

QUAL O IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA
ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO PARA MULTIPRODUTO
NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO
CANAL HORECA

Daniel Filipe Teodoro dos Santos

Projeto de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:
Mestre Luís Justino, Assistente Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

outubro 2013

QUAL O IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO PARA
MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA
Daniel Filipe Teodoro dos Santos

- Lombada -

Agradecimentos

Eis que chega a hora dos agradecimentos e ao fazer uma retrospectiva destes dois últimos anos, sinto que aprendi imenso, sinto que evolui tanto a nível profissional como a nível pessoal.

É certo que o caminho nem sempre foi fácil, mas essas dificuldades permitiram tornar-me uma pessoa mais forte e preparada para o mundo que me rodeia, sempre consciente de que a mais-valia só é alcançada quando se tenta acrescentar valor no trabalho do dia a dia, e sem nunca esquecer que só através do trabalho em equipa se consegue alcançar o sucesso pessoal e profissional.

Quero retribuir os meus agradecimentos ao Dr. Rui Miguel Nabeiro, ao Dr. José Sequeira e à Eunice Roçadas pelo encorajamento em avançar com o caso pedagógico e pelos *inputs* dados ao longo do mesmo.

Ao Professor Luís Justino, por ter aceitado o convite de orientar a minha tese de mestrado e por me ter dado um contributo essencial para o desenvolvimento e conclusão deste projeto.

Aos meus queridos pais, pela excelente educação, apoio e confiança que sempre depositaram em mim. Ao meu irmão, ao meu afilhado e a ti, Ana.

Aos meus restantes familiares.

A todos os meus amigos.

Aos meus colegas de trabalho, pelo seu apoio incondicional.

Um muito obrigado e um grande bem-haja a todos vós.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Sumário | viii |
| <i>Abstract</i> | ix |
| 1. Caso..... | 10 |
| 1.1. Apresentação do problema..... | 10 |
| 1.2. Mercado de cafés | 11 |
| 1.2.1. Mercado internacional de cafés | 11 |
| 1.2.2. Mercado de cafés em Portugal..... | 13 |
| 1.2.3. Concorrência..... | 14 |
| 1.3. Canal Horeca..... | 17 |
| 1.3.1. Cliente Horeca | 19 |
| 1.4. Grupo Nabeiro | 21 |
| 1.4.1. Estratégia do Grupo | 21 |
| 1.4.2. Mudança estratégica | 22 |
| 1.4.3. Produtos Complementares | 23 |
| 1.4.4. Marcas do Grupo Nabeiro | 24 |
| 1.4.5. Organização | 26 |
| 1.4.5.1. Descrição de funções do diretor | 27 |
| 1.4.5.2. Descrição de funções do prospetor | 28 |
| 1.4.5.3. Descrição de funções do supervisor | 28 |
| 1.4.5.4. Descrição de funções do vendedor..... | 29 |
| 1.4.5.5. Sistema de pré venda e auto venda | 29 |
| 1.4.5.6. Sistema de incentivos | 30 |
| 1.5. Recapitulação do problema..... | 32 |
| 2. Nota pedagógica..... | 33 |
| 2.1. Público-alvo do caso | 33 |
| 2.2. Objetivos pedagógicos | 33 |
| 2.3. Revisão da literatura | 33 |
| 2.3.1. Análise externa | 34 |
| 2.3.1.1. Análise meio envolvente contextual | 34 |
| 2.3.1.2. Análise meio envolvente transacional..... | 35 |
| 2.3.2. Análise interna..... | 35 |
| 2.3.3. Análise externa/interna | 36 |
| 2.3.3.1. Análise <i>SWOT</i> sistémica (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)..... | 36 |
| 2.3.3.2. Revisitação da análise <i>SWOT</i> | 36 |
| 2.3.4. Duas vias de crescimento: concentração ou diversificação..... | 37 |
| 2.3.5. O papel da força de vendas..... | 38 |
| 2.3.5.1. O processo de vendas..... | 39 |
| 2.3.5.2. Venda cruzada..... | 40 |
| 2.3.6. Gestão da força de vendas | 42 |
| 2.3.6.1. Estratégia de vendas..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.6.2. Estrutura e dimensão..... | 43 |
| 2.3.6.3. Recrutamento e seleção | 44 |
| 2.3.6.4. Formação | 45 |
| 2.3.6.4.1. Desenvolvimento de competências | 46 |
| 2.3.6.4.2. Características de sucesso da força de vendas..... | 47 |
| 2.3.6.5. Motivação | 48 |
| 2.3.6.6. Atitude | 49 |
| 2.3.6.7. Planeamento da atividade e supervisão | 50 |
| 2.3.6.8. Controlo e avaliação | 50 |
| 2.3.6.8.1. Métodos de avaliação | 51 |
| 2.3.6.8.2. Fixação de objetivos | 52 |
| 2.3.7. Gestão da mudança..... | 52 |
| 2.4. Metodologia | 54 |
| 2.4.1. Introdução..... | 54 |
| 2.4.2. Fases do estudo..... | 54 |
| 2.4.3. Elaboração do questionário | 55 |
| 2.4.4. Objetivo do questionário | 55 |
| 2.4.5. Definição e caracterização da população e da amostra | 55 |
| 2.4.6. Método de análise aplicado | 56 |
| 2.4.7. Tratamento e processamento de dados | 56 |
| 2.5. Conjunto de ferramentas de análise | 57 |
| 2.5.1. Análise externa | 57 |
| 2.5.2. Análise interna..... | 57 |
| 2.5.3. Análise externa/interna | 57 |
| 2.5.4. Formulação estratégica..... | 57 |
| 2.5.5. Questionário | 57 |
| 2.6. Plano de animação | 58 |
| 2.7. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos | 59 |
| 3. Resolução – análise dos dados | 60 |
| 3.1. Resposta à questão 1 | 60 |
| 3.2. Resposta à questão 2 | 63 |
| 3.3. Resposta à questão 3 | 65 |
| 3.4. Resposta à questão 4 | 67 |
| 3.5. Resposta à questão 5 | 70 |
| 3.6. Resposta à questão 6 | 72 |
| 3.7. Resposta à questão 7 | 76 |
| 3.8. Resposta à questão 8 | 78 |
| 4. Ilacões a retirar do presente caso para a gestão..... | 79 |
| 5. Bibliografia | 81 |
| 5.1. Monografias (livros) | 81 |
| 5.2. Periódicos científicos | 82 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3. Referências não publicadas ou retiradas da Internet..... | 83 |
| 6. Anexos | 86 |
| 6.1. Anexo 1: Os dez maiores países produtores de café (2010/11) | 86 |
| 6.2. Anexo 2: Dados da produção mundial de café | 86 |
| 6.3. Anexo 3: Análise INCIM versus cadeias organizadas..... | 87 |
| 6.4. Anexo 4: Blends Delta Cafés | 87 |
| 6.5. Anexo 5: Portefólio dos Produtos Complementares | 88 |
| 6.6. Anexo 6: Portefólio da AgroDelta | 88 |
| 6.7. Anexo 7: Portefólio da Adega Mayor | 88 |
| 6.8. Anexo 8: Portefólio da DómuZ | 89 |
| 6.9. Anexo 9: Organigrama do Grupo Nabeiro..... | 89 |
| 6.10. Anexo 10: Estrutura da força de vendas do Grupo Nabeiro | 90 |
| 6.11. Anexo 11: Questionário aplicado à força de vendas do Grupo Nabeiro..... | 91 |
| 6.12. Anexo 12: Índices de motivação | 92 |
| 6.13. Anexo 13: Índices de formação | 93 |
| 6.14. Anexo 14: Índices técnicas de vendas (ótica do vendedor) | 93 |
| 6.15. Anexo 15: Índices técnicas de vendas (ótica do cliente) | 94 |
| 6.16. Anexo 16: Índices de produtividade | 94 |
| 6.17. Anexo 17: Índices de liderança..... | 95 |
| 6.18. Anexo 18: Índices de mudanças estratégicas..... | 95 |
| 6.19. Anexo 19: Índices de gestão pessoal | 96 |
| 6.20. Anexo 20: Slides de resolução | 97 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Exemplo do organigrama do departamento comercial (Horeca) | 26 |
| Figura 2: Esboço das principais estruturas organizacionais..... | 35 |
| Figura 3: Análise <i>SWOT</i> sistémica (Diamante)..... | 36 |
| Figura 4: Revisitação de Análise <i>SWOT</i> | 36 |
| Figura 5: O novo e o velho modelo de vendas | 39 |
| Figura 6: Quadro conceptual para um sistema de <i>cross-selling</i> | 41 |
| Figura 7: Vantagens da venda cruzada..... | 42 |
| Figura 8: Características importantes de um vendedor | 45 |
| Figura 9: Quadro conceptual das necessidades de formação | 46 |
| Figura 10: <i>Workflow</i> motivacional e de recompensa da força de vendas | 48 |
| Figura 11: Processo de autoconfiança da força de vendas | 49 |
| Figura 12: Movimentações estratégicas Grupo Nabeiro | 64 |
| Figura 13: Estrutura matricial | 66 |
| Figura 14: <i>Guidelines</i> para elaboração de um <i>sales folder</i> | 70 |
| Figura 15: Sistema de controlo de vendas Grupo Nabeiro..... | 73 |

