

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO  
SANTO – CAMPUS GUARAPARI  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**TAYNARA MELÍCIA SIMÕES RIBEIRO**

**PLANEJAMENTO DE VENDAS DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES**

**GUARAPARI**

**2022**

TAYNARA MELÍCIA SIMÕES RIBEIRO

## **PLANEJAMENTO DE VENDAS DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Coordenadoria do Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Guarapari, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> M.Sc Andrea Maria de Quadros.

GUARAPARI

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Instituto Federal do Espírito Santo – *Campus* Guarapari

R484p Ribeiro, Taynara Melícia Simões  
Planejamento de vendas de uma indústria de sorvetes. / Taynara  
Melícia Simões Ribeiro. – 2022.  
65 f. : il.

Orientador : Andrea Maria de Quadros.  
Monografia (Graduação) – Instituto Federal do Espírito Santo,  
Bacharelado em Administração, 2022.

1. Planejamento de Vendas. 2.PDCA . 3. Estratégias. I. Quadros,  
Andrea Maria de . II. Instituto Federal do Espírito Santo. III. Título.

CDD: 658



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
GUA - COORDENADORIA DO CURSO TECNICO EM ADMINISTRAÇÃO**



**FOLHA DE APROVAÇÃO-TCC N° 7/2022 - GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)**

**N° do Protocolo: 23183.002733/2022-05**

**Guarapari-ES, 13 de dezembro de 2022.**

**TAYNARA MELÍCIA SIMÕES RIBEIRO**

**PLANEJAMENTO DE VENDAS PARA UMA INDÚSTRIA DE SORVETES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do IFES (Campus Guarapari), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado(a) em 7 de dezembro de 2022.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Profa. Ms.C. Andrea Maria de Quadros**

Instituto Federal do Espírito Santo

Orientadora

**Prof. Ms.C. Carla Regina de Sousa**

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Interno

**Profa. Ms.C. Helliene Soares Carvalho**

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Interno

*(Assinado digitalmente em 13/12/2022 16:53)*

**ANDREA MARIA DE QUADROS**

*PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO*

*GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)*

*Matricula: 1989882*

*(Assinado digitalmente em 13/12/2022 19:53)*

**CARLA REGINA DE SOUSA**

*PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO*

*GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)*

*Matricula: 1833369*

*(Assinado digitalmente em 15/12/2022 12:43)*

**HELLIENE SOARES CARVALHO**

*PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO*

*GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)*

*Matricula: 2100525*

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ifes.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **7**, ano: **2022**, tipo: **FOLHA DE APROVAÇÃO-TCC**, data de emissão: **13/12/2022** e o código de verificação: **382b93ca51**

## RESUMO

A pesquisa em questão tratou de analisar o planejamento de vendas atual usado por uma indústria de Sorvetes localizada na região litorânea do Espírito Santo, coletar dados sobre o PDCA (planejamento, aplicação, frequência, custo e resultados), e criar um plano de vendas do picolé lançamento bolo tipo cenoura com brigadeiro para o ano 2023. No estudo foi realizada uma pesquisa de campo (estudo exploratório) com 2 funcionários da empresa, além de potenciais clientes de restaurantes, analisou o cenário interno e externo e suas ameaças e oportunidades que possam surgir de forma a afetar o plano de vendas do picolé. As estratégias escolhidas para o plano de vendas, foram a análise no segmento de consumo de sobremesa, idade e renda do consumidor, partindo do ramo de atividade de restaurantes para aplicação da pesquisa de consumo dos clientes. O plano é viável economicamente, com perspectiva de resultados positivos, visando alavancar o processo de vendas, por meio de um planejamento estruturado e personalizado do ramo em estudo.

Palavras-chave: Planejamento de Vendas. PDCA. Picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro. Estratégias.

## **ABSTRACT**

The research in question dealt with analyzing the current sales planning used by an ice cream industry located in the coastal region of Espírito Santo, collecting data on the PDCA (planning, application, frequency, cost and results), and creating a sales plan of the popsicle launching carrot cake with brigadeiro for the year 2023. In the study, a field research (exploratory study) was carried out with 2 company employees, in addition to potential restaurant customers, the internal and external scenario was analyzed and the threats and opportunities that could arise in such a way as to affect the popsicle sales plan. The strategies chosen for the sales plan were the analysis in the segment of dessert consumption, age and income of the consumer, starting from the branch of activity of restaurants for the application of the research of customer consumption. The plan is economically viable, with the prospect of positive results, aiming to leverage the sales process, through a structured and personalized planning of the branch under study.,

Keywords: Sales Planning. PDCA. Popsicle carrot cake with brigadeiro. Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quatro etapas para a realização de um Plano de Vendas .....	19
Figura 2 - Etapas para formação da equipe de vendas.....	20
Figura 3 - Etapas para formação da equipe de vendas.....	26
Figura 4 - Perfil de idade da amostra .....	47



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produtos da linha de picolé Frutas, Real, Premium e Recheados.....	40
Tabela 2 - Produtos da linha de picolés kids e monoporções.....	41
Tabela 3 - Produtos da linha de picolés kids e monoporções .....	41
Tabela 4 - Projeção de crescimento em 4 anos.....	42
Tabela 5 Análise SWOT de uma indústria de Sorvetes .....	45
Tabela 6 - Pesquisa realizada com os consumidores dos respectivos restaurantes .	48
Tabela 6 - Previsão de vendas mensal.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVO</b> .....	<b>13</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	13
3.2 OBJETOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
4.1 MARKETING .....	14
4.2 VENDAS .....	15
4.2.1 P'S .....	15
4.2.1.1 Produto .....	15
4.2.1.2 Preço .....	16
4.2.1.3 Praça .....	17
4.2.1.4 Promoção .....	17
4.2.1.5 Posicionamento da Marca .....	18
4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	18
4.4 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE VENDAS .....	18
4.4.1 Etapas para realização de um plano de vendas .....	19
4.4.1.2 Planejamento da equipe de vendas .....	19
4.4.1.3 Escolha da Equipe de Vendas .....	20
4.4.1.4 Objetivos dos vendedores .....	21
4.4.1.5 Estratégia .....	24
4.4.1.6 O modelo dos 4 S's aplicado a vendas .....	25

4.4.2 Gerenciamento de vendas .....	26
4.4.2.1 Definição dos Resultados .....	26
4.4.2.2 Definição das funções .....	27
4.4.2.3 Vendedores .....	28
4.5 Marketing B2B - vendas para cliente varejista .....	29
4.6 Características do Mercado B2B .....	30
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
5.1 TIPO DE PESQUISA .....	30
5.1.1 Estudo de Caso .....	30
5.1.2 Pesquisa Bibliográfica .....	31
5.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS .....	31
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
6.1 PESQUISA DE CAMPO .....	32
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	32
<b>7 PROCESSO DE PREVISÃO DE VENDAS DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES</b> <b>.....</b>	<b>38</b>
7.1 PRODUTOS VENDIDOS .....	38
7.1.1 Plano de ação para uma indústria de Sorvetes .....	38
7.2 PROSPECÇÃO .....	42
7.2.1 Pré Evento .....	42
7.2.2 Metas .....	43
7.2.2.1 Posicionamento em eventos para geração de Leads .....	43

<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em busca do aumento das vendas de um determinado produto no mercado, as indústrias devem criar um plano de vendas, nele a empresa definirá as estratégias de marketing para apresentação do produto e estratégias para venda do mesmo. É uma metodologia que deve ser atualizado constantemente, a depender do mercado, e resultados apresentados. Assim, é importante que o plano seja criado antes de iniciar a venda do produto, de forma a ter resultados positivos no processo de vendas. Para tal, a empresa irá definir estratégias eficazes que dê lucro e permaneça com o produto no mercado. O estudo em questão irá analisar uma indústria de Sorvetes localizada no litoral do Espírito Santo (ES), através de pesquisa de campo, de modo a entender o funcionamento do planejamento de vendas feito por ela, utilizando dados culminando na criação de um plano de vendas, a ser aplicado ao lançamento do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro.

Atualmente, o mercado alimentício se encontra tão competitivo que não basta apenas prestar um atendimento de qualidade ou ter uma diversidade de produtos. Para atrair o público que deseja, é necessário investir em diversas estratégias para que o negócio sobreviva. Dadas estratégias precisam de um planejamento que, neste ramo, mesmo que as atividades sejam semelhantes, cada comércio de alimentos possui um público específico. Alguns optaram por apostar em grandes promoções, na expectativa de atrair uma quantidade maior de consumidores, outros por escolher um nicho de maior renda e oferecer alimentos diferenciados.

O estudo feito visou conhecer o plano de vendas utilizado pela empresa e o planejamento, frequência aplicado por esta, além dos custos e resultados. Foi coletado dados das vendas do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro e aceitação dele pelo público. Com isso, temos o problema de pesquisa: com um planejamento de vendas formal, as vendas do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro serão maiores? Com isso, realizou a coleta e análise de dados através de entrevista e estudos secundários com o gerente de vendas e a analista comercial, além de análises do mercado externo e interno, como os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, considerando a crescente do mercado de sorvetes, as concorrências e, conseqüentemente, o aumento da procura, o planejamento de vendas tem sido característica importante para inovação no mercado. Partindo da hipótese de que a

indústria de Sorvetes em questão, possui um planejamento de vendas informal, sem metodologia ou plano escrito, por isso as vendas não têm sido melhores, em especial, o produto em análise.

A criação de um plano de vendas poderá ajudar no aumento das vendas do produto lançamento, de forma a estruturar a área de vendas da empresa, trazendo resultados lucrativos. No estudo feito é apresentado de início a justificativa da criação do planejamento, o motivo da escolha dessa pesquisa, o objetivo geral que é desenvolver referencial teórico do planejamento de vendas do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro para o ano de 2023, definindo a previsão de vendas, as oportunidades e ameaças e os resultados que serão obtidos, além dos objetivos específicos. Como metodologia, foi desenvolvida uma pesquisa de campo em restaurantes potenciais, com o gerente e a analista comercial da empresa, que ajudará no alcance dos objetivos traçados. Por fim, traremos as considerações finais, os resultados esperados através do plano de vendas do produto, os dados obtidos na pesquisa de campo e o plano de vendas estruturado.

## 2 JUSTIFICATIVA

O planejamento é um trabalho que exige a organização de ideias, com aplicação de uma disciplina, buscando alcançar um resultado estabelecido. No ramo do marketing, planejar é estipular uma meta estruturada, considerando a oferta de mercado e as possibilidades de expansão da marca. Na indústria, antes mesmo de colocar o produto no mercado, é importante estruturar a previsão de vendas, como os lucros desejados, o prazo, público alvo, ameaças e aceitação do produto. A ferramenta fundamental para obter tais dados no negócio é o planejamento de vendas, que foi criado nessa pesquisa.

Embora a indústria de Sorvetes em estudo seja uma empresa estabelecida no mercado, atuando há 9 (nove) anos, atendendo quatro Estados no Brasil, com 57 vendedores, o planejamento de vendas é feito de modo informal, com base em experiências dos gerentes e no feeling do dono. Mesmo que essa forma de atuar tenha dado certo até o momento, com as constantes mudanças no mercado, poderá trazer um prejuízo futuro, como ocorreu no período pandêmico com a falência de diversas empresas que possuíam o planejamento adequado, considerando as ameaças do mercado.

O plano de vendas tem o papel de detalhar todos os processos para realizar uma venda, desde a análise do mercado e suas tendências, fatores comportamentais, concorrência, estratégias de marketing e o plano de contingência. A criação do planejamento de vendas tem como função definir os meios para alavancar as vendas do picolé lançamento picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro. Com isso, a empresa poderá observar os resultados e a aceitação do cliente, por meio de feedbacks, melhorando cada vez mais a qualidade do produto fabricado. A pesquisadora verificou os benefícios e os resultados desse plano de vendas. O mesmo ajudará não só no aumento das vendas na empresa em estudo, mas também poderá ser usado como modelo para novos empreendedores.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Desenvolver um estudo e propor um planejamento de vendas, para a indústria de Sorvetes.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A. Verificar como é feito o plano de vendas e a previsão de vendas na indústria de Sorvetes.
- B. Coletar dados sobre o PDCA (planejamento, aplicação, frequência, custo e resultados).
- C. Coletar dados referentes às dificuldades encontradas pela indústria, no processo de planejamento, e aplicação do plano de vendas, para clientes varejistas.
- D. Criar um planejamento de vendas para o picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro.



## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 MARKETING

O Marketing está relacionado a metodologias criadas de forma a satisfazer os desejos e as necessidades sociais e humanas, de modo a obter lucro (KOTLER; KELLER, 2012). Definido como a atividade, conhecimentos e processos de comunicar, criar, realizar a entrega e trocas de ofertas com valor para clientes, consumidores, sociedade e parceiros (KOTLER, 2012). De forma mais abrangente, o marketing é o processo de planejamento dos preços, ações promocionais, bens e serviços, organizações e eventos de forma a criar trocas que satisfaçam os objetivos (LAS CASAS, 2019). Segundo Kotler e Keller (2012) o marketing desempenha uma função importante na empresa, interferindo em outros setores, como operacional, financeiro e contábil, de tal forma que sem a demanda de serviços e produtos, não há sentido da existência de tais setores.

A visão tradicional de marketing, onde a empresa cria algo para a venda e o marketing toma o processo de vendas, possuem sucesso em mercados escassos em bens, onde não são exigidos estilo, recursos e qualidades. Nas economias constituídas de desejos, preferências, percepções, a visão tradicional não funciona, as empresas devem considerar a entrega de valor. O marketing busca compreender os valores que serão entregues aos consumidores (KOTLER, 2012, p.36). Para Kotler e Armstrong (2007), os principais objetivos de marketing está em ofertar valores superiores e cultivar clientes atuais, e buscar atrair novos clientes, proporcionando o sentimento de satisfação.

Para as empresas, as vendas são imprescindíveis, porém o marketing de vendas é apenas o resultado do processo de um marketing eficaz. O entendimento do desejo do consumidor proporciona às atividades de marketing o relacionamento e a identificação com a marca, de tal modo que o produto seja vendido de forma espontânea (DRUCKER, 1973 apud KOTLER; KELLER, 2012). No entanto, devido ao acesso as informações por parte dos consumidores, o mercado tem-se tornado cada vez mais exigente quanto a qualidade do que lhe é ofertado, dificultando a fidelização e a análise de diferença entre os produtos disponíveis no mercado (KOTLER, 2002).

