, no sentido da palavra é contar e agrupar os produtos por setor da loja. De forma que fique mais fácil a compreensão da atual realidade da marca no PDV. Mostra a verdadeira participação em espaço físico e *facing* no cliente, que é o mix de produtos que a empresa tem no cliente auditado. O instrumento pode e deve ser usado no sentido de auditoria do PDV, mostrando o conceito de “*client-share*”, que é literalmente a participação no cliente. O “*cluster*”, deve ser muito bem analisado pelo vendedor, isso ajudará o profissional a observar alguns detalhes que passam despercebido nas visitas, como: o número de itens que o cliente tem cadastrado, o motivo por não comprar alguns itens, como vai o seu portfólio de itens em relação ao concorrente, alguns itens similares que o concorrente tem cadastrado e você não, e a situação aberta por setores, que pode mostrar algumas deficiências isoladas.

O “*facing*”, que significa, a melhor face para exposição, também é medido no sentido de identificarmos como está o nosso mix em relação ao mix total da loja no segmento. Geralmente em uma auditoria do PDV, concluímos que o espaço físico total é menor que o número de “*facings*”, por que em uma mesma frente podem estar expostos mais de um produto. Essa regra não se aplica as vezes as grandes lojas ou hipermercados, onde muitas vezes os produtos são expostos em uma frente para cada item, que ao final dará que mesmo numero de “*facings*” é igual ao espaço

físico. Em resumo o espaço físico mede a metragem de exposição, e o “*facing*” o número de frentes dispostos de cada item.

Propõe-se que esse instrumento seja utilizado pelo vendedor por que muitas vezes pensamos em aumentar nossa participação de mercado ampliando a carteira de clientes, mas pouco nos preocupamos em aumentar a venda nos clientes já existentes.

E conveniente salientar que a auditoria é realizada em uma data específica e que variações são constantes, no dia a dia até uma próxima leitura, o ideal para que o instrumento tenha realmente uma eficiência em sua aplicação, o vendedor deve adaptá-lo a realidade de cada cliente ou loja onde será realizada a contagem, no sentido de ajustar caso a caso o mix conveniente a cada análise.

Nesse contexto o marketing-mix aplicado para cada situação é fundamental, quanto mais perto de uma perfeição o mix da loja for ajustado para o perfil do consumidor atendido, maior eficácia ocorrerá na auditoria.

Um dos principais detalhes a ser cuidado são as rupturas no estoque do cliente, são na prática as faltas de estoque nas gôndolas, ocasionadas pela quantidade erra pedida pelo encarregado, comprador ou gerada pelo próprio sistema. Costumamos dizer que é a pior perda quando perdemos para nós mesmos.

Podemos, com toda certeza, afirmar que as análises de “*cluster*” são o cerne do método implementado e a metodologia de sua análise nos permite aproximar-se do ambiente sem estar próximo dele. É ao final a prova real, ou o verdadeiro diagnóstico do ponto de venda, e o que nele está ocorrendo. É importante a comparação entre sucessivas leituras.

Vejamos algumas planilhas de “*cluster*” e suas análises:

No caso abaixo, vemos a loja do BIG XAXIM, sendo medida na data de 25/03/2004, e podemos através da análise chegar a algumas conclusões sem visitar a loja:

HBE 128	Hamb. Bovino	103037	20			FEG 016	Frango Congelado	81257		X	
HBS 128	Hamb. Suino	36770		X		FGE 009	Galeto	117038		X	
HCB 128	Hamb. Chester	77758	21			FIT 016	Frango Temperado	65051		X	
HFE 128	Hamb. Frango	76997	9								
HPE 128	Hamb de Peru	318411	30			CHK 006	Chukar	23494		X	
HME 128	Hamb Fg. Mônica	26319	25			CNA 009	Codorna	21313		X	
HSU 128	Hamb. Suave	310917	25			CHT 025	Chester Ave	74492		X	
ALB 126	Almôndega Bovina	36766		X		CBJ 012	Coração Fg Band.	87190		X	
ALC 126	Almôndega Chester	36767	12			COF 016	Coração Fg. Pct	86700		X	
ALF 126	Almôndega Frango	36768		X		CCT 012	Coxa de Chester	122211		X	
ALM 145	Alm. Da Mônica	143067		X		FPB 012	File de Peito Band.	85684		X	
KIB 147	Kibe Bovino	36769	9			CXB 016	Coxa de Fg Temp	85813		X	
MKB 187	Mini Kibe Bovino	114970	8			CSB 012	Coxa c/sobrec. Bdj	118624		X	
						SXB 012	Sobrecoxa de bdj	85812		X	
						PEB 012	Peito de Frango	85809		X	
						PFT 016	Peito de Fg Temp.	108412		X	
						SFT 016	Sobrecoxa Temp	108396		X	
						CXV 016	Coxa c/o c/p Temp	95306		X	
						CXT 016	Coxa c/osso c/ pele	108397		X	
						SCT 012	Sobrecoxa de Cht	122212		X	
						PTC 015	Pernil Temperado	143720		X	
						LTT 420	Lingüça Toscana	1916089		X	
						LRT 420	Ling. Toscana Resf.	223638		X	