| | |
|--|----|
| Figura 16: Sistema de avaliação de desempenho da força de vendas | 75 |
| Figura 17: Combinações de <i>cross-selling</i> | 76 |
| Figura 18: Cronograma de <i>cross-selling</i> | 77 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolução do consumo mundial de café | 11 |
| Gráfico 2: Evolução mundial dos preços de café | 12 |
| Gráfico 3: Quota de mercado em valor – Horeca (INCIM) | 15 |
| Gráfico 4: Quota de mercado em valor – Retalho (INA) | 16 |
| Gráfico 5: Quota de mercado em valor – Mercado total cafés puros (INCIM+INA) | 16 |
| Gráfico 6: Evolução do INCIM – Número de pontos de venda | 17 |
| Gráfico 7: Evolução do INCIM – Volume de vendas (Milhões €) | 17 |
| Gráfico 8: Evolução do INCIM – Venda média por ponto de venda (Milhares €) | 18 |
| Gráfico 9: Competências dos vendedores do Grupo Nabeiro | 67 |
| Gráfico 10: Pontos menos positivos dos vendedores do Grupo Nabeiro | 68 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Mercado de cafés em Portugal – Quantidade e valor | 13 |
| Quadro 2: Categoria INCIM (Dados em valor e volume) | 19 |
| Quadro 3: Composição do setor por dimensão das empresas | 20 |
| Quadro 4: Funções do diretor | 27 |
| Quadro 5: Funções do prospetor | 28 |
| Quadro 6: Funções do supervisor | 28 |
| Quadro 7: Funções do vendedor | 29 |
| Quadro 8: Análise externa global (Fatores) | 34 |
| Quadro 9: Fases do processo de aprendizagem de competências | 46 |
| Quadro 10: Plano de animação | 58 |
| Quadro 11: Análise do meio envolvente | 60 |
| Quadro 12: Análise da envolvente transacional | 61 |
| Quadro 13: Análise <i>SWOT</i> sistémica | 63 |
| Quadro 14: Perfil e descritivo de função - vendedor multiproduto Horeca | 69 |

Índice de Abreviaturas

- AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares em Portugal.
- AICC – Associação Industrial e Comercial de Café.
- AMA – *American Marketing Association*.
- CAE – Classificação das Atividades Económicas.
- CDS-PP – Partido Popular.
- CE – Indicativo de conformidade obrigatória para diversos produtos comercializados.
- CRM – *Customer Relationship Management*.
- HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo.
- HORECA – Hotelaria, Restauração, Snack-Bares e Cafés.
- I&D – Investigação e Desenvolvimento.
- INA – Análise de Retalho Nielsen.
- INCIM – Análise de Horeca Nielsen.
- INE – Instituto Nacional Estatística.
- IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.
- IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares.
- ISO – *International Organization for Standardization*.
- IVA – Imposto Valor Acrescentado.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
- OIC – Organização Internacional de Café.
- PESTE – *Political and Legal, Economic, Social, Technological, Environmental*.
- PIB – Produto Interno Bruto.
- PME – Pequenas e Médias Empresas.
- PSD – Partido Social Democrata.
- PVP – Preço de Venda ao Público.
- SBU – *Strategic Business Unit*.
- SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding / Results oriented, Time-bound*.
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

Sumário

Atualmente, vivemos sob um clima de incerteza onde a conjuntura macroeconómica está em constante mudança. À medida que o ritmo dessas alterações aumenta, muitas das empresas dão por si no lado errado da curva da mudança.

Esta aceleração exige capacidades adaptativas permanentes e novas competências organizacionais e de gestão. Para crescer numa sociedade cada vez mais disruptiva, as empresas devem tornar-se tão adaptáveis a nível estratégico como operacionalmente, nunca desviando a sua atenção da eficiência dos processos.

A adaptabilidade de todas as sociedades, organizações e indivíduos será testada como nunca antes. Felizmente, as mudanças criam oportunidades, assim como desafios. De tal forma, que se torna fator crítico de sucesso para as organizações o desenvolvimento de novas formas de relacionamento que incrementem valor ao negócio.

O estudo em causa está inserido no âmbito do projeto de Bolonha e será aprofundado sob a forma de um caso de estudo pedagógico e, como tal, apresenta duas vertentes: uma vertente de análise setorial e empresarial e uma vertente de resolução do caso prático recorrendo a uma metodologia pedagógica.

A escolha do tema de investigação nasce da necessidade de analisar os impactos na força de vendas da mudança de paradigma introduzida, ao considerar-se estrategicamente a assumpção de uma organização multiproduto (em detrimento de uma monoproduto) por condicionalismos de mercado.

Este projeto procura interligar duas temáticas, o mercado/consumo de café no canal Horeca, em Portugal, nomeadamente a sua evolução e o perfil da sua clientela, bem como a força de vendas do Grupo Nabeiro, a sua atuação neste mercado, detalhando a sua organização, as suas funções diárias, as suas técnicas de venda, o seu perfil, os seus níveis motivacionais e as suas competências. Nesta simbiose, resulta uma nova estratégia multiproduto que “obriga” a uma nova estrutura organizacional e a sistemas de avaliação e controlo mais complexos.

O tema escolhido é de cariz atual e pertinente no contexto empresarial português, pelo que se propõe ter uma finalidade de ensino das matérias abordadas.

Palavras-Chave: Gestão Força de vendas; Canal Horeca; Grupo Nabeiro; Vendas Cruzadas.

Classificações JEL: L25 - Desempenho; M10 - Gestão; M16 - Estratégia Empresarial.

Abstract

Currently, we live in a climate of uncertainty where the macroeconomic environment is constantly changing. As the pace of change increases, many companies find themselves on the wrong side of the change curve.

This acceleration requires permanent adaptive capabilities and new organizational and management skills. To grow up in a society increasingly disruptive, companies must become adaptable at the strategic and operational level, never diverting your attention from the efficiency of processes.

The adaptability of all societies, organizations and individuals will be tested like never before. Fortunately, the changes create opportunities as well as challenges. So, it becomes a critical success factor for organizations the development of new forms of relationships that enhance business value.

The study in question is inserted under the Bologna project and will be deepened in the form of a pedagogic case study and, as such, is twofold: an issue for industry and business analysis, and a part of solving the case study using a pedagogical methodology.

The choice of research topic arises in the need for analyze the impact on sales force caused by the introduced paradigm change, by considering strategically assumption of a multiproduct organization (rather than a single product) by market conditions.

This project seeks to interconnect two themes, the market / consumption of coffee in the Horeca channel in Portugal, including its evolution and the profile of their customers, as well as the strength of the Grupo Nabeiro sales and act in this market, detailing the organization, its daily functions, selling techniques, profile, its motivational levels and skills. In this symbiosis, results in a new multiproduct strategy that "obliges" a new organizational structure and evaluation and control systems more complex.

The theme is current and relevant in the Portuguese business context, it is therefore proposed to have a teaching purpose of the subjects covered.

Keywords: Sales Force Management; Horeca Channel; Grupo Nabeiro; Cross-selling.

JEL Classification: L25 - Performance; M10 - Management; M16 - Business Strategy.

1. Caso

1.1. Apresentação do problema

Ao longo dos últimos anos assistiu-se a um aumento da dívida soberana europeia, o que, por sua vez, se traduziu num crescimento insustentável da dívida pública portuguesa, levando, conseqüentemente, a um pedido de resgate financeiro por parte do governo português.

A atual crise económica que se vive em Portugal reflete-se na generalidade dos setores, mas é maioritariamente sentida nas áreas da construção civil, indústria automóvel, transportes e, conseqüentemente, no canal Horeca. Este setor é caracterizado por uma diminuição do consumo “fora de casa”, por um aumento da carga fiscal, por uma deterioração do *cash flow* financeiro, bem como por uma diminuição da oferta (encerramentos). Segundo a associação que regula o setor, a conjuntura macroeconómica potenciou o fecho médio mensal de 125 estabelecimentos de hotelaria e restauração durante o ano de 2010.

O estudo de caso tem como objetivo analisar e compreender, se as equipas comerciais do Grupo Nabeiro estão preparadas para a mudança de paradigma estratégico de monoproduto para multiproduto. Esta alteração nasce, principalmente, da necessidade de alargar o portefólio do Grupo a novas categorias de produto e do incremento de faturação num canal que atualmente se encontra em recessão.

O desenvolvimento deste estudo de caso abrange dois objetivos distintos, por um lado analisar o mercado de cafés em Portugal, no canal Horeca e a sua tipologia de clientes. Por outro lado, analisar a situação atual do Grupo Nabeiro e estudar a sua força de vendas.

A problemática a debater irá incidir sobre três empresas pertencentes ao grupo empresarial, das quais, a que mais se destaca a nível nacional e internacional é a Delta Cafés.

A atividade *core business* do Grupo Nabeiro consiste na torrefação e comercialização de café. Contudo, nos últimos anos, verificou-se uma alteração estratégica que passa por comercializar adicionalmente produtos denominados como “complementares” ao negócio do café e em virtude destas alterações, torna-se necessário estudar o impacto que esta medida estratégica tem na força de vendas do Grupo.

Dessa forma, o problema de investigação conta com uma pergunta clara, uma vez que a base do estudo terá o foco nas equipas comerciais do Grupo Nabeiro e no respetivo canal Horeca. Pertinente, dado que é uma problemática atual e exequível, por via de ser uma pergunta realista e de contexto empresarial.

1.2. Mercado de cafés

1.2.1. Mercado internacional de cafés

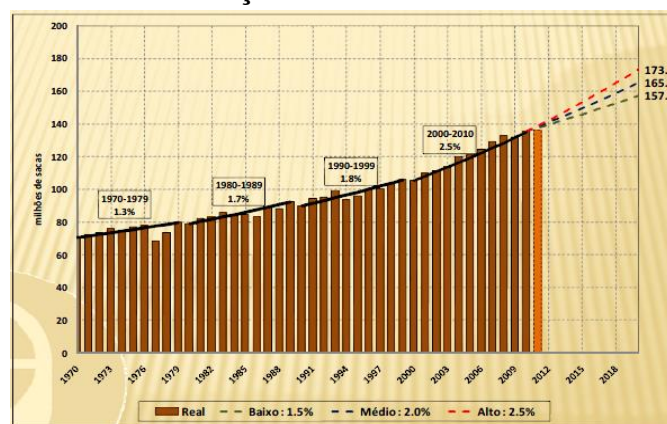
O café é uma das bebidas mais consumidas em todo o mundo, pelo que a sua importância na economia global é bastante abrangente, de tal forma, que é negociado nas principais bolsas de futuros e mercados do mundo e ao longo de muitos anos, só foi ultrapassado pelo valor do petróleo como fonte de receitas nos países em vias de desenvolvimento.