## 4.2 VENDAS

Venda, em contrapartida, está associada no hoje, em transformação no presente, mesmo que existam processos que demoram meses para alcançar, como a área B2B, a venda consiste no agora. De acordo com Cobra (1994), a venda é definida como o eixo do negócio, impulsionando a empresa para possíveis resultados positivos, sendo de importância a aplicação do plano estratégico de forma a atrair novamente no futuro seus clientes, por estarem satisfeitos com o atendimento recebido. A forma como é comunicado o produto visando torná-lo um cliente potencial, levando-o a comprar de sua empresa, atendendo suas necessidades.

As vendas são criadas através de estratégias de preços, sistemas de distribuição, produtos e atividades de promoções. O setor de vendas deve atuar de forma ativa, pois tem importante papel na empresa, gerando recursos e comunicando diretamente com o mercado alvo. A Associação Americana de Marketing (LAS CASAS, 2006, p. 409), definiu a administração de vendas, como:

“planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, motivação, à medida que essas tarefas se aplicam a força de vendas”.

Atualmente, a administração de vendas deve se atentar em aspectos como pesquisa, inovação, planejamento, preço, canais, orçamento, produção, promoção e localização de fábricas (LAS CASAS, 2006, p. 409). As empresas passaram a ter maior concorrência devido a globalização de mercado, uma vez que possuem países mais avançados que os o nosso. Dessa forma, a administração de vendas deve atuar nos ajustes de melhoria na qualidade, instigando a competitividade, sendo fundamental para o contato dos vendedores no mercado (LAS CASAS, 2006, p. 410).

### 4.2.1 P'S

Conceito definido como os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing, sendo eles: produto, preço, praça e promoção. Na teoria diz que para uma empresa alcançar seus objetivos de vendas, divulgação e construção de autoridade de marca deve realizar o estudo de cada um desses aspectos, executar e planejar ações de suas particularidades (KOTLER).

#### 4.2.1.1 Produto

O produto é um conceito que considera a satisfação das necessidades dos consumidores ao consumirem um serviço, bem ou ideia (BOONE KURTZ, 1998). Em concordância, Kotler e Armstrong (1998, p.5) fundamentaram:

O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Em geral, a palavra produto sugere um objetivo físico, como um carro, uma televisão ou um sabonete, mas seu conceito não se limita a objetivos físicos qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto.

Os produtos são observados por meio da marca, embalagem, qualidade percebida e características técnicas, segundo Urdan e Urdan (2006). É desenvolvida também a análise em profundidade dos níveis de produto, como o núcleo do produto – produto básicos – (benefícios), o produto em si – o produto real – (cor, qualidade, marca, estilo, etc.) – produto ampliado – (instalação, garantia, entrega, serviços, financeiro, pós-venda, etc.) e o produto aumentado (TRIMER, 2013). Segundo Kotler e Keller (2021) a estratégia do produto é formada pelas definições sobre embalagem, marcas, rotulagem, garantias e, por fim, o mix e as linhas de produtos.

#### 4.2.1.2 Preço

Kotler e Armstrong (2007) definem o preço como o volume de dinheiro cobrado por um insumo ou o somatório dos valores que consumidores trocam por um benefício de fazer uso de um bem ou serviço.

O preço é um entre os principais fatores que afeta na escolha do consumidor. Para a definição de preço dos produtos e serviços, é preciso definir deve ser definido o modelo de precificação a ser utilizado, ou seja, qual será a base para estabelecer o preço. É uma decisão importante, pois afeta diretamente a posição da empresa no mercado, tendo impacto no faturamento, participação no mercado e lucro (MONROE, 1992). Considera ser o valor que a empresa requer aos seus clientes, sendo que o valor deve cobrir os custos gasto por disponibilizar o produto no mercado, para ter o lucro desejado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Cobra (1992, p. 468) acredita que:

Cada indivíduo tem sua escala de valores para classificar a utilidade do bem e o preço que ele se dispõe a pagar pela sua posse. Assim, os produtos e serviços podem ser avaliados distintamente por diferentes pessoas, bem como o dinheiro pode ter significado diversos para o mesmo indivíduo em tempos diferentes.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) os fatores que devem ser considerados para a definição de preço são os internos ou externos. Como fatores internos destacam-se a

sobrevivência da empresa, liderança na participação de mercado e na qualidade de produto, maximização dos lucros atuais, custos além de outros objetivos específicos que a empresa deve definir. Dentre os fatores externos que afetam a decisão de preços, tem-se a demanda, o tipo ou estrutura de mercado, a percepção do consumidor e os concorrentes.

#### 4.2.1.3 Praça

Kotler e Armstrong (2007) definem praça como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”. Dada ferramenta diz respeito ao caminho que o produto passa desde o processo de produção até o consumo.

Ter um produto de qualidade e um preço adequado não são suficientes para garantia da venda, deve ser feito o acompanhamento da condução dos produtos até os compradores finais. Os consumidores esperam poder comprar produtos em locais convenientes, acessíveis e disponíveis, caso contrário, o planejamento feito pela empresa será deficiente. Para que o produto esteja no lugar correto para que a compra seja feita, deve ser determinado a escolha dos canais de vendas (DIAS, 2003).

#### 4.2.1.4 Promoção

É o conjunto de ações empregadas visando a divulgação da marca e mostrar o que ela oferece, de forma a fazer dela a escolha natural quando há uma necessidade para seu público (KOTLER, 2012). São as propagandas e outros diversos meios para informar a existência do produto, seus diferenciais, utilidades e suas características, afim de torna-lo lembrado (Carioni, 2006). Neste âmbito, Cobra (2009, p. 11) esclarece que:

A empresa, para poder escoar sua produção, concretizar ações sobre o mercado para realizar vendas por meio da propaganda, promoção de vendas, merchandising, força de vendas, relacionamento e serviços ao cliente.

Na visão de Sandhusen (2010) a promoção quando é eficiente ela alcança o mercado-alvo, produz mensagens que são de fácil compreensão, estimula a efetivação da compra, do experimento e distribuição dos produtos. Os principais canais para divulgação são: eletrônicos, Internet, outdoors e impresso, segundo o mesmo autor.

#### 4.2.1.5 Posicionamento da marca

Os profissionais que atuam na área de marketing iniciam-se o trabalho com a divisão do mercado em segmentos. A divisão é feita de acordo com diferenças demográficas, comportamentais e psicográficas de cada consumidor, que são identificados e definidos em grupos distintos, que podem exigir diferentes mix de produtos. Após a segmentação do mercado, os profissionais de marketing definem quais são os mercados-alvo. Com o mercado-alvo definido é desenvolvido a oferta de mercado, a mesma é definida na mente do consumidor alvo como a que fornece um ou mais benefícios centrais. Com a análise de mercado são identificadas as necessidades dos clientes, definindo assim o cliente potencial (KOTLER, 2012).

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Estratégia de marketing é definida como conjunto de ações colocadas em práticas para atingir metas de vendas, divulgação e construção de uma imagem positiva para a marca. São imprescindíveis na hora de desenvolver e otimizar as soluções do negócio e atender as necessidades do público-alvo. As estratégias variam e atuam em frentes diferentes, contribuindo para diversos benefícios no negócio. Utilizando-as, temos a melhor forma de chamar a atenção dos clientes para seus serviços e produtos, através de iniciativas online e offline. Com a marca exposta a mais pessoas, terá o aumento no número de vendas. Através dela é possível a melhor análise de meios de alavancar o negócio, junto a ações de baixo custo e alto impacto, voltadas para o consumo ideal. No mercado com grandes empresas que adotam ações de marketing como diferencial de destaque, ao fazer o mesmo representa um diferencial competitivo. Quando uma ação de marketing é feita sem nenhuma estratégia por trás dela, as chances de que algo dê errado serão grandes. Com a estratégia, tem-se o rumo certo e bons resultados (LAS CASAS, 2006).

#### 4.4 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

Com menor diferenciação entre os produtos e maiores pressões da concorrência e dos clientes, o trabalho de vendas torna-se mais complexo. É preciso ser mais criativo e profissional para ter a preferência dos compradores. Nos negócios que atuam no varejo a atenção com a equipe de vendas e com o atendimento ao cliente precisa ser maior. É importante entender de forma estratégica e ampla o papel de vendas e

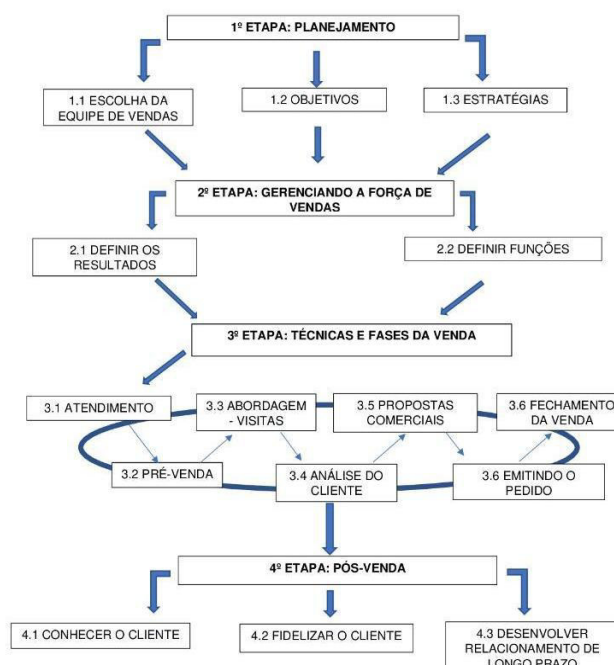
determinar suas direções gerais (GOBE, 2004).

O planejamento busca evitar a miopia na área de vendas, voltada para problemas imediatos e de extrema importância na empresa que a médio e longo prazo podem levar a ineficiência pela falta de visão ampla. A primeira fase é composta por cinco grupos de atividades: (1) compreensão do papel de vendas e análise de necessidades do comprador; (2) estudo da concorrência, benchmarking e ambiental; (3) definição das quotas quantitativos de vendas e potencial de vendas; (4) organização de vendas; (5) definir o “formato de entrada” da força de vendas (GOBE, 2004). Planejar de forma sistemática e constante contribui para o sucesso do negócio e das vendas, permitindo o desenvolver instrumentos para monitorar as quotas e metas estabelecidas.

#### 4.4.1 Etapas para realização de um plano de vendas

Organizar todas as etapas do processo comercial, incluindo metas, estratégias e ações para conquista do objetivo corporativo tem sido um desafio para muitas empresas, que na maioria das vezes utilizam-se do método empírico. No gráfico abaixo, apresenta-se as etapas para a realização do plano de vendas.

**Figura 01:** quatro etapas para a realização de um Plano de Vendas



Fonte: GOBE, 2004.

#### 4.4.1.2 Planejamento da equipe de vendas

Os vendedores atuam com elo pessoal entre os clientes e a empresa. Por isso deve-se considerar de forma cuidadosa características específicas ao formar a equipe de vendas. No processo de planejamento a empresa consegue enxergar melhor a direção que deve seguir, considerando análises e desenvolvimento de etapas a serem seguidas.

**Figura 02:** Etapas para formação da equipe de vendas.



**Fonte:** GOBE, 2004.

#### 4.4.1.3 Escolha da Equipe de Vendas

A estrutura ideal varia muito de empresa para outra. Deve considerar a venda realizada e o mercado que irá atuar. É necessário ter o relacionamento sempre harmônico entre os vendedores. Podem ser estruturadas por cliente, região, número de produtos, seu tamanho, serviços que oferecem ou de forma mista. A empresa precisa ser estratégica ao dimensionar o time comercial, levando em consideração três áreas: integração e adoção de processos, processo de vendas eficaz e simples, estrutura da equipe para facilitar o crescimento. Além disso, deve-se definir metas certas, que proporcionam motivação e competição de forma saudável e de funcionalidade para os representantes de vendas (GOBE, 2004). Muitas vezes a meta parece ser esmagadora, para evitar essa impressão, estabeleça micrometas que a equipe atinja de forma consistente. Mantenha metas SMART (*specific, measurable, achievable, realistic, timly*) para que sua equipe mantenha o engajamento (KOTLER, 2012). É necessário que a empresa faça internamente uma análise das funções e atividades que o vendedor deve ter para criar o perfil profissional, com qualidades e atributos que aproximem do que os seus consumidores ou revendedores. Algumas habilidades interpessoais como: naturalidade, visão, obstinação, identificação com o

trabalho, flexibilidade/adaptabilidade, saber entender e ouvir o cliente, preparação, proativo, inspirar confiança (GOBE, 2004).

As vendas estruturadas por produto, o vendedor dedica-se a determinados produtos, procuram saber sobre as características específicas dele e apresenta mais segurança nas abordagens. Esse tipo é mais indicado para empresas com variados produtos em uma linha. Na venda por cliente a empresa trabalha com clientes com necessidades diferentes do geral, nela o vendedor deve conhecer melhor o segmento que está atuando e as necessidades. Na venda por região os vendedores são divididos de forma que cada um atenda uma região, atendendo todos os clientes (KOTLER, 2012). Ao definir a estrutura de vendas, é necessário comunicar a todos de forma clara, informando os direitos e responsabilidades. Deve se atentar a adaptação da empresa e o controle. Para criar a estrutura de vendas, algumas perguntas devem ser feitas: Seu negócio trabalha com quais produtos? E quantos são? Os produtos possuem necessidade de conhecimento específico para vendê-los? No negócio há um grande número de clientes? A variedade de produtos atende os mesmos clientes? Qual a estrutura da equipe? (LAS CASAS, 2006).