ESPAÇO FÍSICO	ESPAÇO TOTAL	PERD.	%
MERCEARIA CONGELADA	825	125	15
BALCÃO RESFRIADO	215	53	25
BALCÃO DE AÇOUGUE	250	0	0
FIAMBREIRA	120	27	23
TOTAL DA LOJA	1410	205	15

Encarregado da Loja

1º- Ocorre nessa loja um problema grave de rupturas, ou seja, produtos que estão cadastrados e não estão dispostos na área de venda.

2º- A participação em espaço na mercearia congelada com apenas 15,15% da área de venda nesse setor é inexpressiva, onde ocorre a venda dos produtos com maior valor agregado, nesse caso ficando atrás, por exemplo, do balcão de resfriados, com 24,65%, onde geralmente a situação normal seria o contrário.

3º- Notamos que nessa loja o trabalho do promotor de vendas deve ser intensificado no sentido de aumentar a produção e a quantidade de produtos na área de venda, com apenas 22,5 % de participação na fiambreteria essa medida fica clara.

4º- Ainda neste caso vemos a necessidade de serem ajustados alguns itens no sentido de organização do mix dentro do Layout da loja, nesse sentido, por exemplo, não podemos ter de hambúrguer bovino (20) menos frentes do que hambúrguer de peru (30) e hambúrguer suave (25) por exemplo, salvo esses dois últimos se em promoção interna destacada ou encartados.

Esse é um outro modelo que pode ser utilizado, nota-se que o número de frentes ou itens está embutido no total e não aberto por produto na planilha, esses encontram-se apenas sinalizados com um " x " nas colunas, nesse modo fica mais difícil visualizarmos alguns casos em específico. Nessa auditoria vemos e sentimos uma outra situação, bem contrária ao exemplo anterior, alguns pontos devem ser ressaltados.

HBE 128	Hamb. Bovino	103037	x							FEG 016	Frango Congelado	81257								
HBS 128	Hamb. Suíno	36770			x					FGE 009	Galeto	117038								
HCB 128	Hamb. Chester	77758	x							FIT 016	Frango Temperado	65051								
HFE 128	Hamb. Frango	76997	x																	
HPE 128	Hamb de Peru	318411	x							CHK 006	Chukar	23494								
HME 128	Hamb Fg. Mônica	26319	x							CNA 009	Codoma	21313								
HSU 128	Hamb. Suave	310917	x							CHT 025	Chester Ave	74492								
ALB 126	Almôndega Bovina	36766	x							CBJ 012	Coração Fg Band.	87190								
ALC 126	Almôndega Chester	36767	x							COF 016	Coração Fg. Pct	86700			x					
ALF 126	Almôndega Frango	36768	x							CCT 012	Coxa de Chester	122211								
ALM 145	Alm. Da Mônica	143067								FPB 012	File de Peito Band.	85684								
KIB 147	Kibe Bovino	36769	x							CXB 016	Coxa de Fg Temp	85813								
MKB 187	Mini Kibe Bovino	114970								CSB 012	Coxa c/sobrec. Bdj	118624								
										SXB 012	Sobrecoxa de bdj	85812								
										PEB 012	Peito de Frango	85809								
										PFT 016	Peito de Fg Temp.	108412								
										SFT 016	Sobrecoxa Temp	108396								
										CXV 016	Coxa c/o c/p Temp	95306								
										CXT 016	Coxa c/osso c/ pele	108397								
										SCT 012	Sobrecoxa de Cht	122212								
										PTC 015	Pemil Temperado	143720								
										LTT 420	Linguiça Toscana	1916089								
										LRT 420	Ling. Toscana Resf.	223638								

ESPAÇO FÍSICO	ESPAÇO TOTAL	PERD.	%
MERCEARIA CONGELADA	153	54	35
BALCÃO RESFRIADO	130	74	57
BALCÃO DE AÇOUGUE	30	4	13
FIAMBREIRA	34	7	21
TOTAL DA LOJA	347	139	40

Encarregado da Loja

1º- Notamos uma ruptura bem menor, e uma disposição de itens bem maior, o que com certeza reflete um resultado final mais satisfatório.