Toda a cadeia produtiva do café, desde o processo de cultivo, colheita, transporte, armazenagem, comércio, até passando pelo marketing que é criado em torno deste produto, gera emprego a milhões de pessoas em todo o mundo. De tal forma, que a sua importância é fundamental para as economias e políticas de muitos países em vias de desenvolvimento e que, por norma, são os países produtores (ver anexo 1). De acordo com a OIC, em muitos dos países em desenvolvimento, as exportações de café chegam a alcançar em alguns casos, mais de 80% do total das suas próprias receitas.

O café está de tal forma globalizado que é possível, hoje em dia, encontrar um café de boa qualidade em todas as grandes cidades do mundo, de Londres a Sidney, até passando por Nova Iorque e Tóquio. Esta mudança explica-se com o processo de globalização, mas também, com o aumento da qualidade e o *glamour* que este produto ganhou nos últimos anos, muito por via, da aceleração dos processos de inovação que esta indústria relativamente madura tem desenvolvido ultimamente.

Relativamente aos dados estatísticos e de acordo com a OIC, o consumo mundial de café aumentou 1,7% em 2011, contabilizando 137,9 milhões de sacas (ver gráfico 1), no entanto, a taxa de crescimento ficou abaixo da média dos últimos doze anos.

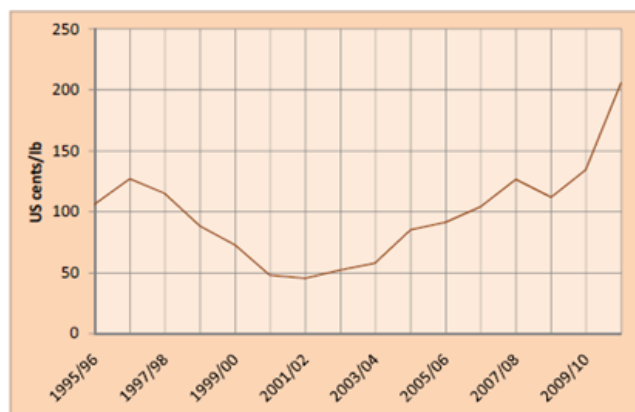
Gráfico 1: Evolução do consumo mundial de café



Fonte: Adaptado de Organização Internacional de Café (2012).

Em 2011, o consumo mundial de café foi ligeiramente afetado por duas razões: pelo aprofundar da crise financeira na Europa que prejudicou o mercado tradicional e pelo consecutivo aumento da cotação de café, que originou algumas quebras nos mercados emergentes (ver gráfico 2). No entanto, apesar do clima de crise que vive, maioritariamente, na Europa, as projeções da OIC para o consumo de café nos próximos anos mantêm perspectivas de crescimento.

Gráfico 2: Evolução mundial dos preços de café



Fonte: Adaptado de Organização Internacional de Café (2012).

Os países com maior consumo de café *per capita* em 2011 foram: a Finlândia (12,12 Kg), a Dinamarca (9,27 Kg) e a Noruega (9,21 Kg), enquanto, em termos absolutos, os países com maior consumo são os Estados Unidos da América, o Brasil e a Alemanha.

Em 2011, os países com maior índice produtivo de café são, segundo a OIC, o Brasil com 43.484 milhares de sacas, o Vietname com 20.000 milhares de sacas e a Indonésia com 8.250 milhares de sacas (ver anexo 2).

Em termos de cotação mundial de café, tal como foi dito anteriormente, a evolução dos preços tem-se vindo a acentuar nos últimos anos. Desde 2000 que o preço do café regista uma perspectiva de crescimento e os fatores que mais podem ter influenciado este aumento são:

- Atual crise económica europeia e do Médio Oriente, que acaba por provocar uma falta de confiança dos agentes económicos nestas regiões e, conseqüentemente, um incremento do preço de todas as *commodities*;
- A flutuação sazonal do preço do café que tem sido a mais elevada dos últimos anos;
- O frágil equilíbrio entre a oferta e a procura;
- O *deficit* produtivo aliado a um crescimento dinâmico do consumo nos países em desenvolvimento.

1.2.2. Mercado de cafés em Portugal

Portugal foi, desde sempre, um país consumidor de café por excelência e de acordo com a AICC, em média, cada português bebe 2,2 chávenas de café por dia, já o consumo nacional *per capita* situa-se nos 4,1 quilos. Em relação ao tipo de café consumido, os portugueses continuam a eleger o café expresso, como o seu café preferido, enquanto, no resto da Europa, as preferências recaem num consumo de café ligeiramente mais diluído.

O mercado de cafés em Portugal subdivide-se em três canais com tendências distintas. Por um lado, desenvolveu-se, maioritariamente, o canal Horeca que abrange hotéis, restaurantes, snack-bares e cafés. Por outro, o segmento doméstico, que nos últimos anos tem vindo a progredir substancialmente, tendo um peso cada vez maior na faturação global do mercado de cafés. Por fim, o canal institucional, um segmento dedicado às empresas.

Um dos aspetos, que melhor permite definir e identificar o mercado de cafés em Portugal é que 60,4% do consumo total de café é feito no canal Horeca, ou seja, fora de casa. Mas esta tendência, tipicamente portuguesa de consumir o café fora de casa, tem-se vindo a inverter muito por culpa do mercado das cápsulas. A elevada simplicidade e conveniência do conceito estão, provavelmente, na origem desta mudança. No entanto, a prova de que o mercado de cafés em Portugal está a atravessar uma fase de mutação, explica-se na perda de 5% de faturação no canal Horeca em 2012, o equivalente a 15 milhões de euros.

A crise, a quebra dos rendimentos das famílias, o aumento do IVA e a forte concorrência das cápsulas e pastilhas a preços bem mais baixos, explicam a atual recessão do canal. Contrariando esta tendência, o segmento retalho cresceu aproximadamente 34%, o que induz uma alteração de hábitos parte dos consumidores que optam pelo consumo cada vez mais dirigido para o lar, nomeadamente através do consumo de cápsulas de café.

No total, de acordo com a Nielsen, o valor de vendas de cafés puros aumentou em 2012 e ultrapassou a fasquia dos 415 milhões de euros (ver quadro 1).

Quadro 1: Mercado de cafés em Portugal – Quantidade e valor

| | Vendas em Quantidades (Quilos) | | Variação 11 vs 12 % | Vendas em Valor (Euros) | | Variação 11 vs 12 % |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------|---------------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| | Ano 2011 | Ano 2012 | | Ano 2011 | Ano 2012 | |
| CANAL RETALHO (INA) | 8.508.453 | 9.342.849 | 9,8% | 117.382.187 | 156.746.295 | 33,5% |
| CANAL HORECA (INCIM) | 15.411.186 | 14.260.742 | -7,5% | 273.009.148 | 258.986.236 | -5,1% |
| TOTAL PORTUGAL (INA + INCIM) | 23.919.638 | 23.603.590 | -1,3% | 390.391.332 | 415.732.532 | 6,5% |

Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

Em suma, verifica-se que as alterações nos hábitos de consumo em Portugal estão a começar a ameaçar a sustentabilidade financeira das empresas de comercialização e torrefação de café.

Por forma a contrariar esta tendência de consumo negativo, as empresas que estão mais expostas ao canal Horeca, devem enveredar por uma estratégia assente na exportação, na inovação e na diversificação, criando novos segmentos de negócio que incrementem valor e compensem a faturação perdida neste setor. Esta mudança de paradigma comprova-se com o facto de no ano passado, as exportações portuguesas de café representarem cerca de 52,8 milhões de euros e os principais destinos segundo a AICC foram: Espanha, Alemanha, França, Angola e a Grécia, os chamados “mercados da saudade”.

1.2.3. Concorrência

O mercado de cafés em Portugal foi, desde sempre, um mercado disputado por várias empresas concorrentes. Para a maioria dos portugueses este produto possui uma natureza tradicional e é eleito como uma das suas bebidas preferidas, tanto pelo seu aroma como pelo seu paladar. Nesse contexto, foram muitas as empresas que se dedicaram ao comércio deste “diamante” e numa perspetiva de multicanal, *i.e.*, no canal Horeca, institucional e retalho.