#### 4.4.1.4 Objetivos dos vendedores

Antes de contratar a equipe de vendedores a empresa deve fazer as seguintes perguntas: o que a empresa espera? Quais funções os vendedores devem desempenhar? Por que a empresa possui esses vendedores? A contratação da equipe de vendas deve estar baseada nos objetivos de vendas. No objetivo é definido o que se espera que seja alcançado pelos vendedores, ou seja, o papel que irão exercer, os esforços despendidos e as informações geradas. Na seleção do colaborador deve-se explicitar bem definido quais habilidades, atitudes, conhecimentos e especialização que a equipe deve ter. Diferente de antes, hoje estamos em uma era que a equipe de vendas além de vender precisa mostrar ao cliente que a empresa ajudará na tomada de decisões certas (KOTLER, 2012). Com o advento da internet e a ascensão das mídias sociais, a velocidade com que as informações são compartilhadas em tempo real gerou uma mudança no consumidor, o que determinou que comportamento do consumidor seja o quesito fundamental do marketing. Os clientes ficaram mais críticos e exigentes, e estão interessados em achar soluções para os seus problemas. É necessário entender a necessidade e expectativas do cliente e dos produtos, ter uma boa apresentação pessoal e saber



negociar. A conversa é importante, porém a estratégia de tapinha nas costas e uma boa conversa com o cliente não funciona por muito tempo. Uma das piores maneiras de começar a vender é trabalhar com a abordagem de vendas errada, podendo a mesma até “queimar o filme” da empresa. Uma ferramenta essencial para elaborar a abordagem de vendas é fazer a estrutura do funil de vendas, definindo o estágio de cada um de seus clientes e leads. O funil de vendas é o processo de criação da consciência do cliente sobre o serviço/produto, o julgamento, aprovação, educação do cliente, e a experiência do cliente com a marca. É preciso se adaptar ao tempo de compra dos clientes, abordando com a oferta certa, no momento certo e acompanhá-lo até o fechamento. Direcionar os investimentos é a melhor saída e traz maiores resultados (KOTLER, 2012).

Mas como deve estruturar o funil de vendas<sup>1</sup> da empresa? Definindo as etapas do funil de vendas. Após definir o perfil de seus clientes, deve-se definir as etapas do funil de vendas da empresa. Não existe uma regra sobre a estrutura do processo de vendas, pois essa definição depende do modelo de cada negócio, do produto ou serviço, da abordagem, do ciclo decisório dos seus clientes, e outros fatores que influenciam na venda. Vamos apresentar um modelo que pode ser seguido, não sendo ele estático. Primeira etapa é a Prospecção. É o ato de buscar prospects, potenciais clientes que possuem maior probabilidade de comprar de sua empresa. Após ter o perfil de cliente definido, é possível começar a buscar seus prospects com maior eficiência. As formas de prospectar são diversas, sendo as principais: conferências, encontros de negócios e feiras; marketing digital, anúncios em jornais, portais e revistas, referências internas, televendas (ENDEAVOR, 2015).

Cada tipo de negócio possui canais melhores para fazer a prospecção. Isso depende de fatores como o preço do produto ou serviços. Após encontrar o cliente com o perfil definido, souber seu nome, endereço e/ou e-mail, telefone e outras informações relevantes que permita conhecer as necessidades e realidade, deve definir o que precisa dizer a ele. Porém, deve lembrar que o objetivo não é vender agora, mas passar para a etapa que o faz entender se o cliente é potencial para comprar na empresa (ENDEAVOR, 2015).

---

<sup>1</sup> Funil de vendas: é um modelo estratégico estruturado em forma de funil apresentando toda jornada de compra de um cliente.

Segunda etapa é a qualificação. Nela o vendedor procura entender se o cliente pode/quer/precisa da sua solução, com isso, saberá se terá a chance de apresentar para ele e mostrar as características e benefícios dos seus produtos/serviços. Deve descobrir informações, como: se o prospect já tem o produto, se pode pagar pelo produto, se precisa do seu produto, e se teria interesse em conhecer mais o produto, através do agendamento de reuniões para falar mais sobre o produto, conhecendo a história da empresa. Para descobrir tais informações pode-se perguntar diretamente na prospecção (ENDEAVOR, 2015).

Terceira etapa é a apresentação. É necessário entender bem como mostrar aos clientes o quanto eles precisam do produto que está sendo ofertado. Uma forma de entender é através das perguntas certas sobre o cotidiano dos clientes e as preferências do mesmo, o que ajudará a entender os desafios que está enfrentando e terá como base para elaborar melhor sua apresentação. Não fale muito, procure ouvir mais. Para a apresentação, leve estatísticas, números e fatos podem ajudar quando está tentando convencer o prospecto a se tornar cliente, pois pode ser relevante para sua situação. Pode também encaixar a estatística a uma história de um cliente que passava pelos mesmos desafios (ENDEAVOR, 2015).

Quarta etapa é a maturação. Nela o cliente precisa avaliar a proposta, levando em consideração as condições apresentadas e as opções disponíveis. O vendedor pode ainda influenciar nessa etapa fazendo o acompanhamento constante. É nessa fase que podem ser oferecidas amostras e testes gratuitos de serviços/produtos. Mas como deve-se cobrar retorno de proposta comercial? A empresa que possui a cultura de acompanhamento do processo (follow-up), está deixando claro para o cliente que não se preocupa apenas com a venda final, mas com todo processo e a satisfação do mesmo. O follow-up, pode ser traduzido para acompanhamento, referindo-se a registros das interações. Esse processo é definido pela equipe comercial e pode ser feito através do e-mail, por exemplo, com o tempo definido (BARGER, 2013).

Quinta etapa é a negociação. Deve-se fazer o levantamento das possíveis objeções que os clientes podem levantar, anterior a negociação, com isso você estará antecipado às pressões por preço. É nessa fase que os clientes querem reduzir ao máximo o preço. É necessário conhecer o valor do seu produto e os diferenciais, para o fechamento da venda sem prejudicar o relacionamento (ENDEAVOR, 2015).

Sexta etapa é o fechamento. É importante deixar claro como será feita a entrega, os resultados que terá, as condições de pagamento disponíveis e o prazo, alinhando

todos os pontos junto ao cliente (ENDEAVOR, 2015).

Sétima etapa é o pós-venda. Essa etapa é muito importante para manter seus clientes satisfeitos e indicações.

A empresa não pode deixar de definir quais são os objetivos da sua equipe de vendas e está apresentando em reuniões. Sem os objetivos os vendedores não sabem o que a empresa espera que eles alcancem, assim a empresa não poderá esperar resultados positivos do planejamento de vendas. O gestor de vendas pode traçar mais de um objetivo de vendas. Para a definição dos objetivos, deve-se responder as perguntas: O que espera da equipe de vendas? Como será feito o incentivo da equipe para que tenham a responsabilidade de buscar informações técnicas dos produtos para o cliente? Como deseja que seja a atuação da equipe de vendas? Os vendedores estarão responsáveis por buscar informação sobre clientes, concorrentes e mercado? Como será feito? (ENDEAVOR, 2015).

#### 4.4.1.5 Estratégia

A estratégia é “a arte de traçar planos de uma empresa”. Nela é definido como a empresa atingirá os objetivos. A venda é um trabalho feito em conjunto, e através da primeira abordagem bem feita que os vendedores se apresentam de forma clara no mercado. Na aplicação de táticas para as vendas possui pontos positivos, como consolidar a marca no mercado, expandir as filiais, aumentar o ticket médio, aumento nos resultados comerciais e desenvolvimento da qualidade da força de vendas. Deve-se acompanhar as métricas, antes de definir ações para vender no varejo, é preciso analisar o histórico do desempenho da equipe. Acompanhar os KPI's (*Key Performance Indicators*) do setor, sendo as ferramentas para metrificar os resultados. O Custo de Aquisição de Clientes (CAC) é um exemplo de KPI, medindo o que é gasto para a transformação do consumidor em um cliente. O cálculo é a soma das despesas que a empresa tem para atrair e converter um comprador. É primordial alinhar todo o departamento comercial. O aumento do número de clientes de forma constante é uma estratégia que deve ser acompanhada pelo gestor comercial. O vendedor deve criar oportunidades que chamem a atenção de clientes potenciais, contratar um promotor de vendas. Esse profissional irá ajudar na divulgação da marca, encontrando mais pessoas para que os vendedores continuem as vendas. Prospectar através de redes sociais, na busca de parcerias com sites e o público que deseja atingir. O treinamento da equipe de vendas através de cursos aplicados são oportunidades para a

atualização quanto ao mercado, melhorando os resultados e as vendas. As campanhas de vendas são eventos que tem por objetivo estimular a equipe de vendas. Através delas os vendedores buscam maneiras de aumentarem as vendas e atraem mais possíveis consumidores (KOTLER, 2012).

Existem dois tipos de vendas: internas e externas. São as atividades relacionadas a fora de abordagem e atendimento ao cliente no ambiente interno da empresa. Ela pode ser feita por meio de ligação feita pelos vendedores (telemarketing), mala de direta, via internet ou catálogo, ou ainda os clientes podem ligar para a empresa. Quando os clientes vão até a empresa (também chamado de balcão), é necessário o conhecimento completo dos produtos pelos vendedores (SEBRAE, 2013, pg. 21). Na venda por telefone, podendo ser também ativa, onde o vendedor liga para o cliente ou receptiva, em que o cliente entra em contato com a empresa. Na mala direta a venda é feita através do envio folhetos e catálogos na residência do cliente. Pela internet também é feita a venda, através de sites, com a divulgação e promoções. Através desse canal a empresa consegue realçar a imagem da empresa, fornecer informações e atingir consumidores.

As vendas externas são as formas de abordar e atender os clientes no ambiente externo à empresa (KOTLER, 2012). Dentre os tipos de vendas, temos:

- Venda porta a porta: as visitas são feitas sem conhecimento anterior dos clientes (KOTLER, 2012).
- Venda por cobertura: pode ser feita por indicação, em que os vendedores visitam clientes já conhecidos ou que possuem interesses no produto (KOTLER, 2012).

#### 4.4.1.6 O modelo dos 4 S's aplicado a vendas

A teoria dos 4 S's, oferece uma orientação sobre como o profissional de vendas deveria agir e pensar, baseando-se no cliente: o serviço, busca oferecer diferenciais que sejam consistentes ao cliente, tendo adequação a cultura do cliente e aos desejos e necessidades. É importante entender quais são os serviços que impactam na percepção do comprador de forma positiva. O diferencial de bens, desenvolvimento da ótica do cliente, se flexível de modo a se adequar à cultura da organização (GOBE, 2004). A solução, busca entender sobre o negócio, soluções e apresentá-las ao

cliente, identificando a necessidade. A qualidade deve ir além do físico, atendendo as reais necessidades, e o cliente pagando o preço justo (GOBE, 2004). A seriedade, as relações no comércio devem ter um nível de credibilidade e seriedade. A reputação dos vendedores e empresas devem ser sempre mantidas em alta, assumindo responsabilidades e cumprindo com o combinado e estabelecido no momento da negociação. Assumir algumas responsabilidades, mesmo ficando no prejuízo (GOBE, 2004). A sinceridade, busca a autenticidade e ser verdadeiro, apresenta transparência nas limitações, considerando relações um com o outro, entendendo o que é melhor para o cliente, tendo relação de confiança (GOBE, 2004).

#### 4.4.2 Gerenciamento de vendas

O gerenciamento é a coordenação de recursos e pessoas para alcançar a meta estabelecida. Para atingir os objetivos, os gerentes possuem responsabilidades, dentre elas: estabelecimento de cotas/objetivos, organização, orçamento, treinamento, recrutamento, vendas/demandas, avaliação do desempenho (FISCHER, 2019). É importante lembrar que o sucesso depende da capacitação e envolvimento da equipe. Toda empresa precisa ter um responsável pelas vendas, que direcione, dê suporte diário e avalie a atuação do vendedor. O gerenciamento abrange o que mostra na figura abaixo:

**Figura 03:** Etapas para formação da equipe de vendas.



**Fonte:** GOBE, 2004.

##### 4.4.2.1 Definição dos Resultados

Os resultados, também chamados de quotas de vendas, são os objetivos financeiros, onde o time comercial foi definido para alcançar em determinado período. É uma forma de engajar os vendedores para fechar vendas, recebendo um bônus. Elas ajudam a avaliar e planejar atividades dos vendedores. Para a elaboração das quotas o responsável precisa considerar as metas, o plano de crescimento e as políticas da

empresa. Pode considerar os valores dos anos e meses anteriores. A empresa deve investir na introdução de novos produtos e no treinamento da equipe. Quando as quotas são muito elevadas os vendedores tendem a “empurrar produtos”, o que sobrecarrega os clientes. Quando muito baixas, não motivam os vendedores. Os tipos mais utilizados de quotas, são: quota por volume de vendas, quotas por lucro, quotas de atividades, quotas combinadas ou mistas (KOTLER, 2012).

Antigamente, para definir as metas de vendas, as empresas consideravam as vendas do período anterior e, através de pesquisas com os clientes sobre quais seriam as compras futuras, definiam as quantidades que seriam produzidas, outras vezes, determinavam utilizando a taxa de crescimento das vendas do ano anterior. Essa fase foi chamada de empírica. Após as empresas passaram a utilizar métodos de ajustamentos lineares, estatísticos, parabólicos e equações variáveis, sendo feitos a partir dos históricos de vendas. A previsão deve estar entrelaçada no orçamento de vendas para que o controle operacional da atividade comercial seja atingido em toda plenitude que foi planejada. Para elaborar a previsão de modo formal, deve seguir os passos no Quadro 1.2 abaixo (LAS CASAS, 2006).

#### 4.4.2.2 Definição das funções

A função da pessoa responsável pelas vendas será orientar, planejar, desenvolver as atividades que apoiam os vendedores. É importante ter em mente as responsabilidades exigidas para contratação e as características. Para a escolha do gestor de vendas, deve ser estabelecido: na função planejar, executar e controlar o que espera desse profissional? (KOTLER, 2012).

- Planejar: definir as atividades, selecionar vendedores e definir objetivos.
- Organizar: definir a quantidade de vendedores, o cronograma de atividades e o material que irão utilizar.
- Executar: auxiliar os vendedores para que desenvolvam habilidades, realizar treinamentos.
- Controlar: fazer o acompanhamento através de relatórios se os vendedores estão batendo as metas e se estão atendendo aos clientes.