2º- Percebemos que com 60,94% no “ facing” da mercearia congelada e 66,67% no balcão de resfriados, estamos muito bem posicionados no mix da marca em relação ao total da loja nesses dois setores.

3º- Analisando que o total de espaço físico geral englobando todos setores é de 40,06%, com 139 frentes de um total de 347, é uma ótima participação nesse cliente, esse número expressa o ser dominante no cliente.

4º- E um setor visivelmente a ser explorado é o açougue com apenas 13,33% de espaço.

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PROPOSTA

O ponto de venda é sem dúvida o canal de contato entre a indústria e o consumidor final. E neste espaço que os consumidores se relacionam de forma tangível com os fabricantes. É o momento da conquista, e essa virá se nos apoiarmos nos fatores principais que sustentam os pilares dessa proposta.

Considerando que:

- Os pontos de venda estão cada vez mais exigentes, dado o nível de concentração, que não para de crescer.
- O nível de exigência e informação do consumidor é cada vez maior.
- A competição entre os fabricantes é cada vez mais acirrada.

Por esses e outros aspectos, as empresas devem reavaliar seus conceitos sobre força de vendas, no sentido de implementarem políticas mais agressivas de execução, utilizando-as como vantagem competitiva.

Para isto recomenda-se as seguintes ações, com o objetivo de tornar real a proposta elaborada neste estudo:

- Na próxima reavaliação do método, entender que se faz necessário a sua implementação com os conceitos do ser e parecer dominante, a rotina do vendedor reformulada e as análises de “cluster” seguidas.
- A segmentação dos vendedores por canal de distribuição.
- A redução do número de vendedores por equipe de supervisão em no máximo oito.
- Treinamentos direcionados objetivando o propósito.
- A implantação de um PDV simulado na filial (como laboratório de análise comportamental).
- A mudança na forma da remuneração variável, hoje essa é paga pelo resultado de venda por sub-grupo de produtos, e o coerente seria por item vendido, já que a meta vem distribuída por item.
- Implantação de um “piloto”, com mensuração de resultados em uma filial da empresa.

8 CONCLUSÃO

Apoiando-se no aprofundamento do estudo mencionado, pode-se concluir que, esse ano de 2004 e 2005 não serão anos de crescimentos espetaculares, mas pode e deve-se constituir no elo para o crescimento sustentado dos próximos anos.

Mesmo diante de um cenário não tão favorável o mercado, e os consumidores demonstram otimismo, porém racionalizando o consumo, ou substituindo produto. Um gigante desafio para profissionais e empresas do setor varejista no Brasil, onde uma nova preferência de compra pelo consumidor deve estar em questão.

O consumidor mostra-se sensível e responde positivamente quando exposto ao conjunto de atividades mercadológicas que o favoreçam. As companhias devem Ter suas atenções voltadas ao desenvolvimento de produtos direcionados as classes C,D e E, a todos os fatores que envolvem esse nicho de mercado emergente, como alternativa de proteção e estratégia de crescimento no mercado.

Um planejamento de investimentos coordenados, através de atividades mercadológicas que assegurem e mantenham fidelidade a marca. E o desenvolvimento de um programa de expansão e distribuição que garanta a presença do adequado mix de produtos nas lojas de pequeno e médio porte.

E as margens de preços controlados não podem estar acima dos índices de inflação acumulados no mesmo período, não dando assim margem a substituição ou nova experimentação.

Uma melhor distribuição de renda, aliada a manutenção estável de tarifas públicas essenciais, refletiria com toda certeza positivamente em um aumento no consumo do setor.

Em um aspecto geral o mercado varejista Brasileiro é emergente, resta as empresas do setor terem competência o suficiente para implementarem suas execuções mercadológicas e adaptarem-se rapidamente as suas constantes mudanças, no sentido de apresentarem diferenciais competitivos a percepção do consumidor, principalmente no que diz respeito a predisposição de troca após uma experimentação.

São as tendências ou ondas de divisão por onde caminharemos nesse e nos próximos anos, nesse universo chamado varejo e no mundo denominado ponto de venda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercadistas. In: **Revista Mensal da ABRAS**. Nov/dez, 2003.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercadistas. In: **Revista Mensal da ABRAS**. Jan/fev, 2004.
- CHALMERS,
- CHURCHIL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando Valores para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma aplicação orientada. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor**: Comprando, Possuindo e Sendo. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.