A *Delta Cafés* é o principal *player* no mercado nacional de cafés, no entanto, existem muitas outras empresas que disputam este mercado tão competitivo, tais como:

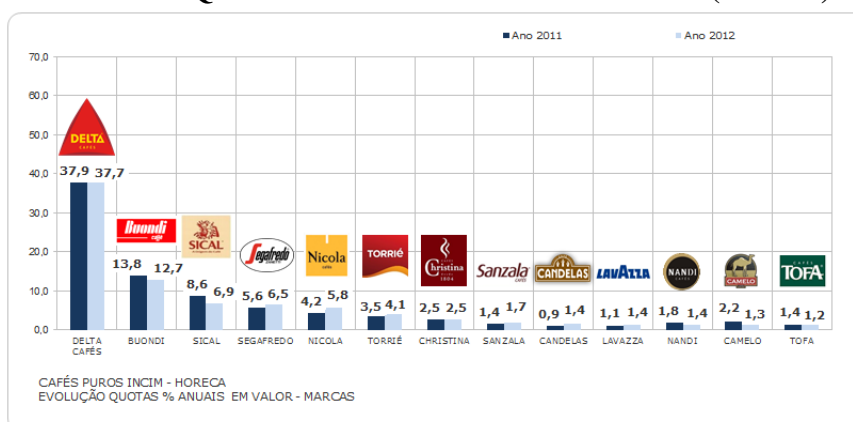
- A *Nestlé*, esta multinacional Suíça para além de exercer a sua atividade nos ramos da produção e distribuição alimentar, possui as seguintes marcas de café: *Nespresso*, *Dolce Gusto*, *Buondi*, *Tofa*, *Sical* e *Christina*;
- A *Nutricafés* é detida pelo Grupo Nutrinveste e detém as marcas *Nicola* e *Chave D’Ouro*;
- A empresa José Maria Vieira, SA detém a marca *Torrié*;
- A *Segafredo Zanetti* é uma marca de origem italiana e está implementada há vinte anos no canal Horeca;
- A *Candela Cafés* é uma empresa de origem familiar, fundada na década de setenta e começou a sua atividade no mercado espanhol;
- A *Nandi Cafés* foi fundada em Lisboa e atua, preferencialmente, no canal Horeca;
- Por fim, a empresa que mais recentemente se estabeleceu no mercado de cafés em Portugal é a *New Coffee* e possui em carteira as seguintes marcas: *Bogani*, a *Caféira*, *Caffécel*, *Lavazza* e a *Sanzala*.

Em suma, importa realçar que todas as marcas aqui identificadas possuem produtos que competem diariamente com a gama de produtos da *Delta Cafés*, tanto ao nível do canal Horeca, como ao nível dos restantes canais presentes no mercado de cafés.

Por outro lado, é relevante identificar que o Grupo também se depara com a concorrência dos chamados produtos substitutos, nomeadamente, chá, cacau, leite e outras bebidas quentes. Desta forma, torna-se fundamental para o Grupo Nabeiro estabelecer parcerias com empresas fortes e com *know-how* consolidado, de modo a conseguir incrementar na sua faturação global este segmento de mercado. Assim, constata-se que de toda a concorrência, o Grupo Nestlé (com as marcas *Nespresso*, *Dolce Gusto*, *Buondi*, *Tofa*, *Sical* e *Christina*) afirma-se como sendo o mais importante para a *Delta Cafés* superiorizar-se e distanciar-se em termos de quota de mercado e notoriedade.

De acordo com a Nielsen e com dados comparativos a 2011 e 2012, a quota de mercado em valor relativa ao canal Horeca (INCIM) está distribuída da seguinte forma: a *Delta Cafés* é líder de mercado com 37,7% de quota de mercado e a diminuir cerca de 0,2% face ao período ao homólogo, com 12,7% de quota de mercado a *Buondi*, a *Sical* com 6,9% de quota de mercado e com uma perda de 2% face ao período homólogo, a *Segafredo* com 6,5% de quota de mercado, a *Nicola* com uma quota de 5,8%, a *Torrié* com uma quota de mercado de 4,1% e os cafés *Christina* a manterem a quota de 2,5% face ao período homólogo. De seguida, entra o conjunto de marcas que detêm menos de 2%, é o caso da *Sanzala Cafés* (1,7%), *Candelas* (1,4%), *Lavazza* (1,4%), *Nandi Cafés* (1,4%), *Camelo Cafés* (1,3%) e a *Tofa* na última posição com 1,2% de quota de mercado (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Quota de mercado em valor – Horeca (INCIM)

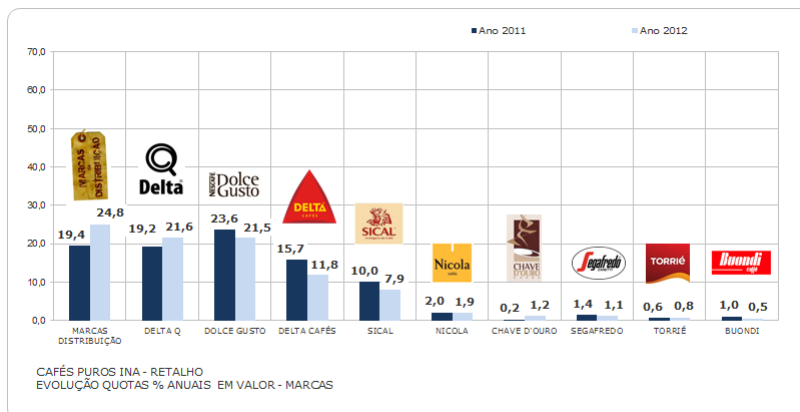


Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

A quota de mercado em valor relativa ao canal retalho (INA) e com dados relativos a 2011 e 2012 está distribuída da seguinte forma: as marcas de distribuição são líderes de mercado com

24,8% e a registar o maior aumento no total de marcas face ao período homólogo (cresce 5,4 pontos percentuais), seguidamente a *Delta Q* com 21,6%, a *Nescafé Dolce Gusto* com 21,5%, a *Delta Cafés* com 11,8% que correspondeu a uma perda de quase 4% face ao período homólogo e por fim a *Sical* com 7,9% de quota de mercado. De seguida, entra o conjunto de marcas que detêm menos de 2% de quota, é o caso da *Nicola* (1,9%), *Chave D'Ouro* (1,2%), *Segafredo* (1,1%), *Torrié* (0,8%) e a *Buondi* com 0,5% de quota de mercado (ver gráfico 4).

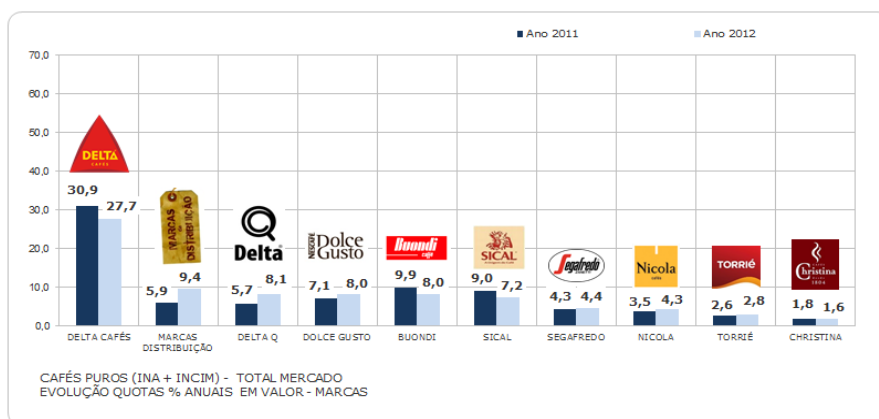
Gráfico 4: Quota de mercado em valor – Retalho (INA)



Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

Relativamente ao mercado total de cafés puros e onde estão incluídos os segmentos Horeca e retalho (INCIM+INA), de acordo com a Nielsen, e com dados referentes a 2011 e 2012, a quota de mercado em valor está segmentada da seguinte forma: a *Delta Cafés* é líder de mercado com 27,7% de quota de mercado, seguidamente as marcas de distribuição com 9,4% e a registarem o maior crescimento de quota de mercado na ordem dos 3,5 pontos percentuais, seguidamente a *Delta Q* com 8,1% de quota, a *Nescafé Dolce Gusto* com 8,0%, a *Buondi* com 8,0%, a *Sical* com 7,2%, a *Segafredo* com 4,4%, a *Nicola* com 4,3%, a *Torrié* com 2,8% e por fim os cafés *Christina* com 1,6% de quota de mercado (ver gráfico 5).

Gráfico 5: Quota de mercado em valor – Mercado total cafés puros (INCIM+INA)

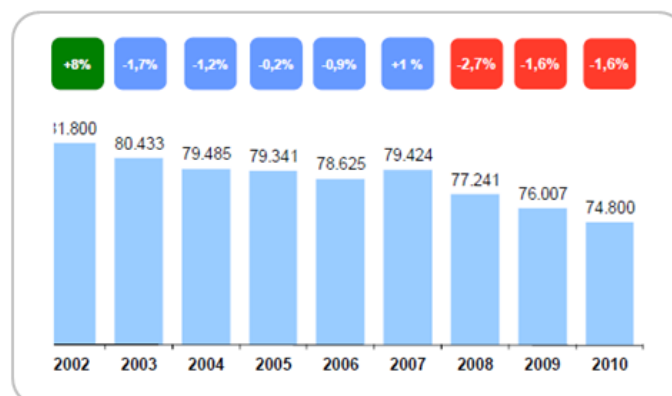


Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

1.3. Canal Horeca

Em Portugal, o canal Horeca (hotelaria, restauração, snack-bares e cafés), foi desde sempre um *driver* económico importante pelos seus volumes de faturação e pela sua empregabilidade, no entanto, a crise económica que assola o país, aliada à alta tributação que se faz sentir neste setor, ajuda em grande parte a que muitas das empresas tenham de fechar portas e, em consequência, se percam postos de trabalho diretos e indiretos (ver gráfico 6).

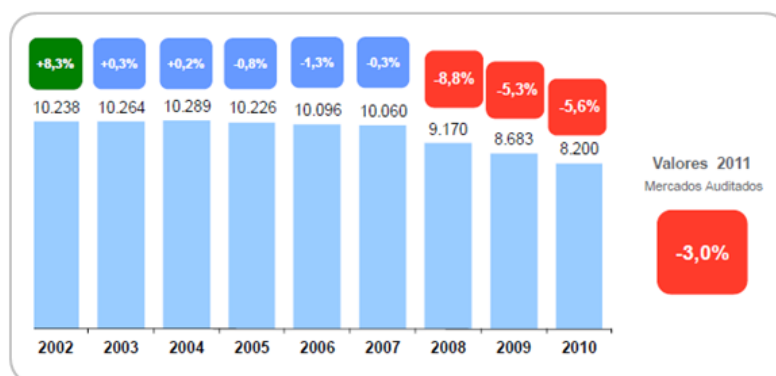
Gráfico 6: Evolução do INCIM – Número de pontos de venda



Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

Os dados da empresa de estudos de mercado Nielsen, sobre o canal Horeca são claros e não deixam margens para grandes dúvidas, desde 2005 que existe uma retração do consumo no canal Horeca, sendo que a partir de 2008 a quebra agravou-se exponencialmente, para uma perda de 8% (ver gráfico 7).