#### 4.4.2.3 Vendedores

Os vendedores devem agir de forma a conquistar e manter o cliente. Mesmo que hoje as vendas sejam mais técnicas e especializadas o vendedor não deve perder o espírito desafiador e empreendedor. Sua participação está ligada na laboração do planejamento estratégico da organização, pois estão em contato direto com o mercado, tendo informações sobre os clientes, conhecendo os pontos fracos e fortes da empresa, oportunidade e ameaças mercadológicas, o próprio potencial do mercado e a atuação da concorrência. Eles auxiliam na determinação dos objetivos a serem atingidos (KOTLER, 2012).

A quantidade de profissionais de vendas para a organização deve possuir é necessário que a mesma responda algumas questões, como: a empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis? A empresa é tradicional no mercado ou é nova? O bem utilizado para comercializar é considerado industrial ou de massa? A venda é através dos canais de distribuição ou é direta? Qual o porte e quantidade de clientes? Qual a localização dos clientes no mercado: pulverizados ou centralizados? O potencial dos clientes está distribuído dentro da curva ABC ou é equitativo? A venda é técnica ou não? A empresa já possui uma carteira de clientes? O produto já é de consumo conhecido? Qual a linha de produtos da empresa? Os produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas? Os produtos são sinérgicos para a empresa? A estrutura de compras dos clientes possui compradores distintos ou é sinérgico? (KOTLER, 2012).

A partir de dadas informações é possível determinar o tempo de visita que cada vendedor irá necessitar para apresentação do produto e da empresa ao cliente, para negociar e quantas visitas serão necessárias de acordo com o porte de cliente. Assim, para dimensionar a força de vendas, deve-se ter as informações como o número de clientes (potenciais e atuais), duração da visita (pelo porte de cliente e tipo de produto), a frequência da visita (pelo potencial e pelo porte do cliente) e o tempo para deslocamento de clientes. Os três métodos mais usados para determinar o número de vendedores necessários para uma equipe (LAS CASAS, 2008, p. 84):

- Método de duração da visita: leva em consideração o tempo médio de cada uma das visitas, o número de clientes da empresa e a frequência de visita. Assim sendo:

Número de vendedores= 
$$\frac{\text{Número de clientes} \times \text{Duração da visita} \times \text{Frequência da visita}}{\text{Número de horas disponíveis do vendedor}}$$

- Método do potencial de vendas ou método de *Semlow*: o método dimensiona o número de vendedores, tendo como base a previsão de vendas da empresa, o número de vendas desejado por cada vendedor e o giro dos vendedores na organização.

Número de vendedores= 
$$\frac{\text{Previsão de vendas} + \text{Giro de vendedores} \times \text{Previsão de vendas}}{\text{Volume desejado}}$$

- Método de carga de visitação: nesse método, diferente dos anteriores, para o dimensionamento do número de vendedores é considerado a experiência que o executivo de marketing e de vendas tem no negócio e o tempo necessário para o cliente ser atendido. Sendo assim, o principal parâmetro utilizado para determinação da carga de visitação é o potencial de compra de cada um dos clientes. Em consideração o potencial de compra, define-se o número de visitas que cada uma das categorias de clientes deve receber, diariamente, a cada dois dias, semanal e a cada dez dias, quinzenal e até mensalmente. Através dessas informações, deve-se multiplicar o número de clientes agrupados por cada classe pelo número de visitas que deseja fazer. Pode ser dividida em 3 (três) classes: na primeira classe, os mais importantes; na segunda, os intermediários; na terceira classe, os menos importantes. Assim, a fórmula para cálculo:

Número de vendedores da classe= 
$$\frac{\text{clientes} \times \text{visitas na semana}}{\text{Visitas por vendedor}}$$

#### 4.5 Marketing B2B (*Business-to-business*) - vendas para cliente varejista

Processo de aplicar uma estratégia de marketing para vender para outra empresa. Quando uma empresa compra um produto ou serviço de outra para revender, usar como componente de fabricação ou incluir no processo do negócio. A transação pode ocorrer de duas formas: entre um fabricante e um atacadista ou entre um atacadista e varejista. O marketing B2B é importante devido o tipo de negócio ser responsável por gerar leads qualificados. Com isso, tornando os usuários em *leads* e, a partir disso,



conduzir ao funil de vendas até que se tornem clientes. Quanto maior for a eficácia do marketing em criar relacionamento com clientes, fornecendo conteúdo relevante, maior é a chance de fechar a venda (KOTLER, 2012).

#### 4.6 Características do Mercado B2B

O mercado tende a se direcionar para nichos, pois tem-se como objetivo entregar soluções específicas para outras empresas; o processo de compra é complexo, podendo levar meses para se concretizar, pois quem compra está tomando uma decisão que impacta no orçamento do negócio. A compra e relacionamento intenso entre as empresas leva mais tempo. O processo de vendas demanda um trabalho maior dos vendedores com o cliente. Antes da compra, é comum o consumidor querer analisar e entender a solução para suas necessidades, além da procura em reverter em mais lucro para o negócio. O custo de venda, ticket médio, no mercado costuma ser maior; o valor da marca é percebido através do relacionamento construído ao longo prazo, desde o momento em que o cliente é um *lead*. Envolve a confiança criada durante as abordagens feitas entre o vendedor e consumidor. O marketing de conteúdo deve ser detalhado, informativo, relevante, explicando como a solução apresentada funciona e traz benefícios para as empresas. Deve-se ter um relacionamento de marca e ser construído por meio de auxílio intenso na tomada de decisão, buscando solucionar dúvidas de gestores e mostrando a eles de que forma o serviço e/ou produto faz diferença no negócio (KOTLER, 2012).

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à abordagem e os objetivos da pesquisa, o presente estudo pode ser definido como estudo exploratório.

#### 5.1.1 Estudo de Caso

Segunda a perspectiva “qualitativa”, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto que ocorre e que participa, sendo analisado de forma integrada. Assim o pesquisador vai a campo em busca do fenômeno em estudo e através da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Assim dados são coletados e analisados para entendimento da dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995). O estudo qualitativo, no

entanto, pode ser conduzido através de diferentes caminhos. Neste caso, trata-se de entrevista realizada ao gerente comercial da empresa, buscando fazer um levantamento de dados-base para o estudo em questão.

### 5.1.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica abrange a etapa de criação do planejamento de vendas, feito através do diagnóstico de levantamento de informações do plano de vendas da indústria de Sorvetes. Na pesquisa bibliográfica a atividade considerada básica é a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse. Após ocorre o questionamento ou o reconhecimento do problema, para assim delimitar o tema de estudo. Dessa forma, entende-se que antes mesmo de definir o objeto de estudo, você pode ler sobre o assunto. Segundo Marconi; Lakatos (2003, p. 183) essa pesquisa “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]”. No presente estudo, foi realizado o levantamento de publicações como livros e artigos, apresentando conceitos de plano de vendas, marketing, 4 p’s, planejamento estratégico, a fim de compreender as demandas atuais e proporcionar um planejamento de vendas que busque destacar o produto lançamento no mercado que já existem vendas, visando melhorar sua aceitação e, naqueles em que ainda não está presente, ressaltar suas qualidades únicas, devido a especificidade do produto e o potencial de vendas que este pode vir a trazer.

## 5.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Todas as pesquisas exigem uma pesquisa bibliográfica ou documental prévia (CRUZ; RIBEIRO, 2003). Assim utilizou-se materiais digitais sobre: planejamento de vendas, a técnica utilizada para coleta de dados é por meio de entrevistas, semiestruturada, sendo qualitativa.

Nesse método, o entrevistador faz perguntas por telefone ou pessoalmente. Nas entrevistas, o entrevistador faz uma série de perguntas à pessoa entrevistada e anota as respostas. Há maior flexibilidade, informações mais precisas, permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico. Como há apenas alguns respondentes é o processo apropriado para a coleta de dados.

As perguntas serão elaboradas antes da entrevista de acordo com o que deseja conhecer da empresa, e perguntadas na entrevista a pessoas de cargos específicos dentro da indústria, gerência e analista comercial. Serão elaboradas as perguntas

antes da entrevista, sendo possível desenvolver cada situação em qualquer direção. Nesta terá uma carta de explicação, que será lida e apresentada ao entrevistado, apontando os objetivos da pesquisa. Serão anotados os dados do respondente e as questões a serem respondidas.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 PESQUISA DE CAMPO**

Sendo realizada a partir de pesquisa exploratória, a entrevista (apêndice A) foi realizada junto ao gerente comercial, com o instrumento roteiro de perguntas. Ele é o responsável por supervisionar, orientar, criar promoções, metas, analisar resultados, criando ações para que a empresa venda mais. Caracterizada também como descritiva sob o aspecto da coleta de dados das vendas do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro.

### **6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Nessa seção serão apresentados dados obtidos através de entrevista realizada com o gerente de vendas da empresa. Salieta-se que o objetivo principal é levantar informações de como é feito o planejamento de vendas na empresa. A entrevista teve fundamentação teórica para elaboração de perguntas, mencionando que o planejamento estratégico de marketing é feito no mês de outubro. De forma empírica é estabelecido um valor de faturamento no ano, considerando o que foi atingido no ano anterior, sendo rateado para cada mês. Assim é definido a meta em percentual para o mês.

A empresa possui dez gerentes de vendas para atendimento de determinadas regiões, cada gerente é responsável por fazer o monitoramento de vendedores. As metas são definidas por venda e positividade. A meta mensal para cada gerente é definida de acordo com o resultado de vendas do gerente no mês observado, analisando o ano anterior. Como exemplo, se a empresa estabeleceu atingir o faturamento anual de 100.000.000,00, é calculado percentual que significa referente ao ano anterior, caso o ano anterior o faturamento atingido foi R\$ 69.498.182,03, é calculado R\$  $(100.000.000,00/69.498.182,03) - 100\%$ , dando o total em percentual de 43,89% atingido no ano passado.

Considerando esse percentual, é dividido o mesmo por cada mês do ano e levando

em consideração a meta batida por cada gerente é estabelecido para o mês. Os vendedores possuem as metas individuais, mas diferente do que é observado pelo gerente por ano, para o vendedor é definida a meta de acordo com o que atingiu no mês anterior, pois há variações de rota. No planejamento estratégico de vendas é criado mais de um plano de meta, são criados três planos, por ser um segmento muito sazonal, por isso o acompanhamento é feito trimestralmente para correção e ajustes. O objetivo do planejamento e organização de vendas é entender de forma estratégica e ampla a função de vendas, determinando direções a serem tomadas. Procura-se evitar a miopia no setor de vendas, tendo como aspecto característico na maioria das vezes ações para resolução de problemas imediatos.

Ao analisar a empresa de gelados, a gerência de vendas estuda o mercado, a concorrência, a economia frequentemente de forma a evitar problemas inesperados, se preparando com o plano A, B, C, além de programar mais de uma meta para a área de vendas de acordo com a realidade apresentada. Porém essa etapa de planejamento estratégico é uma atividade que foi implantada recentemente, o estudo feito de acordo com o cenário, não era feito antes, o que dependia da decisão do responsável pela empresa. Segundo o livro "Administração de vendas - planejamento, estratégia e gestão, escrito por Luciano Thomé e Castro e Marcos Fava Neves, são cinco grupos de atividades que formam a primeira fase do planejamento: (1) análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas em marketing; (2) análise ambiental, da concorrência e benchmarking; (3) potencial de vendas e definição das quotas/objetivos quantitativos de vendas; (4) organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores; (5) definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração (CASTRO E NEVES, 2005). Quando questionado se a empresa possui um plano de vendas, o mesmo disse que existe e que é elaborado um calendário promocional mensal por canal e ramo de atividade (resultado apresentado em imagem abaixo, antes da promoção de vendas e após a promoção), sempre pensando na ativação de produtos, tendência e comportamento de mercado. As promoções variam de valores. Para lojas são criadas as metas individuais, estabelecidas de acordo com o histórico de compra do cliente, o que foi comprado no mesmo mês do ano anterior é calculado em percentual de acordo com a meta do ano. Ao final do mês é apurado o valor em compra, retirando as devoluções e é calculado o *cashback* para desconto no primeiro pedido do mês. Disse

ainda que as campanhas promocionais são pensadas institucionalmente, desenvolvendo campanhas de tv, rádio, pontos de venda (eventos com degustações), em redes sociais (através de blogueiras), patrocínios a eventos esportivos e diversos, venda por impulso (priorizando a venda de picolés) além de visibilidade externa com divulgação em *outdoors*.

O impulsionamento de vendas é feito através de lançamentos de produtos, *merchandising* externo (*outdoor*), campanha de TV e redes sociais. A empresa busca estar presente por meio de patrocínios em um programa culinário veiculado em emissora interna do estado, contribuindo assim para melhor conhecimento da marca. Outra opção utilizada foi a parceria com a cantora famosa e residente do estado do Espírito Santo, impulsionando também a visibilidade da marca nas redes sociais. Além disso, parcerias foram fechadas com empresas capixabas, cito aqui o grupo Buaiz, por meio do produto picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro, lançamento principal da empresa para 2022. Adesivação dos caminhões de entrega, divulgação por meio de parceiros como a *Dry Cat*, com o gelo saborizado para *drinks* e afins, a Veneza, por meio do produto que utiliza o doce de leite da marca. Também por fachadas das lojas e pontos de vendas, produtos feitos com o insumo regional (como o abacaxi de Maratáizes), compra de marca consolidada no estado (marca Luigi), embalagens personalizadas, adesivação da frota de caminhões da empresa (figura 1). Relativo ao processo de conquista do cliente, este é feito através do mapeamento de mercado, executando estudo prévio de mercado, onde considera-se as marcas concorrentes e sua área de atuação. O treinamento dos vendedores se dá a partir de palestras para capacitação e treinamento feito pelo próprio gestor regional, que possui ampla experiência e cursos voltados para área de vendas, sendo transmitido ao vendedor, além da rotina de trabalho que cada um exercerá junto ao cliente, considerando as especificidades e desejos previamente identificados. Ainda a respeito de capacitação, há que se falar no I Universo de Oportunidades, evento realizado no último ano, organizado nas dependências da empresa de gelados, sendo um encontro envolvendo trocas de experiências entre os vendedores e gestores regionais onde a empresa atua, bem como apresentação das realizações e metas alcançadas pela empresa no período de 2020 e workshop sobre vendas, além de demonstrações práticas de captação de clientes e abordagens ao futuro lojista ou ponto de venda. A partir disso, a fidelização de clientes dá-se através da qualidade e inovações de produtos, prestação de serviços, acordos comerciais e condições de margens

competitivas, pontualidade na entrega e equipamentos novos para exposição dos produtos. Não obstante, o atendimento feito pelos vendedores e supervisores de merchandising busca cativar os clientes e apresentar as novidades da empresa, visam também a organização dos produtos nos estabelecimentos buscando demonstrar de forma mais apresentável e convidativa possíveis os produtos e proporcionar uma experiência visual mais diferenciada aos clientes.

A princípio, os mercados-alvos são padarias, supermercados, restaurantes, bares, lanchonetes, lojas de conveniência. Contudo, buscando a expansão de mercado, além de buscar parcerias de sucesso como fora citado anteriormente, visa-se aglutinar redes de supermercados ou padarias, por meio de contratos de exclusividade.

Ao expandir a área de distribuição, a continuidade da evolução esbarra em alguns aspectos que acabam por impactar no processo de planejamento e da aplicação deste na fase de promoção e vendas. Um dos principais fatores nota-se na capacidade de armazenamento de mercadoria devido ao crescimento de mercado e expansão da base de clientes, além dos muitos *Skus* de produtos, criando assim um gargalo onde verifica-se a necessidade recorrente de aumentar estoque de produtos. Desta feita, podemos melhor observar quais produtos segmentar, quais “congelar” sua produção, abrindo espaço para promoções e inovações, culminando no lançamento de novos produtos e também abrindo espaço para diversificação da área de atuação com produtos como o *AçaíTube*, *ChupShake* e *On Ice*.

Para tal expansão e promoção de mercado, a empresa conta com grande equipe de vendedores diretos, estimulados por metas individuais, observando sua área de atuação e carteira de clientes além de campanha de vendas semestrais. Tais metas são estipuladas considerando indicadores de vendas, positividade de clientes, meta de faturamento, inadimplência, prospecção de clientes e produto foco, sendo este último feito na forma de promoção de determinada linha de produtos durante o mês. Também contribui para a composição das metas a rentabilidade do negócio (se o ponto de venda é uma padaria, supermercado, etc.), crescimento e liderança de mercado (ganho de *Market Share*). Utilizando dessa metodologia, tem-se observado crescimento de 68% em todos os indicadores, conforme apontamento do último ano. Tais números encontram base quando consideramos a frequência de vendedor que ultrapassam a meta mensal, uma vez que é instruído ao vendedor a prospectar os produtos da empresa e direcionado a este qualquer possível cliente-parceiro que buscou contato com a empresa seja por via telefônica ou mídias sociais como

*Facebook, Instagram*, facilitando também o alcance do consumidor final ao vasto portfólio de produtos. Outrossim, observa-se que o feedback com os clientes se dá em parte por essas plataformas digitais, ocorrendo comunicações como “gostaria que na minha cidade tivesse o sorvete” ou “quando virá pra cá? Parece ser delicioso!”, partindo de estados que ainda não possuem atuações da empresa. Ao final de cada ano é feita premiações por meta batida, em dinheiro. Além de comissões e bônus. A positivação é feita através da apuração da quantidade de cadastros realizados e a venda feita para cada cliente, levando em consideração o percentual de 80%. Com isso, o pós venda da empresa visa alavancar ainda mais a positivação do produto no mercado atual, desenvolvendo atividades que incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, garantindo entrega no prazo, instalação ou treinamento aliado ao acompanhamento e manutenção quando necessário, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo principal é construir uma relação de boa vontade e positivar as chances de vendas futuras. Para tal, a empresa dispõe de uma equipe de vendedores/prospectores que acompanham o pós-venda e outra equipe para Back office interno. A visita ao cliente é feita de forma semanal ou quinzenal, variando conforme a região de atuação. Já o fechamento das vendas é feito de forma mensal, onde é possível observar a evolução de vendas bem como a concessão da respectiva meta alcançada

Análise Swot dos vendedores, segundo KOTLER (2000, p. 99-101):

- *Strengths* (Forças)

Por possuir particular atratividade devido aos produtos de alta qualidade, tornando assim um diferencial das demais do mercado, alinhado com uma equipe de alta performance, o que torna a prestação de serviços diferenciada e reconhecida pelos clientes. Assim, considerando as parcerias prévias de sucesso, busca-se atender sempre a esse alto padrão alcançado pela empresa, visando posteriormente alçar voos ainda maiores.

- *Weaknesses* (Fraquezas)

A empresa possui como um dos principais objetivos a busca pela excelência logística no que se refere ao atendimento em tempo real (Just time) empregado ao cliente. Este hoje é executado por meio de equipe rotativa e especializada, visando a redução do tempo de atendimento seja de entregas ou resolução

problemas como defeitos de equipamentos e conseqüentemente avaria de mercadoria por se tratarem de produtos que demandam baixíssimas temperatura, o tempo realmente é “inimigo” da perfeição nesse quesito.

- *Opportunities* (Oportunidades)

A marca, conforme disposto anteriormente, está em expansão de mercado, buscando novas praças. Atualmente, encontra-se presente em todo o Espírito Santo (reconhecida com feiras de premiações da indústria como ACAPS), Rio de Janeiro, Zona da mata mineira, norte de Minas Gerais, além do Sul da Bahia e lojas pontuais em Brasília/DF. O próximo passo é expandir para a grande BH e a grande São Paulo, que são áreas de maior concorrência e de difíceis adesão, porém, uma vez adentrado nessas localidades, o potencial de crescimento da marca escalona ainda mais além da maior difusão do produto no cenário nacional.

- *Threats* (Ameaças)

Considera-se como principais ameaças a instabilidade econômica, que geram dificuldades de investimentos e por seguinte, a busca de parceiros. Outro fator relevante de trazer a lente é o fator climático. Este, combinado com o primeiro, impactariam drasticamente na entrega do produto de qualidade ao considerarmos que as entregas partem da matriz e posteriormente de centros de distribuições nas áreas alcançadas. Tratando de produto sensível a altas temperaturas, é necessária toda uma infraestrutura que comporte o produto armazenado e desta para os clientes da região.

As campanhas promocionais são realizadas por canais de atuação (com anúncios de encartes, anúncios internos dos pontos de venda, com camisetas personalizadas, premiações em sorvetes e divulgação da marca).

Parte das campanhas realizadas pela empresa é feita de forma voluntária pelos colaboradores aos quais divulgam em suas redes sociais (*stories, status, compartilhamento de links e de postagem de terceiros*) e também ao consumir algum produto da empresa. No que se refere ao produto, devido ao contato mais próximo, acabam expondo suas preferências a terceiros, o que ocasiona em parte o convencimento do cliente, visto como positiva essa interação com o público em geral. É interessante citar que a propaganda via outdoor iluminado (*leds no contorno do*



outdoor) próximo do período natalino foi algo que chamou bastante atenção do público, sendo considerado uma inovação no marketing feito pela empresa, que remete a uma antiga propaganda da Coca Cola onde utilizava os caminhões da empresa com decoração de natal e luzes. Na imagem abaixo a propaganda feita em 2014. Participações em Feiras, como a ACAPS (Convenção e feira de negócios do varejo capixaba).

## **7 PROCESSO DE PREVISÃO DE VENDAS PARA UMA INDÚSTRIA DE SORVETES**

Antes de criar um plano de vendas é preciso fazer o plano de ação do próximo ano, antes do fim do ano atual e entender o cenário e a realidade do negócio.

### **7.1 PRODUTOS VENDIDOS**

A empresa em questão possui as linhas de picolés que estão divididas em frutas, recheadas, gold. Linha de sorvetes e açai.

O trabalho fará o planejamento de vendas de um produto em específico, sendo escolhido o picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro, da linha Gold. Este produto foi escolhido por se tratar de um lançamento recente da marca e busca-se melhorar a aceitação e participação deste no mercado.

#### **7.1.1 Plano de ação para uma Indústria de Sorvetes**

- Identificar o Persona:

O cliente ideal para uma indústria de sorvetes são empresas com a forma de atuação de Empresário Individual, MEI (Microempreendedor Individual, que possui mais de 1 ano de ativa), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Sociedade Empresária, Sociedade Simples, Sociedade Limitada Unipessoal. É correto afirmar que os clientes da indústria são supermercados, padarias, farmácias, hamburguerias, lanchonetes, distribuidoras, entre outros.

- Onde se concentram os principais clientes varejistas da empresa:

Busca-se adquirir clientes nas regiões do Espírito Santo, subdivididas em: região Norte, Norte alto, Norte Baixo, Litoral Sul, Sul, Sul alto; no estado de Minas gerais, principalmente em Ubá, Ipatinga, Juiz de Fora; no Estado do Rio de Janeiro e sul da Bahia.

- Hábitos e interesses:

Os clientes atualmente são farmácias, padarias, hamburguerias, lanchonetes, restaurantes, sorveterias, açougues, entre outros. As compras variam a depender do tamanho e quantidade de freezer dos clientes.

- Conhecer os concorrentes:

Os vendedores deverão fazer um levantamento sobre quem produz e vende sorvetes na sua região. Depois definir o público atendido, produtos e serviços oferecidos, canais de comunicação, e os diferenciais. Assim definir um plano de ação para converter clientes para a carteira de clientes da empresa. Como exemplo, na região de Minas Gerais tem a concorrente Sol e neve. O público atendido por ela é desde Microempreendedores individuais até grandes redes. Entre os produtos e serviços oferecidos, possui picolés frutados, Gold e cremosos, paletas, açaí, sorvetes, etc. O diferencial da indústria de sorvetes em tela está em oferecer variedades de sabores, picolés com sabores diversos, bolo tipo cenoura com brigadeiro, *brownie* e até gelos para drinks, além de possuir duas marcas: linha L (com preços menores) e a linha P (com preços maiores e sabor mais acentuado). Os canais de comunicações são as redes sociais, canais de atendimento por ligação (central de atendimento eletrônico e um SAC), sites, e-mail.

A indústria de sorvetes utiliza-se dos mesmos meios de comunicação, incluindo participações de feiras, propagandas feitas por *influencers* famosas, a nível nacional.

- Definir uma estratégia de marketing:

Será definido pelos gerentes de vendas junto com o diretor de vendas uma forma de alcançar metas, definindo a missão, os objetivos financeiros, de marketing e as necessidades que o produto oferece, além do posicionamento competitivo. Assim, será planejado a rotina, terá melhora no padrão de atendimento, de forma a despertar o senso de urgência nos clientes, eliminar gargalos, aumento na rede de contatos, criada a estratégia de marketing digital, será agregado valor ao produto e será feita continuamente a avaliação de resultados. Como exemplo de metas: 1-Vender uma quantidade X de sorvetes por dia; 2-Conquistar um número Y de clientes por mês; 3 - Produzir determinada quantidade de sorvetes/picolés; 4 -Investir em maquinário para acelerar a produção.

- Após definição das metas será criado a estratégia:

O que será feito para a venda de X sorvetes por dia: criação de anúncios em redes sociais, listas de transmissões, criar promoções. Para definição das metas serão analisados os meses de dois anos atrás e a situação econômica atual da região e dada meta será diferente a depender da região.

- Produzir uma lista de ações:

A equipe fará uma lista de ações que serão feitas para atingimento das metas.

- Elaborar um cronograma de execução:

Ao observar o plano de vendas desta indústria de sorvetes ficou claro que não é feito um cronograma de execução. A distribuição das atividades promocionais em intervalo de tempo é suficiente para acompanhar os resultados.

- Estabeleça um orçamento:

Definir o quanto de orçamento de marketing, materiais para exposição e degustação serão utilizados e estipular o retorno que deverá obter de conversão de clientes. Será definido na empresa o valor relativo como X% dos lucros em dado período.

- Acompanhamento de métricas:

Cada gerente fará o acompanhamento e medição dos custos de aquisição de clientes, volume de negócios em dado tempo e retenção de clientes.

- Revisão e otimização do plano de marketing no ciclo:

No final de cada ano plano de vendas será revisado e comparado, de forma a definir a eficácia do planejamento.

Entender o mercado não é só definir para quem vendemos. É, também, conhecer melhor quem está inserido na mesma linha de negócios que você. Ou, no caso, realizar um levantamento sobre quem produz e vende sorvetes na sua região. Clientes de grandes redes, supermercados, vizinhança possuem ações de vendas e compram mais para poder atrair clientes através de promoções em encarte. São compradores passivos.

Através do treinamento dos vendedores em estratégias promocionais, estes deverão atuar de forma a instruir o cliente a fazer ações de promoções para alavancar as vendas e assim tornarem compradores ativos. O plano de ação é uma ferramenta

utilizada para o acompanhamento de atividades. Trata-se de um documento utilizado para o planejamento de ações necessárias para resolução de problemas e atingimento de um resultado desejado. Para o planejamento de vendas servir como um guia prático e realmente ser utilizado, é preciso investir em treinamento de equipe e desenvolvimento pessoal para aumentar a competitividade da área comercial. Não se esqueça de acompanhar os resultados por meio das métricas de vendas para entender se há algo a ser ajustado no plano. Devemos saber como utilizar os indicadores a nosso favor. O objetivo do planejamento de vendas na indústria de sorvetes visa organizar e otimizar todas as etapas do processo de vendas, desde a definição de metas, fases de prospecção, negociação e pós-venda. É um guia prático que tem como objetivo auxiliar a equipe de vendas a alcançar melhores resultados em menos tempo.

Ou seja, se desejar começar o ano batendo metas, é preciso organizar seu planejamento de venda meses antes do ano seguinte. Preferencialmente, comece em novembro. Se você está no meio do ano e percebe que suas vendas estão abaixo do esperado também é hora de parar e reorganizar seu planejamento de vendas. No primeiro momento, foi avaliado o número de negócios acumulados. Foi dividido para análise três ramos de atividades: supermercados, lojas da marca e padarias.

-A taxa de ganho: quantas vezes você ganhou novos negócios quando confrontado com uma oportunidade de vendas. A empresa deve estabelecer uma meta de vendas por cliente visitado.