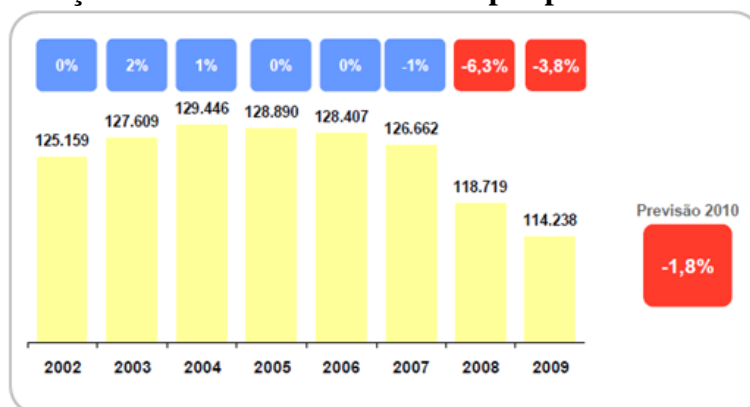
Gráfico 7: Evolução do INCIM – Volume de vendas (Milhões €)



Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

Desta análise destaca-se, ainda, que o mercado cai não só pela quebra de consumo generalizada, como também pela descida de consumo no canal INCIM, logo, as empresas que conseguem manter os seus pontos de venda abertos perdem, na sua grande maioria, volume de negócio. Todas estas condicionantes refletem um setor que trabalha, atualmente, com preços mais esmagados e com uma menor margem de lucro (ver gráfico 8).

Gráfico 8: Evolução do INCIM – Venda média por ponto de venda (Milhares €)



Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

De acordo com a Nielsen e à semelhança de Portugal, outros países europeus também seguem esta tendência de consumo negativa, como é o caso da Espanha e da Irlanda. Esta desaceleração de consumo fez com que os consumidores alterassem alguns dos seus hábitos, nomeadamente no número de almoços fora de casa e no preço médio gasto por pessoa em cada refeição. Muito do consumo que era feito no canal Horeca passa para “dentro de casa”, refletindo, quase que obrigatoriamente, um aumento generalizado do volume de negócios das cadeias organizadas. Num estudo feito pela Nielsen, com o objetivo de analisar o canal Horeca *versus* as cadeias organizadas (retalho), verifica-se que a variação percentual de vendas em valor, em 2010, aumentou 6,2%, ao contrário do canal Horeca que decresceu 3,3% (ver anexo 3).

Relativamente às subcategorias do canal Horeca, observa-se que a grande maioria perde faturação comparativamente ao ano anterior, apenas a categoria dos chocolates consegue alcançar uma *performance* positiva. No entanto, a categoria do moscatel consegue igualar a *performance* do ano transato. No total, as subcategorias INCIM perdem em valor cerca de 7% face ao período homólogo. Já em volume, a tendência torna-se ainda mais negativa, todas as subcategorias INCIM registam um decréscimo face ao ano anterior, o que corresponde em termos totais a um decréscimo de 11% face ao ano transato (ver quadro 2).

Sintetizando, a conjuntura económica negativa e o aumento substancial da carga fiscal de 13% para 23%, asfixiam este setor que para além de ter de combater a diminuição da procura com o não aumento dos PVP's, acaba por ter menos faturação, o que, por sua vez, leva a uma menor margem de lucro, acelerando, assim, os processos de insolvência e levando ao encerramento de inúmeros estabelecimentos.

Esta tendência negativa tem um enorme impacto na economia portuguesa, uma vez que não só prejudica e leva para o desemprego inúmeras pessoas que dependem desta atividade, como diminuem as receitas do Estado, tanto por via do IVA, como por via do IRC. Por fim, faz com que os fornecedores diretos e indiretos que operam neste canal percam a faturação essencial para a sobrevivência dos seus negócios.

Quadro 2: Categoria INCIM (Dados em valor e volume)

| Categorias no INCIM ('000€) | | | | Categorias no INCIM (Volumes) | | | |
|-----------------------------|---------|---------|--------|-------------------------------|---------|---------|--------|
| | 2011 | 2012 | Var. % | | 2011 | 2012 | Var. % |
| Cervejas | 653.073 | 613.927 | -6% | Cervejas | 219.137 | 196.308 | -10% |
| Bebidas refrescantes | 395.816 | 373.429 | -6% | Bebidas refrescantes | 130.868 | 119.021 | -9% |
| Cafés torrados | 251.768 | 246.352 | -2% | Total águas | 139.530 | 118.445 | -15% |
| Total águas | 238.928 | 209.701 | -12% | Cafés torrados | 14.229 | 13.525 | -5% |
| Gelados impulso | 56.463 | 49.734 | -12% | Gelados impulso | 4.884 | 4.270 | -13% |
| Whisky | 40.809 | 35.421 | -13% | Whisky | 4.502 | 3.930 | -13% |
| Pastilhas Elásticas | 28.815 | 25.486 | -12% | Vermute | 2.687 | 2.363 | -12% |
| Vermute | 16.147 | 14.090 | -13% | Moscatel | 2.356 | 2.313 | -2% |
| Chocolates | 12.543 | 12.602 | 0% | Pastilhas Elásticas | 917 | 824 | -10% |
| Batatas fritas | 13.162 | 12.537 | -5% | Batatas fritas | 834 | 728 | -13% |
| Moscatel | 11.130 | 11.094 | 0% | Bolos individuais | 701 | 527 | -25% |
| Bolos individuais | 9.833 | 7.698 | -22% | Chocolates | 519 | 509 | -2% |
| Candies | 8.466 | 7.297 | -14% | Candies | 452 | 419 | -7% |
| Snacks aperitivos | 5.452 | 5.274 | -3% | Snacks aperitivos | 279 | 224 | -20% |

Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

1.3.1. Cliente Horeca

Pretende-se neste ponto, observar o perfil de clientes no canal Horeca em Portugal, nomeadamente, através da análise da situação económica e financeira das empresas deste setor. O setor de atividade económica em que o canal Horeca está inserido é o setor do Alojamento, Restauração e Similares e agrega as seguintes divisões: CAE 55 – Alojamento e CAE 56 – Restauração e Similares. Em 2009, este setor abrangia cerca de 32 mil empresas, das quais 12,5% correspondiam ao CAE 55 e 87,5% correspondiam ao CAE 56.

As atividades mais importantes deste setor e onde se concentram 90% do volume de negócios, são relativas a CAE 561 – Restaurantes (43%), CAE 551 – Estabelecimentos hoteleiros (28%) e a CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas (18%).

Em termos de composição do setor por dimensão das empresas, este setor é maioritariamente constituído por microempresas (88,8%). No entanto, em termos de volume de negócios é principalmente detido por pequenas e médias empresas (47,1%), (ver quadro 3).

Relativamente à sua localização geográfica, observa-se uma elevada concentração destas empresas junto ao litoral, nomeadamente nos distritos de Lisboa, Porto, Faro e Funchal.

A evolução da atividade deste setor, no período de 2006 a 2009, acompanhou a tendência de desaceleração observada no universo empresarial português. No entanto, decompondo o setor nas duas divisões da CAE que o constituem, observa-se que na CAE 56 (Restauração e Similares) o aumento do volume de negócios foi generalizado em todas as regiões do país,

enquanto na CAE 55 (Alojamento) registaram-se quebras em pelo menos em três regiões (Madeira, Açores e Algarve).

Quadro 3: Composição do setor por dimensão das empresas

| | | Alojamento, Restauração e Similares |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Empresas | Microempresas | 88.8% |
| | Pequenas e médias empresas | 11.1% |
| | Grandes empresas | 0.1% |
| Volume de negócios | Microempresas | 34.0% |
| | Pequenas e médias empresas | 47.1% |
| | Grandes empresas | 18.9% |
| Pessoas ao serviço | Microempresas | 37.4% |
| | Pequenas e médias empresas | 45.1% |
| | Grandes empresas | 17.4% |

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal – Estudos da Central de Balanços (2011).

De acordo com o Banco de Portugal, a estrutura financeira deste setor caracteriza-se, no mesmo período, por um nível médio de autonomia financeira situada nos 28%, ou seja, 4% abaixo do valor mínimo exigido às sociedades não financeiras. Grande parte das empresas presentes neste setor de atividade apresentava os capitais próprios negativos, o que se traduz numa atividade empresarial financiada quase exclusivamente por capitais alheios, estando por isso numa posição bastante vulnerável. Caso não existam adoções de medidas corretivas, as instituições bancárias podem, a qualquer momento, cortar o acesso ao crédito colocando grande parte dessas empresas numa situação complicada e perante um possível cenário de incumprimento de crédito.

Relativamente ao rácio de incumprimento, verificou-se um aumento do rácio em dois pontos percentuais no período de 2006 a 2011. Este aumento foi sentido, em grande parte, por todas as dimensões empresariais, mas com especial incidência nas microempresas. Correlacionando os rácios de incumprimento e sua dispersão geográfica no território português, conclui-se que esse risco tem uma maior concentração no interior do país.

Em suma, o perfil do cliente Horeca em Portugal caracteriza-se por um elevado número de microempresas (88,8%), o seu volume de negócios encontra-se maioritariamente junto das microempresas e das PME's (81,1%) e a empregabilidade deste setor também se encontra dividida entre as microempresas e as PME's (82,5%). Quanto à sua localização geográfica, a grande maioria das empresas estão concentradas no litoral e acompanham a tendência de abrandamento do consumo interno português. Já grande parte dos problemas financeiros das empresas deste setor tem o foco nas microempresas e com particular incidência no interior do país.