-Definir a taxa de vitória: a quantidade de vezes que foi convertido novos negócios quando se teve uma oportunidade de vendas.

-Descontos: quantos eles custaram durante o ano.

-Pipeline: definir quais são os clientes que não vão fechar esse ano e que precisará levar para o próximo ano.

-Planejamento das ofertas de produtos: definir quais serão os produtos vendidos no próximo ano, quais serão os lançamentos e os reajuste de preços.

-Plano de vendas: definir a meta de vendas para toda equipe. Para criar o plano de ação, pode se basear em métricas escolhendo as cinco melhores oportunidades do ano e como os *prospects* foram convertidos a clientes nesses casos.

## 7.2 PROSPECÇÃO

Conforme participação da autora, na feira ACAPS<sup>2</sup>, as indústrias de sorvetes na região litorânea o período de maior prospecção é no verão, incluindo os meses de outubro e novembro, em que se tem maior procura de aberturas de ponto de vendas. Foi escolhido a oportunidade: Feira ACAPS Trade Show (evento que ocorre no município da Serra, no Estado do Espírito Santo), 12 de outubro, feriado prolongado de “Nossa Senhora Aparecida”, os períodos próximos as festas comemorativas Natal e Ano novo e o Carnaval. Na Feira ACAPS foi feita a ação com os produtos para degustação, exposição da marca e negociações para aberturas. A ideia é reunir em um mesmo espaço físico empresas e seus potenciais compradores. É importante lembrar que o investimento realizado em eventos deve ter um retorno compatível. Em ações de Marketing de eventos a gestão de novos contatos costuma ser devagar, sendo troca de informações e anotações e poucas conversões para clientes. Há maior facilidade na perda de contatos. No evento da ACAPS, observou que a sorvetes a empresa utilizou de folhas para anotações dos dados.

### 7.2.1 Pré Evento

O SLA (sigla para *Service Level Agreement*) é um acordo feito entre a área de Marketing e Vendas, através dela os protocolos são definidos e ajudam a assinalar com clareza seus pontos comuns. Em um evento é possível dividir o público de acordo com o nível de interesse. Essa determinação pode ser por meio de uma conversa com um participante. Criação do modelo para uso em próximo evento (SCHEMES, 2020):

- Qual o poder de decisão do participante?
- Qual o orçamento dele?
- Entre 0-10 qual o nível de interesse?
- Próximos passos para que a vendas seja realizada.

A qualidade do contato será definida pelo as perguntas: qual o interesse demonstrado pela empresa ou solução apresentada; possui bom poder de decisão; possui o

---

<sup>2</sup> Participação da autora no evento ocorrido na Serra (ES), feira ACAPS TRADE SHOW (2022).

orçamento e qual o tempo para a tomada de decisão. Uma solução para registro é preencher o cadastro diretamente no CRM (SCHEMES, 2020).

### 7.2.2 Metas

Muitas empresas esquecem de defini-las na hora de participar de um evento. Sem isso seus vendedores podem ficar sem um norte claro em relação ao desempenho que devem apresentar e os resultados que precisam trazer.

#### 7.2.2.1 Posicionamento em eventos para geração de Leads

-Quais são os passos:

Prepare todos os materiais necessários para sua estratégia; use e abuse de espaços de encontro; busque por tomadores de decisão, organize-se para retornar o contato com as oportunidades levantadas no evento (Leeher et. al (2018, p.81)).

-Prepare todos os materiais necessários para sua estratégia:

Isso inclui pensar como sua identidade visual estará presente no evento e em quais conteúdos você levará para apoio do seu discurso (cartões de visita, folders, brindes especiais) (Leeher et. al (2018, p.81)).

Em relação à vestimenta, é comum que eventos da área de advogados (caso esse seja seu nicho de mercado) sejam mais formais (com terno e gravata). Já eventos voltados para empresas pequenas e startups de tecnologia são mais informais, com pessoas usando calça jeans e camisas de suas respectivas empresas. Sinta menos confortável – e isso tornará mais difícil o momento de conexão. Trata-se do bom e velho *rapport*: quanto mais uma pessoa se sente confortável perto de você, maiores serão suas chances de ter uma conversa profunda e com significado com seu *prospect* (Leeher et. al (2018, p.81)).

- Método de previsão de vendas: Plano de Marketing.

## 1. RESUMO DA EMPRESA

A indústria de sorvetes é uma fabricante de comestíveis gelados. Além disso, a indústria analisada possui parceria com a Buaiz Alimentos, desenvolveu o Picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro, um produto que leva os clientes a ter uma sobremesa gelada, utilizando a famosa massa de bolo da Regina, sendo prático para o dia a dia.

O mercado de gelados no Brasil vem crescendo e ganhando importância na economia, o consumo per capita gira em torno de 4,98l/por ano na última pesquisa de 2020 feita pela ABIS (Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes), no entanto, o Brasil ainda não lidera o mercado pois, em tempos de chuva ou frio o consumo de gelados cai, devido a muitas pessoas ligar o produto a situação de gripes, mas de fato a gripe não está ligada, geralmente ao consumo de produto. O empreendedor tem o desafio de mostrar ao consumidor que o sorvete é um alimento. Embora existam vários fabricantes, o mercado de gelados não vem inovando em produtos associados a outros produtos de forte peso na mente do consumidor, como foi feito com o uso da marca Regina (massa de bolo) com o picolé. O gelado é um produto que pode ser consumido em diversas ocasiões, em uma tarde no parque, após uma refeição, juntamente com outros alimentos (como o bolo), após atividades físicas, em uma praia, entre outras situações. A indústria está empenhada em ampliar mercados, assim como em desenvolver produtos que atenda às necessidades dos clientes, visando o consumo mais necessário na alimentação. Vários produtos desenvolvidos por ela indicam nas pesquisas de mercado que existe grande demanda por eles.

A empresa possui grandes faturamentos, porém para uma penetração mais significativa no mercado necessita de um modelo de planejamento de vendas sólido, capaz de concretizar oportunidades. O proprietário, Wanderson Lamoia, possui experiências de anos pessoal e no setor. Essa extensa experiência proporciona à empresa informações empíricas, assim como a vontade de oferecer ao mercado continua inovação. O produto será vendido em pontos de vendas e lojas de franquias. Até o fim do ano de 2023 terá desenvolvido relacionamento estreito com diferentes lojas e aumentará as vendas por intermédio dos varejistas.

## 2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A indústria de Sorvetes está no seu 9º ano de operação. Seus produtos foram bem recebidos e o marketing será a chave para o desenvolvimento da marca e o maior conhecimento do produto, assim como para o crescimento da base de clientes. Oferece diversas linhas de produtos, atendendo a variados públicos.

- Produtos oferecidos:

**Tabela 1:** produtos da linha de picolé Frutas, Real, Premium e Recheados.

Linha de picolés
------------------

Fruta	Real	Premium	Recheados
Picolé de coco	Picolé leitinho com cookies	Picolé chocolate com avelã	Picolé doce de leite
Picolé morango	Picolé brownie	Picolé leitinho com avelã	Picolé napolitano
Picolé de uva	Picolé açaí com leitinho	Picolé paletito	Picolé açaí com leitinho
Picolé de limão	Picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro	Picolé brigadeiro de colher	
	Picolé tortilla		
	Picolé bombom italiano		

**Fonte:** Elaborada pela autora com base no site de uma indústria de sorvetes, Paletitas (2022).

**Tabela 2:** produtos da linha de picolés kids e monoporções.

Linha de picolés e monoporções			
Cone	Linha kids	Macakids	Zero
Cone crocante	Picolé monsters	Picolé chocolate	Picolé bombom italiano zero
Cone caramelo crocante	Picolé moranguito	Sorvete flocos	Picolé coco zero
		Sorvete de chocolate	Picolé napolitano zero

**Fonte:** Elaborada pela autora com base no site de uma indústria de sorvetes, Paletitas (2022).

**Tabela 3:** produtos da linha de paletas e monoporções.

Linha de paletas e monoporções			
Paletas	Sundae	Bombom de sorvete	Açaí
Paleta leitinho trufado	Sundae morango	Bombom de baunilha	açaí tradicional
Paleta morango com leite condensado	Sundae leitinho com cookies	Bombom de açaí com leitinho	açaí com leite em pó
	Sundae chocolate		açaí com paçoca

**Fonte:** Elaborada pela autora com base no site de uma indústria de sorvetes, Paletitas (2022).

## 2.1 Mercado

O cliente ideal para a indústria de Sorvetes são empresas com a forma de atuação de Empresário Individual, MEI (Microempreendedor Individual, que possui mais de 1 ano de ativa), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Sociedade Empresária, Sociedade Simples, Sociedade Limitada Unipessoal. É correto afirmar que os clientes da indústria são supermercados, padarias, farmácias, hamburguerias, lanchonetes, distribuidoras, entre outros. Se localizam no Espírito Santo, subdividido



nas regiões: Norte, Norte alto, Norte Baixo, Sul, Sudeste; nos estados de Minas Gerais, Bahia e Rio de Janeiro.

### 2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da indústria de Sorvetes se enquadra nos seguintes fatores geográficos, comportamentais e demográficos:

#### Fatores geográficos

A indústria de Sorvetes não definiu uma área geográfica como alvo. Com base no amplo alcance da internet, 57 vendedores atendendo os Estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia, divididos em regiões. Atendo clientes no Brasil, nessas regiões. A expansão do produto internacionalmente teve início nesse ano, no mês de junho. Nossos clientes são os varejistas. Foi feito o levantamento da população adquirida nos anos de 2018, 2019, 2020 e de 2021 (Tabela 4), com base na projeção de mercado-alvo criada por KOTLER, 2012, p. 62.

**Tabela 4:** projeção de crescimento em 4 anos.

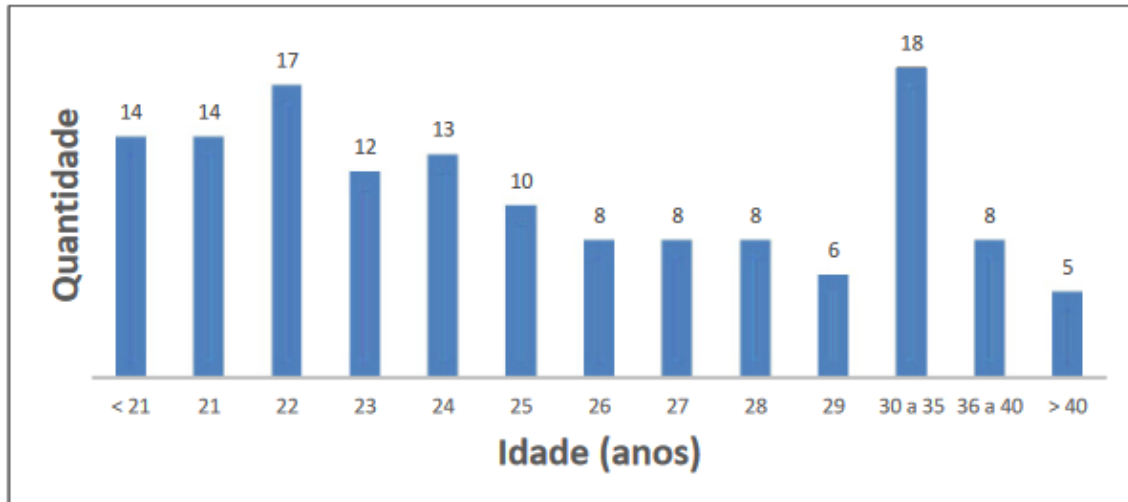
Projeção de mercado-alvo						
Clientes potenciais	Crescimento (%)	2018	2019	2020	2021	CAGR*
Supermercados	4	23	23	24	25	4
Vizinhanças	10	30	33	36	40	10
Atacarejo	6	10	11	11	12	6
Farmácias	10	50	55	61	67	10
Padarias	15	44	51	58	67	15
Total	10,48	157	173	190	211	10,48

\*Sigla em inglês para Compound Annual Growth Rate, ou taxa composta de crescimento anual.

**Fonte:** KOTLER, 2012.

#### Fatores demográficos

Em pesquisa feita pelo Alves, 2022, na Universidade Federal de Uberlândia, em relação a análise de perfil dos consumidores de sorvetes e picolés, obteve que das 141 pessoas, sendo 66 do sexo masculino (46,8%) e 75 do sexo feminino (53,2%). Em relação à idade, as faixas etárias foram colocadas na figura abaixo:

**Figura 4:** Perfil de idade da amostra

Fonte: Alves, 2022.

#### Fatores comportamentais

Usuários consomem e compram os gelados por variados fatores, como indicado no questionário de Souza et al. (2018), que contém 18 indicadores que medem 4 construtos: fatores culturais, fatores sociais, fatores psicológicos e fatores pessoais. Em pesquisa feita pelo Alves, 2022, pontuou os indicadores através de uma escala Likert de 5 pontos variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O método de extração foi o de Mínimos Quadrados Ordinários (recomendado por Revelle, 2021)

Como resultado, obteve-se o seguinte:

- O fator 1 é composto das variáveis  $X_1$  e  $X_2$  representa os Fatores Sociais;
- O fator 2 é composto pelos indicadores  $X_4$ ,  $X_5$  e  $X_{12}$  e representa os Fatores Culturais;
- O fator 3 é formado por  $X_{10}$ ,  $X_{11}$  e  $X_{18}$  e representa os Fatores Psicológicos;
- O fator 4 é constituído por  $X_6$ ,  $X_7$ ,  $X_8$ ,  $X_{14}$  e  $X_{17}$  e representa os Fatores Pessoais.

Para determinar se uma carga fatorial é significativa ou não, foram utilizadas as diretrizes de Hair et al. (2009). As amostras por volta de 150, são necessários fatoriais mínimos (em módulo) de 0,45 (Alves, 2022). Assim, foram desconsiderados os itens

X3, X15 e X16, por não atingirem a carga fatorial mínima. Além disso, os indicadores X9 e X13 foram excluídos por não carregarem nos fatores previamente esperados (SOUZA et al.; 2018) (Alves, 2022). De modo geral, as variáveis com cargas elevadas são combinadas e utilizadas como uma variável substituta. De forma a manter a interpretação dos dados utilizou a média aritmética dos indicadores. Com isso, a nota dos respondentes para os fatores definidos foi a média aritmética dos indicadores. As notas foram colocadas na mesma escala de 1 a 5.