1.4. Grupo Nabeiro

1.4.1. Estratégia do Grupo

A empresa Delta Cafés foi fundada em 1961 na vila alentejana de Campo Maior, pela mão do Sr. Comendador Rui Nabeiro e tem como *core business* a torrefação e comercialização de café. De acordo com o relatório de sustentabilidade de 2011, a empresa conta com 2.051 colaboradores, um volume de negócios superior a 280 milhões de euros, com aproximadamente 55.000 clientes diretos, está presente em 30 países e conta com mais de 22.600 toneladas de café vendido.

Criado em 1998, o Grupo Nabeiro conta com cerca de vinte e duas empresas distribuídas por várias unidades de negócio que têm como principal objetivo servir de apoio à sua atividade principal: a comercialização de café. O Grupo atua em diversos setores tais como a alimentação, a hotelaria, a restauração, as bebidas, os serviços e a indústria.

A *Delta Cafés* desde sempre que seleciona os melhores cafés do mundo e para os paladares mais exigentes, aliando a tradição à experiência dos mestres torrefatores, proporcionando assim, cafés únicos e de aromas incomparáveis (ver anexo 4).

É líder no mercado nacional de cafés desde 1994, e considerada marca número um pelos portugueses, registando um índice de confiança superior a 68%. Auto intitula-se como sendo uma empresa de “*gestão de rosto humano*”, cujos valores determinam a sua atitude responsável para com os seus colaboradores e o meio envolvente. Foi distinguida recentemente, e pelo 12º ano consecutivo, “Marca de Confiança”, na categoria de cafés, no âmbito do estudo publicado pela revista *Seleções de Reader’s Digest*. Tal distinção só confirma o honroso compromisso que a *Delta* tem para com os seus *stakeholders* e o facto da confiança na marca estar associada à sua autenticidade e ao seu código genético tão próprio e marcante.

Desde o seu início que a *Delta Cafés* gere a sua atividade por um determinado conjunto de valores: integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, humildade, verdade e responsabilidade social. Tendo sido a primeira empresa portuguesa a obter a certificação de responsabilidade social, SA 8000.

Assumindo, consecutivamente, o compromisso na construção de um modelo de negócio suportado pela equidade social, ambiental e económica de toda a cadeia de valor, assente num sistema de rosto humano, no qual os seus recursos humanos são dos elementos mais

importantes da sua atividade e visão empresarial. Dessa forma, a estratégia do Grupo Nabeiro passa por uma “apostar num modelo de negócio responsável, sustentável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas (Relatório Sustentabilidade Delta Cafés, 2011)”.

1.4.2. Mudança estratégica

A evolução no mundo global e empresarial faz-se hoje a uma velocidade bastante superior à que se fazia em décadas passadas. O encurtamento dos ciclos de inovação e a constante competitividade dos mercados constituem o foco das principais preocupações empresariais neste final de século, pelo que os grupos empresariais, ao enfrentarem este ambiente de ininterrupta competição, sentem-se pressionados a promoverem mudanças estratégicas a um ritmo cada vez mais acelerado.

Neste contexto, a mudança organizacional afigura-se não como fenómeno atípico, mas cada vez mais como uma rotina empresarial, onde os colaboradores mais ou menos “resistentes” são obrigados a mudar as suas metodologias de trabalho seja por causa da alteração do meio envolvente, seja por alteração do ambiente interno.

Dessa forma, a *Delta Cafés* tem conseguido, ao longo do tempo, optar por uma estratégia de diferenciação inimitável dos seus produtos, baseando-se desde a sua fundação numa gestão empresarial assente no rosto humano e numa premissa base de que “*um cliente, é igual a um amigo*”. Essa diferenciação aliada a uma qualidade inquestionável dos seus produtos foi encarada, desde sempre, pelo mercado, como um fator diferenciador da marca *Delta Cafés*, relativamente à restante concorrência.

No entanto, a dimensão do meio ambiente externo e interno tem-se vindo a alterar nos últimos tempos. A turbulência dos mercados e a crise financeira, que afeta direta ou indiretamente os grupos empresariais, fazem com que os mesmos tenham de realinhar as suas estratégias por forma a conseguir contornar a crise e prosseguir com os seus objetivos.

Posto isto, o mercado de cafés em Portugal no canal Horeca e com dados relativos a 2012, perde em faturação nos últimos dois anos consecutivos (ver quadro 1). Este canal acaba por ser fustigado por uma quebra do consumo “fora de casa” e por um elevado aumento da carga fiscal, traduzindo-se numa menor rentabilidade por parte das empresas que operam neste setor e numa conseqüente diminuição na oferta (encerramentos).

A conjugação destes fatores negativos forçam os grupos empresariais a repensarem e reforçarem as suas estratégias, tendo impactos quase que imediatos no modo de operação das suas equipas comerciais. Note-se que o mercado nacional de cafés no canal Horeca está em contração à semelhança do consumo “fora de casa”. Posto isto, de que forma é que a *Delta Cafés* poderá reforçar a sua estratégia neste canal? Como é que conseguirá incrementar a sua faturação num canal em crise?

Alargando o seu portefólio de produtos a outras categorias consumidas neste canal, seja por intermédio de produtos substitutos tais como: chá, cacau, leite e outras bebidas quentes seja por intermédio de produtos designados como “complementares” ao negócio do café, tais como: néctares, sumos, cereais, cervejas, águas com gás, águas sem gás, licores, vinhos, azeites, vinagres, azeitonas, tremoços e pickles.

Sintetizando, torna-se necessário trabalhar a vertente de diversificação por multiproduto, utilizando estratégias de melhoria continuada que incrementem o valor relativamente à oferta da concorrência e no qual a multiplicidade da oferta é entendida e valorizada pelo mercado.

1.4.3. Produtos Complementares

A unidade de negócios de produtos complementares do Grupo Nabeiro é, tal como o próprio nome indica, a unidade responsável pela gestão do portefólio de marcas representadas ao dispor de todos os clientes do Grupo.

Através de um serviço de qualidade que chega a todos os pontos do país, as marcas presentes no portefólio comercial, sejam elas nacionais ou internacionais, são sinónimo de qualidade, notoriedade, referência de mercado e, não menos importante, inovação. Das águas, aos sumos, aos néctares, ao leite e chás, passando pela cerveja e cereais de pequeno-almoço e sem esquecer os licores, o portefólio de produtos trabalhado a nível nacional reflete toda a confiança do mercado na estrutura do Grupo Nabeiro.

Seja em formatos ou embalagens distintas, estes produtos são equacionados em função das necessidades dos profissionais do canal Horeca. Esta oferta alargada de produtos tem permitido ao Grupo crescer como organização, potenciando a força de vendas que diariamente se encontra no terreno e procurando responder às necessidades reais dos clientes e dos consumidores finais, mas sem nunca deixar de procurar acrescentar valor face aos produtos da concorrência que já existem no mercado.

O alargamento do portefólio tem vindo a ser construído numa lógica de qualidade, composto por marcas de referência em cada uma das áreas, mas também por nível de complementaridade e de serviço ao cliente. O prestígio e nível qualitativo são os requisitos que o Grupo exige para uma parceria com as marcas selecionadas, de modo a que estas tragam qualidade de excelência e valor acrescentado.

O objetivo desta unidade de negócios passa por ter um portefólio de produtos que vise colmatar as necessidades dos clientes, assim como apostar em determinados nichos de mercado. A estratégia desta unidade de negócios passa por apostar em produtos que apresentem um posicionamento muito próprio e que sejam alternativas válidas a outras propostas existentes no mercado, de modo a que os clientes os reconheçam como sinónimo de diversificação, qualidade e inovação.

As sete famílias de produto presentes no portefólio garantem uma oferta ampla em termos de referências disponíveis, aliados à garantia de qualidade de um único distribuidor, fazem com que esta unidade de negócios seja uma referência na área dos produtos alimentares no canal Horeca, garantindo dessa forma uma parceria *win-win* entre o Grupo Nabeiro e os seus clientes. As famílias de produto e respetivas marcas representadas da unidade de negócios dos produtos complementares são: águas (Vimeiro), cereais de pequeno-almoço (Nacional), sumos e néctares (Del’Fruit e Hero), chás (Tetley), leite (Mimosa), licores (Limoncello VillaMassa) e cervejas (Beck’s e Franziskaner), (ver anexo 5).

1.4.4. Marcas do Grupo Nabeiro

As marcas do Grupo Nabeiro são igualmente importantes para a organização, no entanto, a sua gestão está sob a alçada de três entidades distintas, mas pertencentes ao Grupo: a AgroDelta, a Adega Mayor e a DómuZ.

A AgroDelta é uma unidade industrial pertencente ao Grupo Nabeiro, especializada na produção e transformação de produtos alimentares. As categorias de produto geridas pela AgroDelta são: as azeitonas, os tremoços e os pickles (ver anexo 6).

A Adega Mayor é, à semelhança da AgroDelta, uma empresa do Grupo Nabeiro. Foi fundada em 2001 e entrou no mercado vinícola português com um projeto inovador, tem como objetivo a criação de uma marca coesa, alicerçada num projeto sustentável “onde a natureza e o homem se juntam para produzir o melhor dos néctares (Adega Mayor, 2012) ”.

As categorias de produto geridas pela Adega Mayor estão segmentadas da seguinte forma: vinho branco, vinho rosé, vinho tinto, vinho reserva, vinho edições especiais, azeite e vinagre (ver anexo 7).

A empresa DómuZ também é uma empresa do Grupo Nabeiro e dedica-se à comercialização de licores alcoólicos. A sua gama de produtos está segmentada em anis seco, anis doce, anis mel damas, licor de café e amêndoa amarga (ver anexo 8). As categorias de produto geridas pela DómuZ estão incluídas no segmento de licores de frutos.