### 2.1.2 Necessidades do mercado

A indústria de Sorvetes proporciona à comunidade de gelados uma ampla gama de linhas de produtos para diversos públicos. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- **Produtos de qualidade:** O objetivo é proporcionar ao cliente um mix de sabor e nutriente. O bem estar do cliente ao consumir delícias geladas está associado a qualidade do processo de desenvolvimento de produção e sabores, no investimento de produtos diferenciados, planejando e inovando.
- **Design criterioso:** O investimento nas embalagens, formato dos produtos e apresentação da marca. A fábrica dispõe de um setor gráfico na fábrica onde desenvolve todos os materiais utilizados nas embalagens, imagens para postagens em redes sociais, painéis, outdoor, para visibilidade da marca.
- **Atendimento ao cliente:** O atendimento deve ser padronizado, realizando a abordagem correta e acompanhamento do cliente desde o pré-venda até o pós-venda. Assim, torna-se um negócio sustentável, com uma base

#### 1-Tendências do mercado

A indústria de Sorvetes comercializa produtos que atendem diversos segmentos. A procura por estes tipos de produtos está relacionada ao bem-estar, a refrescar-se num calor escaldante e degustação de sabores.

#### 2-Crescimento do mercado

O preço dos sorvetes teve a alta acumulada de 9,17% nos últimos 12 meses o aumento do produto preocupa e é sinônimo da alta na inflação, devido a boa parte dos ingredientes básicos para produção ter reajuste no preço no ano passado. O chocolate subiu 7,5% e o açúcar alta acumulada de 37,5% (EPTV, 2022). No mercado de sorvetes há poucos concorrentes, porém o aumento constante dos insumos para

produção tem sido um obstáculo para as fábricas, devido ao repasse ao consumidor final do aumento do produto, o que impacta nas vendas e na desistência dos contratos de parceria com a marca. Embora as vendas tenham sofrido desaceleração. A estimativa para crescimento em 2020 era de mais de R\$13 bilhões de reais com a venda de sorvetes. Nos últimos anos, o consumo de sorvetes no Brasil cresceu constantemente, conforme a pesquisa da Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (Abis) (Martins, 2022). É importante compartilhar os conselhos de experientes especialistas no segmento com a popular iguaria alinhada para além do verão, como na fala do presidente da ABIS, Eduardo Weisberg, de 64 anos: “Sorvete pode o ano todo, é prazeroso, traz felicidade, bem-estar, pode proporcionar sorrisos verdadeiros, é um alimento que conecta, inspira, ajuda a superar momentos difíceis e precisa fazer parte do dia a dia de todo mundo”

## 2.2 Análise SWOT

A análise SWOT faz o levantamento das principais forças e fraquezas da empresa, além de descrever as oportunidades e ameaças que se apresentam no mercado (KOTLER, 2006), da empresa em análise.

<b>Tabela 5: análise SWOT de uma indústria de Sorvetes</b>	
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e profundo conhecimento no mercado de sorvete.</li> <li>• Desenvolvimento de produtos criativos e marketing atuante.</li> <li>• Vendedores com experiência na área</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco planejamento científico nos processos, baseados em modelos empíricos.</li> <li>• Produto com preço maior do que no mercado.</li> <li>• Produto atende a consumidores com perfil específico.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia no Brasil pode ter efeito negativo, impactando no poder de compra feita pelo consumidor.</li> <li>• Concorrência potencial/futura estabelecida no mercado.</li> <li>• Sazonalidade.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor em crescimento.</li> <li>• Concorrência com pouca variedade de produtos.</li> <li>• Presença nas redes sociais vem sendo expandida com a estratégia de branding;</li> </ul>
<b>Fonte: Elaborado pela autora com base nos conceitos de Análise SWOT (Kotler, 2006)</b>	

## 2.3 Concorrência

A indústria de Sorvetes tem formado seu próprio mercado. No período que está no mercado, tem inovado em produtos de forma a atender a necessidade e os desejos

dos clientes. Embora existam empresas que investem em novos produtos, os lançamentos feitos possuem um aspecto diferente do utilizado pela concorrência. Ela deve investir fortemente na divulgação da marca, utilizando figuras influentes no mercado. Hoje utiliza da *influencer* e atriz Wanessa Camargo. Ela atua com grande influência no mercado, tendo em seu Instagram 3.7M seguidores.

Todos têm em sua memória a lembrança do bolo de cenoura com chocolate macio e delicioso. A indústria em questão utilizou da lembrança do bolo de cenoura feito com a massa Regina, muito utilizado pelo público brasileiro e acessível a todos, trazendo ao público o bolo em formato de picolé a embalagem foi pensada de forma a lembrarmos da embalagem da mistura para bolo Regina. Ela foi pensada para vender tanto quanto o produto.

## 2.4 Produto

Sobre a diversidade produtos oferecidos:

- De início trabalhava apenas com as paletas, picolé com gramatura maior e recheado, porém com o objetivo de atender outros segmentos de clientes, diversificou para venda de açaí, depois sorvetes para *self service*, após para sorvetes de potes de 360 ml, 500ml e 1l, e depois picolés, linha *kids*, festa, fruta, diversos.
- A ideia do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro foi trazer ao público a sensação da sobremesa em formato de picolé. Um produto com peso líquido 75g, com uma camada de brigadeiro na parte de cima do picolé e outra de bolo de cenoura.
- Outras ideias para produtos estão sendo desenvolvidas.

## 2.5 Fatores-chave para o sucesso

O fator para o sucesso é criar e fabricar produtos que atendam à demanda do mercado. A indústria de sorvetes deve garantir a satisfação total do cliente através dos seus produtos, com foco no produto picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro. Ao concretizar esses fatores, terá com a venda do produto uma empresa lucrativa e sustentável (KOTLER, 2006).

## 2.6 Questões fundamentais

A fábrica ainda está se estruturando no mercado. As questões fundamentais para ela são, segundo KOTLER, 2006:

- Estabelecer-se como líder em produtos gelados.
- Buscar o crescimento de forma controlada, com cautela para que os gastos não excedam a receita.
- Monitorar de forma constante a satisfação do cliente, buscando garantir que o crescimento da empresa não impacta nos níveis de satisfação do cliente e a qualidade no atendimento.

### 3. Estratégia de marketing

O segredo para se ter uma estratégia de marketing eficiente para o produto picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro é investir nos segmentos de consumo de sobremesa, por exemplo, em restaurantes, para aumentar as vendas do produto para restaurantes, é importante saber como é o consumo de sobremesas no negócio, de acordo com os dias e os serviços. Isso é possível através de uma análise feita na compra desse produto feita por restaurantes durante um mês.

- Quantidade de picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro vendidos no mês: verificar os dias e semanas do mês de maior compra feita do picolé. Realizar o levantamento dos restaurantes que mais compraram, após fazer uma pesquisa com os mesmos de levantamento da quantidade de clientes que o visitaram durante esse tempo.
- Quais sobremesas foram as mais vendidas e as menos vendidas e através de quais serviços.
- Com essas informações poderá aplicar nos momentos corretos no mês as ações de marketing necessárias para aumentar as vendas do picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro de forma efetiva. Além disso, os vendedores poderão atuar juntamente com os restaurantes, orientando aos donos os melhores momentos para apresentar o picolé de forma a aumentar as vendas.
- Através dessas ações é possível saber se a oferta feita está funcionando ou não.
- O modelo usado como exemplo foi em restaurantes, porém poderá usar da pesquisa para outros pontos de vendas (como, por exemplo, lanchonetes, hotel, padarias, farmácias, etc.).

Outro segmento que deve focar é na idade e renda do consumidor do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro. Hoje o picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro custa no mercado o valor de R\$9,90. Dessa forma, é necessário fazer o levantamento dos pontos de vendas que mais compram esse produto e verificar com eles o público alvo e renda média dos mesmos. Com base nessas informações será possível definir a idade e a renda do consumidor do picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro, para assim poder criar estratégias de marketing para atingir o público de idade e renda alvo.

Para estudo, foram analisados os pontos de vendas restaurantes.

- 5 (cinco) restaurantes (nomes fantasia) que trabalham com a marca: Tellas Bar e Restaurantes, Kalifas Restaurantes, Restaurantes Barrotes, Restaurantes da Jandira, A patroa Restaurante.
- Em pesquisa constatou-se que 80% dos sorvetes são direcionados ao consumidor de classe média. Em relação ao valor do produto o baixo valor é o que mais atrai, segundo Luciano Rodrigo de Souza, diretor executivo da rede Shakerama Shakes e Delícias.

“Muitas pessoas têm o sorvete e seus derivados como alimento e não apenas como uma sobremesa, o que faz com que substituam refeições principais como o almoço ou até mesmo o jantar por um milk-shake, por exemplo. E desta forma, o número de vezes que eles frequentam a sorveteria na semana e até no mesmo dia é bem maior do que o público que tem o hábito de tomar sorvete como uma sobremesa (SOUZA, 2018).”

- Idade: em pesquisa feita com os restaurantes, a idade média de maior consumo são pessoas entre 25 anos para cima.

Quantidade de pessoas entrevistadas foram 15, sendo divididos 3 para cada faixa de idade, dividido em 5 faixas. Idade de 7-12 anos, 12-17 anos, 17-23 anos, 24-27 anos, 27-40 anos. Foi deixado um questionário e nele a pessoa marcaria se comprariam o picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro ou outro picolé. A pessoa marcaria SIM (para compraria o picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro) e NÃO (não compraria, escolheria outro). O gráfico foi feito considerando a maioria que respondeu NÃO, maioria que respondeu SIM. As respostas encontram-se tabeladas abaixo:

**Tabela 6:** pesquisa realizada com os consumidores dos respectivos restaurantes.

	7 a 12	12 a 17	17 a 23	24 a 27	27 a 40
Restaurante do Português	Não	Não	Sim	Sim	Não

Restaurante do Júlio	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Restaurante novos sabores	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Restaurante arrastão	Não	Não	Não	Sim	Sim
Restaurante ponto Br	Não	Não	Não	Não	Não
Total	Não	Não	Não	Sim	Sim

**Fonte:** Pesquisa realizada pela empresa.

### 3.1 Missão

A missão da indústria de Sorvetes é oferecer ao cliente produtos de qualidade e inovadores de acordo com a necessidade e desejo.

### 3.2 Objetivos de marketing

- Ter um crescimento/venda positivo em cada trimestre (mesmo que as vendas sejam sazonais).
- Ter uma penetração de forma contínua no mercado.
- Reduzir custos.

### 3.3 Objetivos financeiros

- Ter um aumento na margem de lucro de 1 por cento no trimestre com a venda do picolé (KOTLER, 2006).
- Ter um orçamento de forma significativa para desenvolver novos produtos (KOTLER, 2006).
- Plano para alcançar taxa de dois ou três dígitos de crescimento nas vendas (KOTLER, 2006).

### 3.4 Mercados-alvo

Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (ABIS, s.d.), indicaram que no Brasil em 2020 a produção de sorvetes foi por volta de 1.050 milhões de litros, tendo um consumo anual per capita de 4,98 litros. O Brasil é o 10º maior produtor mundial e o 11º maior consumidor, demonstra que o nicho já está criado. A meta estabelecida é expandir no mercado promovendo o picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro, um novo produto com o objetivo de oferecer uma sobremesa prática,



gelada, saborosa, uma mistura de bolo com o brigadeiro em um palito de picolé, podendo ser consumido em qualquer lugar, sendo acessível, com maior consumo no Brasil, segundo a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (Abis), a região Sudeste com 52%; seguida do Nordeste (19%); Sul (15%) e Centro-Oeste (9%) (ABIS). A fábrica está localizada em região estratégica, onde está o maior consumo de sorvetes, região Sudeste, o que favorece o aumento nas vendas.

### 3.5 Posicionamento

A fábrica se posicionará como a empresa líder na venda de picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro. Esse posicionamento será alcançado pelo desenvolvimento da sua vantagem competitiva: aceitação do mercado, bom plano de vendas e experiência no setor. Sua administração pode usar a experiência na aceitação, plano de vendas e experiência para o desenvolvimento de produtos inovadores.

### 3.6 Estratégias

Dentre as estratégias está a de ser a fabricante líder de gelado e está posicionada no mercado. A estratégia de marketing está em apresentar o picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro para o cliente e as sensações que serão despertadas ao consumi-lo e, logo após, desenvolver uma base de clientes, desejando oferecer um produto de qualidade, de forma a atender as necessidades dos clientes. Essa mensagem será comunicada através dos meios de divulgação e apresentação do produto. De início através do site da empresa, nele terá as informações sobre o produto e os meios para apresentá-lo no ambiente de vendas (dicas, vídeos para postagens nas redes sociais, além de estratégias para atrair o público alvo de compra do picolé), com isso o cliente poderá acessá-lo e para comprar, poderá enviar uma mensagem via *WhatsApp* para o vendedor mais próxima a região que está o seu estabelecimento. Em segundo lugar, irá publicar anúncios no Instagram, em outdoor em pontos chaves das cidades atendidas pela fábrica, placas com a imagem do picolé nos estabelecimentos que vendem o produto, em posts feitos por *influencers* e em propaganda na televisão. Por último, serão feitas promoções de vendas, com ações de premiações em desconto de 50% nos pedidos para os três pontos de vendas que mais venderem o produto (KOTLER, 2006).

### 3.7 Programa de marketing

O programa de marketing compõe-se das seguintes abordagens de determinação de distribuição, preço, promoção, propaganda e atendimento ao cliente:

- Determinação de preço:

Será feito o levantamento dos custos para fabricação, pesquisa de preço no mercado e o lucro obtido. De início, será levado em consideração a opinião dos clientes alvos no preço usado (CASAS, 2006).

- Distribuição:

A distribuição será feita através de varejistas ao consumidor final.

- Propaganda e promoção:

A- Objetivo: atender todo o público alvo.