Ambas as marcas foram desenvolvidas por forma a dotar as equipas de vendas de inúmeras ferramentas de trabalho, que visem responder às necessidades reais dos clientes e procurando permanentemente acrescentar valor face aos produtos da concorrência. A procura contínua de produtos de qualidade que vão ao encontro da vontade dos clientes e abrangência dos mesmos fazem do Grupo Nabeiro um *case study* no que respeita à sua constante adaptação perante as necessidades do mercado.

Dessa forma, o objetivo do Grupo passa por simplificar o negócio de qualquer profissional no canal Horeca, nomeadamente, através da comercialização de um alargado portefólio de produtos que o cliente necessita e na visita apenas de um único fornecedor. Potenciando a relação com a força de vendas e criando sinergias logísticas e de apoio financeiro. As características adjacentes a uma visão de liderança, aliados a um ADN comercial muito próprio, fazem com que o Grupo Nabeiro também queira, nestes segmentos de negócio, ser uma referência em Portugal.

Em suma, o Grupo Nabeiro está constantemente a progredir, a inovar e já não é apenas um produtor de café. Opta cada vez mais por uma estratégia de diversificação, quer através da criação de marcas próprias, quer através de parcerias com marcas de prestígio onde a exclusividade é um requisito obrigatório. Tudo isto, porque o objetivo do Grupo Nabeiro é: mais do que faturar, ser uma referência de mercado capaz de acrescentar valor e com isso fidelizar os seus clientes.

1.4.5. Organização

A *Delta Cafés SGPS* é a *holding* do Grupo Nabeiro para a área dos cafés. O Grupo Nabeiro é constituído por vinte e duas empresas e está presente em sete ramos de atividade.

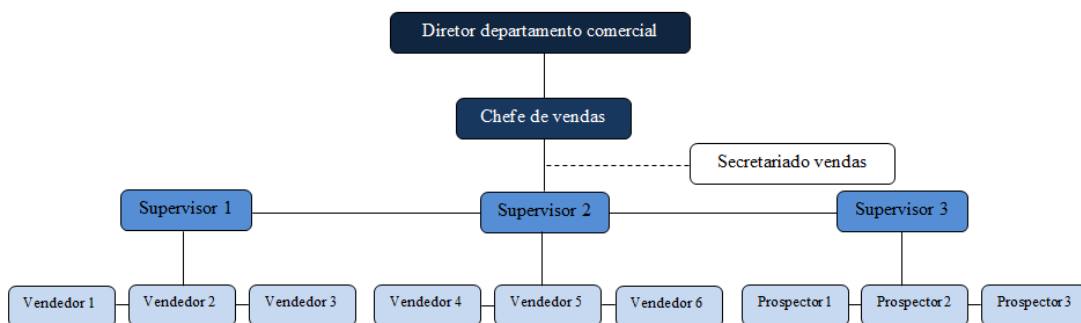
As empresas que constituem a *Delta Cafés SGPS, S.A.* são: Novadelta; Novadelta Luxemburgo; Novadelta Espanha; Novadelta France; Delta Foods Brasil; Angonabeiro; SIEC; Manuel Rui Azinhais Nabeiro; Delta Cafés Madeira; Torrefacção Camelo e a João dos Santos Nabeiro (ver anexo 9).

As empresas em foco para o estudo da problemática são:

- Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. – que é constituída por vinte e um departamentos comerciais distribuídos pelos principais distritos de Portugal;
- Delta Cafés Madeira, S.A. - que detém um departamento comercial na ilha da Madeira;
- Torrefacção Camelo, Lda. - que é constituída por seis departamentos comerciais em Portugal continental.

Os departamentos comerciais são compostos por uma estrutura hierárquica funcional e bastante informal, o que permite uma elevada interação entre as equipas comerciais, um forte autoconhecimento e uma rapidez na tomada de decisão. Já as atividades desenvolvidas diariamente são agrupadas por funções (ver figura 1). No entanto, o ponto menos positivo desta estrutura consiste na dificuldade de controlo devido à dispersão geográfica das equipas organizadas em departamentos comerciais.

Figura 1: Exemplo do organigrama do departamento comercial (Horeca)



Fonte: Elaboração Própria.

Para além das equipas comerciais, cada departamento possui um armazém de produtos acabados e dispõe de técnicos de manutenção e assistência técnica (Tecnidelta). Na sede, em Campo Maior, são asseguradas as áreas de marketing, finanças, contabilidade e recursos humanos, enquanto, em cada departamento fica assegurada a responsabilidade comercial afeta

ao respetivo diretor. Como estrutura de apoio surge o secretariado comercial que apoia tanto o diretor, como os prospetores, os supervisores e os vendedores de cada departamento.

Segundo Helfer e Orsoni (1996), as vantagens deste tipo de estrutura são: a racionalização do trabalho através da delegação das tarefas diárias a cada responsável de área, a existência de fluxos de informação mais curtos, a especialização dos gestores em cada área funcional, a utilização de uma estrutura hierárquica simples, a aplicação de linhas de comunicação simples e o facto da tomada de decisão ser centralizada.

1.4.5.1. Descrição de funções do diretor

Tem como principal missão, assegurar a gestão diária de todos os negócios (café, produtos complementares e marcas do Grupo Nabeiro), no cumprimento das diretrizes, projetos e programas definidos e aprovados superiormente pela administração (ver quadro 4).

Quadro 4: Funções do diretor

- Liderar o departamento comercial e definir o plano de ação;
- Supervisionar o plano de ação e prospeção;
- Coordenar as divisões de serviço e as divisões de negócio;
- Gerir os recursos humanos da sua equipa;
- Supervisionar os indicadores de eficiência, controlar os custos, apurar os desvios e as responsabilidades;
- Comunicar aos seus colaboradores as linhas de orientação;
- Aprovar conjuntamente com o seu *staff* os objetivos para o departamento e controlar os indicadores de performance do mesmo, e supervisionar os novos contratos de café;
- Acompanhar e supervisionar a definição dos planos de expansão das múltiplas divisões de negócio;
- Supervisionar os indicadores de qualidade do serviço ao cliente, identificando os desvios e a origem;
- Intervir no processo de negociação com os clientes de maior faturação;
- Analisar e gerir a arquitetura de preços, identificar os eventuais desvios e apurar as responsabilidades;
- Coordenar as orientações básicas e os planos de *merchandising* para os pontos de venda;
- Supervisionar os custos do processo logístico, identificar os possíveis desvios e responsabilidades;
- Supervisionar os indicadores de eficiência de abastecimento e entrega de mercadorias;
- Supervisionar o processo administrativo e os saldos de conta corrente;
- Supervisionar indicadores de qualidade e performance dos clientes em relação aos contratos, identificando desvios e a origem dos mesmos.

Fonte: Elaboração Própria.

1.4.5.2. Descrição de funções do prospetor

Tem como principal missão fazer prospeção de negócios de café, produtos complementares e marcas do Grupo Nabeiro e garantir o cumprimento das diretrizes, projetos e programas definidos e aprovados superiormente (ver quadro 5).

Quadro 5: Funções do prospetor

- Fazer prospeção de possíveis negócios dentro de uma determinada filosofia pré-definida;
- Integrar o grupo de trabalho na elaboração do plano de ação do departamento;
- Apoiar as divisões de negócio, planeando a prospeção e desenvolvimento de novos negócios;
- Analisar o potencial de expansão por região e por tipo de cliente;
- Analisar e completar os novos planos de negócio;
- Definir zonas e tipos de clientes prioritários;
- Sujeitar os planos de prospeção e desenvolvimento à aprovação da direção;
- Implementar novos negócios, receber e rever pedidos para modificação de negócios face ao planeado, enquadrando-os no plano de ação do departamento;
- Participar no processo de assinatura de novos contratos;
- Analisar os indicadores de qualidade, identificar os desvios e as responsabilidades;
- Receber e avaliar os pedidos de investimento;
- Avaliar o perfil de cliente face ao estudo de mercado;
- Definir os graus de prioridade e os prazos de investimento para os novos clientes;
- Controlar os investimentos realizados na sua carteira de clientes.

Fonte: Elaboração Própria.

1.4.5.3. Descrição de funções do supervisor

Tem como principal missão, coordenar o trabalho de uma ou mais equipas (ver quadro 6).

Quadro 6: Funções do supervisor

- Gestão dos contratos e identificação atempada dos desvios contratuais;
- Gestão das condições comerciais e financeiras, com respetivo controlo de execução;
- Acompanhamento das cobranças e reporte imediato ao diretor do departamento nos casos mais críticos;
- Gestão da carteira total de clientes (quantidade de clientes por vendedor, capacidade total de cliente por rota, quantidade de prospeções em carteira, capacidade de novas prospeções por rota);
- Controlar a execução do plano de ação e coordenar o trabalho dos vendedores junto dos clientes;
- Colaborar na execução das propostas de objetivos;
- Acompanhar e analisar a evolução dos incentivos dos vendedores;
- Colaborar na definição e organização de rotas;
- Acompanhar e coordenar a evolução do cartão de cliente;
- Colaborar na gestão do material de *merchandising*, e nos meios de apoio ao desenvolvimento do negócio.

Fonte: Elaboração Própria.

1.4.5.4. Descrição de funções do vendedor

Tem como principal função assegurar a venda dos vários produtos comercializados pela organização, orientados numa filosofia de qualidade na prestação do serviço (ver quadro 7).