B- Verba gasta: o plano de gastos com propaganda será feito de forma que os gastos que tiver com a propaganda serão revertidos em uma quantidade de clientes. Dessa forma, por exemplo, se a propaganda tiver um gasto de R\$ 1000,00, será estipulado uma quantidade X de estabelecimentos convertidos em clientes. O valor mínimo para pedido dos clientes está definido R\$550,00, atualmente. Se foi utilizado R\$ 1000,00 para propaganda e foram convertidos para clientes 2 pessoas, a empresa já teve o retorno do valor gasto.

C- Avaliação da mídia usada, textos e temas: uma pessoa ficará responsável por criar o plano de divulgação, planejando o que será postado, onde será postado e o horário, nas redes sociais. Antes dessa postagem deverá apresentar qual o retorno esperado da postagem.

- Atendimento ao cliente:

Terá um atendimento interno de avaliação, satisfação e compra do produto picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro, atendimento pelo site e o atendimento no estabelecimento feito pelos vendedores externos. A empresa estará empenhada para ser referência no atendimento ao cliente.

### 3.8 Pesquisa de marketing

Para realizar a pesquisa estará realizando o treinamento dos vendedores para está apresentando o produto de forma estratégica ao público, levando a momentos de degustação e avaliação do produto. Em dada pesquisa será feito o levantamento dos dados:

- O que pode ser melhorado?
- O que mais gostou no produto?
- Seria uma opção de compra?
- Acha o produto caro?

O picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro foi apresentado de início aos seus diretores, que são experientes na área, com chefes da produção, que são exímios produtores de gelado, mas também com muitos outros consumidores. Antes do lançamento desse produto, esse extenso teste trouxe um feedback valioso, que proporcionou aprimoramentos de design e sabor (KOTLER, 2006).

#### 4. Projeções Financeiras

Atividades como ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas serão analisadas para a estratégia de marketing.

##### 4.1 Análise do ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio financeiro é definido como o faturamento mínimo para uma empresa poder cobrir gastos e se manter funcionando. Costuma-se produzir em torno de 1300 caixas do produto. Cada caixa com 18 unidades dos picolés. O produto é vendido ao varejo no valor de R\$ 7,07 com *mark-up* de 40%. Dessa forma, cada caixa sai a R\$ 127,26. O valor total com a venda das 1300 caixas será R\$ 165.438,00. O gasto para produzir cada picolé, é a metade do valor vendido ao varejista, ou seja, R\$ 3,54. Para que a empresa cubra seus gastos com a produção do produto e continue funcionando, é importante a venda mínima de 50% da produção mensal. Caso não alcance esse valor, a empresa terá que pagar os investimentos feitos para a produção do produto com o dinheiro ganho através da venda de outro produto. Assim, o ponto de equilíbrio de unidade por mês de acordo com a produção de 1300 caixas é 11.700 unidades, ou seja, 650 caixas. O valor do ponto de equilíbrio de vendas por mês: R\$ 82.719,00.

##### 4.2 Previsão de Vendas

A indústria estará aumentando os números de previsão de vendas de forma conservadora. Ela vai aumentar as vendas gradativamente conforme observar a aceitação e retorno das propagandas (KOTLER, 2006). A previsão de vendas do

picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro se agrupa em segmentos de consumo de sobremesa, idade e renda do consumidor (TABELA 7).

**Tabela 7:** Previsão de vendas mensal.

Previsão de vendas mensal	
Vendas	2023
Consumo de sobremesa	99.262,80
Por idade	33087,6
Renda	33087,6
	165.438,00

## 5.0 Controles

A finalidade do plano de marketing está em servir como um guia para a organização. Dessa forma, serão monitoradas para medir o desempenho:

- Despesas: mensais e anuais.
- Receita: mensal e anual.
- Satisfação do cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos.

## 5.1 Organização de Marketing

A indústria, juntamente com o setor de marketing, será o responsável pelas atividades de marketing.

## 5.2 Plano de Contingência

Dificuldades e riscos:

- Não conseguir vender a quantidade estabelecida no plano.
- Não obter o lucro esperado.
- Produto não aceito da forma esperada.

As piores situações de risco:

- Concluir que o produto picolé bolo tipo cenoura com brigadeiro não consegue se sustentar de forma contínua.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão, o planejamento é primordial para que o negócio gere resultados lucrativos, e para o desenvolvimento e crescimento da empresa, além do atingimento de metas. Antes do início de todo negócio deve se planejar todas as áreas, não sendo diferente para a área de vendas. O planejamento de vendas deve ser detalhado e claro, sendo de conhecimento de todos os envolvidos na área comercial. É importante que todo o processo de vendas seja definido, desde a contratação do vendedor até o pós-venda. O estudo em questão também contribuiu de forma científica, oferecendo estudos teóricos e pesquisa de campo.

A pesquisa de campo permite afirmar que atualmente a indústria de Sorvetes trabalha com o planejamento informal, levando em consideração experiências dos gestores e vendedores, sem um embasamento científico e medição de resultados, sendo esta uma das formas mais utilizadas no Brasil. No entanto, com a análise feita é possível verificar que a fábrica possui capacidade de produção e comercialização e expectativa de ampliação de mercado, de forma que o planejamento formal deve ser feito imediatamente, visando o aumento nos lucros.

O Diagnóstico das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades após análise aponta estratégias dispostas em plano de vendas para o picolé bolo tipo sobremesa com brigadeiro, considerando os resultados de vendas já obtidos anteriormente e criando a previsão de vendas para os próximos anos. A adoção das estratégias propostas.

Tendem a oportunizar, para a empresa, um aumento significativo nas vendas. Foi definido os mercados-alvos, fatores geográficos, demográficos, fatores comportamentais (necessidades dos clientes), crescimento do mercado, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, concorrência, estratégia de marketing e previsão de vendas.

A ferramenta de gestão estratégica – Plano de Vendas, oferece ao gestor informações e também sugestões que ao serem adotadas permitirão o monitoramento e a avaliação das mudanças propostas com vistas ao aperfeiçoamento do serviço continuamente desenvolvido pela organização com foco na consolidação do atendimento, cada vez mais especializado nos gostos e preferências dos possíveis clientes. Sugere-se que o monitoramento das mudanças seja acompanhado a partir de novas pesquisas de forma a proporcionar para a empresa um perfil de seus clientes

e a aceitação do produto no mercado, como por exemplo, a pesquisa em restaurantes que vendem o picolé, assim como, em outros tipos de segmentos que ofereçam sorvetes em seu mix de produtos. Além disso, aumentar o investimento, de forma estratégica, em influencers em cidades estratégicas de cada Estado, o que permite a maior divulgação, não tendo muitos gastos, como ocorre em propagandas em redes como a Globo.

Verificou-se também que o investimento dos concorrentes frente ao projeto e desenvolvimento das estratégias de marketing, quando comparadas as peças publicitárias e propagandas da concorrência, demonstram um posicionamento estratégico de liderança em relação a outras marcas de produtos semelhantes. O *branding* da indústria de sorvetes em estudo está relacionado a parcerias com marcas de sucesso e consolidadas no mercado, investindo em propagandas multimídia tais como veiculação de peças publicitárias na afiliada da rede Globo no estado o Espírito Santo (TV Gazeta), patrocínios em programas culinários da rede SBT - afiliada TV Vitória, além de outras abordagens que contribuem para o fortalecimento e o merchandising da marca. Com base no modelo apresentado, será feito futuras pesquisas de modo a expandir o planejamento de vendas para outros produtos, realizando o levantamento do público alvo, lucratividade, aceitação, além de planos de contingência. Mesmo que o trabalho tenha base teórica e aplicação prática, ele apresenta limitações, pois o produto gelado possui sazonalidades no consumo e consequentemente nas vendas, com isso a previsão pode variar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GERA. **Promoções de venda: 8 erros que você comete e como evitá-los.** Disponível em: <<https://gera.com.br/blog/8-erros-em-suas-promoco-es-de-venda/>>. Acesso em: 06 de ago. 2021.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Disponível em: <[https://pordentrodeminas.com.br/wpcontent/uploads/2017/07/KOTLER\\_MARKETING\\_completo.pdf](https://pordentrodeminas.com.br/wpcontent/uploads/2017/07/KOTLER_MARKETING_completo.pdf)>. Acesso em: 07 de set. 2021.
- UCEFF. **Estratégia Organizacional: Conheça A Importância E Como Criar Uma.** Disponível em: <<https://blog.uceff.edu.br/estrategia-organizacional-conheca-a-importancia-e-como-criar-uma/>>. Acesso em: 09 de set. 2021.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2010.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 247
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DRUCKER, Peter. **A Nova Era da Administração.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- ENDEAVOR, 2015. **PDCA: a prática levando sua gestão à perfeição.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>> Acessado em 10 de set. 2021.
- BARGER, Christopher. **O estrategista em mídias sociais.** 1.ed. São Paulo: DVS, 2013.
- PAULILLO, Júlio. **O que é funil de vendas? Como criar um? Veja o passo a passo.** Disponível em: < <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-funil-de-vendas/>> Acessado em 10 de set. 2021.
- FISCHER, 2019. **Implementação do conceito de modelagem da informação em empresas projetistas: análise do processo de gestão de pessoas.** Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/19ec352a-dae5-4b26-8e20-b8bef93837a6/KatherineFischer%20-%20PI.pdf>> Acessado em 10 de set. 2021.

- GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MONROE, K. B. **Política de Precios: Para hacer más rentables las decisiones**. Editora McGraw-Hill / Interamericana de Espanã SA, 1992.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CARIONI, Rodrigo. **Gestão de Marketing I**. Disponível em: <[https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao\\_de\\_marketing\\_i.pdf](https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_de_marketing_i.pdf)> Acessado em 12 de set. 2021.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa - Tipos fundamentais**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>> Acessado em 12 de set. 2021.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. –São Paulo: Atlas, 2003
- SCHEMES, Taynara. **Tudo o que você precisa saber sobre SLA de atendimento ao cliente**. Disponível em <https://conteudo.movidesk.com/o-que-e-sla-de-atendimento/>. Acessado em 12 de set. 2021.
- CASPARY, Thomas. **Por que falha um planejamento de vendas**. Disponível em: <<http://www.calcgraf.com.br/article.php?recid=22>> Acesso em 12 de set. de 2022.
- MANDINO, Og. **O Maior Vendedor do Mundo**. Rio de Janeiro: Record, 1968.
- SOUSA, Nelson B de. **Planejamento de Vendas, Descrição e Elaboração**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/planejamento-de-vendas-descricao-e-elaboracao-2300125.html>> Acessado em 12 de set. de 2022.
- ABIS. Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes. **Mercado: Setor de sorvetes**. Disponível em: <<https://www.abis.com.br/mercado/>> Acessado em 20 de set. 2022.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de vendas**. CARVALHAIS, Roselaine S.; PATTO, A. R. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Cartilhas%20Agora>



%20Sou%20MEI/Como%20Elaborar%20-%20Plano%20de%20Vendas.pdf>.  
Acessado em 15 de set. 2022.

ALVES, Arthur M. S. **Análise de perfil dos consumidores de sorvetes e picolés.** FAGEN, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/34331/1/An%C3%A1lisePerfilConsumidores.pdf>> Acessado em 20 de set. 2022.

SOUZA, R. S.; ARAÚJO, A. A.; TIZZIOTTI, C. P. P.; IGLESIAS, T. M. G. **Compra e Consumo de Sucos em Uberlândia: Fatores que Influenciam e Perfil do Consumidor.** In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, III, 2018, Uberlândia, M.G. Anais [...]. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2018. Disponível em: <<http://www.egen.org.br/anais-2018>> Acessado em: 20 de set. 2022.

REVELLE, W. **psych: Procedures for Personality and Psychological Research.** Versão 2.1.9. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=psych> Acessado em 20 de set. 2022.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados.** 6. ed. Bookman: Porto Alegre, 2009

G1, 2022. **Preço do sorvete sobe 9,17% e preocupa comerciantes de Ribeirão Preto, SP, em pleno verão.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2022/02/19/preco-do-sorvete-sobe-917percent-e-preocupa-comerciantes-de-ribeirao-preto-sp-em-pleno-verao.ghtml>> Acessado em 20 de set. 2022.

MARTINS, Tabata. **Mercado de sorvetes neste ano de 2022: tendências e dicas de atuação.** Rede Food Service, 2022. Disponível em: <<https://redefoodservice.com.br/2022/01/mercado-de-sorvetes-neste-ano-de-2002-tendencias-e-dicas-de-atuacao/>> Acessado em 20 de set. 2022.

SUA FRANQUIA. **Brasileiro da classe média é o que mais consome sorvete, segundo rede de franquias.** Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao-e-food-service/2018/07/brasileiro-da-classe-media-e-o-que-mais-consome-sorvete-segundo-rede-de-franquias/>. Acessado em: 20 de set. 2022

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEEHER H, KNOLL F. G., GHISLENI S. T. **Inbound marketing: formas para a captação de clientes e usos dessa abordagem**. NAMID/UFPB - <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica>, Ano XIV, n. 2. Março, 2018.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

## APENDICE A - ENTREVISTAS

1. Como é feito o planejamento estratégico de marketing? (Planejamento, implementação e controle)
2. A empresa possui um plano de promoções de Vendas?
3. Como são feitas as campanhas promocionais? Quais são os tipos de campanhas criadas
4. Como é feito o impulsionamento de vendas? A divulgação da marca.
5. Como é feito o processo de conquista do cliente?
6. Como é feito o treinamento do vendedor?
7. Como é feita a fidelização?
8. Quais são os mercados-alvo?
9. Dificuldades encontradas pela indústria no processo de planejamento e aplicação do processo de promoção e vendas.
10. São vendedores diretos ou representantes?
11. Possuem metas? São individuais ou em grupos? Me fale sobre elas.
12. O que é levado em conta para a criação das metas?
13. Fale sobre as metas e os resultados obtidos nos últimos 2 (dois) meses (entre os resultados, o número de clientes obtidos).
14. Há frequência mensal de vendedor que bateu a meta?
15. Como é feito o treinamento do vendedor?
16. Como é feita a pré-venda?
17. Como é feito o feedback com o cliente?
18. Como é feito o pós venda?

19. Com qual frequência é feita a visita ao cliente?
20. Como é feito o processo de fechamento de vendas?