Quadro 7: Funções do vendedor

- Visitar os clientes de acordo com a rota programada e comercializar os produtos do portefólio;
- Efetuar a prospeção de clientes de modo a estabelecer novos contactos comerciais;
- Negociar com os clientes os pagamentos, as entregas de mercadoria e realizar as prestações de contas;
- Aconselhar os clientes no fornecimento de produtos/serviços e dar assistência aos mesmos;
- Acompanhar e controlar o procedimento de contrato dos clientes e analisar a variação das vendas face ao contrato pré-estabelecido, e analisar a rentabilidade dos seus clientes;
- Executar o procedimento de devolução do investimento nos clientes que pediram anulação do contrato;
- Acompanhar o nível de *stock*, as necessidades de abastecimento e emitir notas de encomenda;
- Monitorizar os preços praticados face à concorrência e desenvolver políticas de penetração;
- Receber, armazenar a mercadoria na viatura e gerir a manutenção da mesma;
- Faturar e assegurar os procedimentos administrativos de gestão da tesouraria dos seus clientes.

Fonte: Elaboração Própria.

1.4.5.5. Sistema de pré venda e auto venda

O Grupo Nabeiro, por forma a comercializar a sua vasta gama de produtos no canal Horeca, e utilizando a sua respetiva força de vendas, tem duas formas de atuação distintas: a pré venda e a auto venda. O sistema de pré venda consiste na concretização antecipada de uma venda, através da execução de uma nota de encomenda junto do cliente.

Utilizando rotas quinzenais, os vendedores de pré venda deslocam-se aos clientes da sua carteira e realizam as negociações comerciais. Tendo, para isso, à sua disposição, um portefólio alargado de produtos que visam responder, praticamente, a todas as suas necessidades dos profissionais que trabalham no canal Horeca.

Este sistema tem como objetivo atingir o máximo de produtividade no processo de venda, aperfeiçoando a atuação da força de vendas e melhorando a comunicação do vendedor com o cliente, tendo como principal missão a prestação de um serviço de melhor qualidade.

A entrega da mercadoria encomendada fica a cargo da distribuição que, num prazo nunca superior a 24 horas, entregará a mercadoria no local designado pelo cliente. Tal como foi evidenciado anteriormente, este sistema possui inúmeras vantagens, mas entre as quais se destaca a maior disponibilidade do vendedor para o processo de venda propriamente dito, separando claramente o domínio da logística e gestão de *stocks* para o setor da distribuição.

A utilização deste modelo em zonas metropolitanas de maior densidade populacional é favorecida pelo facto de existirem mais clientes por km², promovendo, dessa forma, as sinergias logísticas na entrega de mercadoria juntos dos clientes, no entanto, tem como ponto negativo o facto de aumentar significativamente os custos logísticos para a macroestrutura empresarial do Grupo.

O sistema de auto venda consiste na realização de uma venda e na entrega imediata da respetiva mercadoria, ou seja, o vendedor, ao deslocar-se diariamente na viatura da empresa, deve faturar, negociar, realizar encomendas e entregar os produtos mediante uma rota pré-estabelecida quinzenalmente.

Este sistema tem como principal objetivo responder às necessidades crescentes dos clientes, aumentando, dessa forma, a capacidade de resposta em tempo útil, transportando para o exterior todos os processos da atividade comercial. O sistema de auto venda tem como principal desvantagem, as situações em que o *stock* existente na viatura não é suficiente para satisfazer as necessidades imediatas do cliente, pelo que a reposição dessa mercadoria só poderá ser realizada na próxima rota programada. A utilização deste modelo em zonas de menor densidade populacional é favorecida pelo facto dos clientes se situarem em localidades com uma maior distância geográfica.

Em suma, o processo de auto venda permite a prestação de um serviço mais eficaz e tem como ponto forte a redução dos custos logísticos, mas é contrabalançado com o facto de não permitir maximizar a relação comercial da força de vendas com os seus clientes.

1.4.5.6. Sistema de incentivos

O Grupo Nabeiro, por forma a premiar a sua rede de vendas, desenvolveu dois sistemas de incentivos autónomos, o Sistema Geral de Incentivos e o Delta em Movimento.

Ambos os programas de incentivos foram criados para recompensar as equipas de vendas que andam no terreno diariamente e necessitam de uma motivação extra para *correrem* atrás dos objetivos propostos pela direção comercial.

O Delta em Movimento é um programa de incentivos que visa premiar de forma permanente e continuada o desempenho de todos os comerciais da *Delta Cafés* e da *Torrefacção Camelo*. Este sistema está estruturado da seguinte forma: o primeiro passo consiste na atribuição de pontos por cada venda realizada pelos comerciais, mediante uma tabela de produtos (onde

constam apenas os produtos complementares e marcas do Grupo) pré-definida que muda mensalmente.

Os pontos vão sendo acumulados e a qualquer momento podem ser trocados por produtos, vales ou experiências à escolha do vendedor. Os prémios encontram-se num catálogo *online* que contém centenas de referências disponíveis 24h por dia e cujo acesso é feito através de um *login* e *password* individuais por cada vendedor. Desta forma, a peça central deste sistema de incentivos é a sua plataforma *online*, que permite a cada colaborador ter acesso ao catálogo de produtos, a encomendar os prémios, a consultar a sua quantidade de pontos, a verificar o seu histórico de vendas e a analisar o seu *ranking* a nível nacional.

O Sistema Geral de Incentivos é, à semelhança do Delta em Movimento, um programa de incentivos que tem como objetivo recompensar a rede de vendedores do Grupo Nabeiro.

Este sistema está estruturado da seguinte forma: a direção comercial estabelece trimestralmente objetivos de faturação e de distribuição numérica por categoria de produto, incluído café, produtos complementares e marcas do Grupo. A segmentação é feita para todos os departamentos comerciais e, desta forma, todos os vendedores conhecem os objetivos a que estão sujeitos trimestralmente, definindo para isso métodos e estratégias, por forma a os conseguirem alcançar com sucesso.

A grande diferença entre programa de incentivos e o anterior é que neste, para além de serem incluídos todos os produtos da gama de café, caso os objetivos sejam alcançados pelos vendedores, prospetores e supervisores, estes recebem um bónus salarial proporcional ao escalão onde estão inseridos.

1.5. Recapitulação do problema

Este caso pedagógico tem como objetivo, analisar os impactos que uma mudança estratégica tem na gestão da força de vendas e na sua metodologia comercial.

As equipas comerciais do Grupo Nabeiro operam de acordo com uma estratégia comercial que é sustentada pela negociação de uma determinada marca de café por estabelecimento comercial, *i.e.*, com rotas programadas quinzenalmente (seja em sistema de pré venda ou auto venda), os vendedores deslocam-se aos seus respetivos clientes e faturam uma determinada quantidade de quilos de café que estão de acordo com o consumo mensal contratualizado.

A relação puramente comercial faz-se apenas e só no momento em que existe prospeção de novos clientes e/ou quando se consegue “fechar” um novo contrato de café. Este modo de operação faz como que a relação comercial entre os vendedores e os clientes fique limitada à faturação de café, não havendo uma potencialização da relação comercial, dado que o consumo do mesmo já está contratualizado.

Com o aparecimento da unidade de negócios de produtos complementares e as restantes marcas do Grupo, este paradigma altera-se e passa a existir a necessidade de comercializar diferentes categorias de produto com múltiplas características adjacentes. A grande maioria destas novas categorias de produtos estão fora do *core business* da empresa, do consumo contratualizado de café e do *know-how* presente nas equipas de vendas.

Dessa forma, a resposta a esta problemática não é assim tão óbvia, uma vez que, existem inúmeras variáveis que podem influenciar esta mudança de estratégia comercial e operacional. Pretende-se, com esta problemática empresarial, procurar analisar as seguintes questões:

- Qual a atual situação do mercado de cafés em Portugal, no canal Horeca;
- Quais as movimentações estratégicas do Grupo Nabeiro;
- De que forma deve ser estruturada a unidade de negócio dos produtos complementares;
- Qual o atual perfil dos vendedores do Grupo Nabeiro, no canal Horeca;
- Quais as necessidades de formação e os níveis motivacionais da força de vendas;
- Qual o sistema de controlo de vendas e avaliação de desempenho da força de vendas;
- Que tipo de instrumento permitirá à força de vendas incrementar a faturação do Grupo;
- Qual a capacidade de adaptação da força de vendas face à mudança organizacional.

2. Nota pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

O presente caso pedagógico destina-se a todos os alunos de licenciatura, mestrados executivos e mestrados de continuidade das seguintes unidades curriculares: introdução à gestão, estratégia empresarial, análise estratégica de negócios e planeamento estratégico comercial. Aos docentes de mestrados e licenciaturas que procurem analisar casos práticos aplicacionais.

Por fim, mas não menos importante, aos profissionais ligados às áreas do marketing e vendas, que procurem explorar casos pedagógicos aplicados a uma realidade empresarial específica e que tenham interesse pelas matérias de estratégia de crescimento, de gestão da força de vendas, de gestão da mudança e pelo conceito de vendas cruzadas.

2.2. Objetivos pedagógicos

Os objetivos pedagógicos do caso de estudo são:

- Divulgar ao público-alvo a atual situação do mercado de cafés em Portugal, no canal Horeca;
- Comunicar ao público-alvo as movimentações estratégicas do Grupo Nabeiro;
- Proporcionar ao público-alvo os instrumentos necessários para desenvolver uma estrutura que esteja adaptada à unidade de negócio dos produtos complementares;
- Transmitir ao público-alvo os instrumentos necessários para analisar o perfil comercial dos vendedores do Grupo Nabeiro, no canal Horeca;
- Disponibilizar ao público-alvo uma reflexão acerca das matérias de motivação e formação da força de vendas;
- Dar ao público-alvo os instrumentos necessários para elaborar um sistema de controlo de vendas e avaliação de desempenho da força de vendas;
- Dotar o público-alvo das melhores práticas de *cross-selling* (vendas cruzadas);
- Prover o público-alvo das capacidades que a força de vendas tem para a mudança.

2.3. Revisão da literatura

Todas as organizações desejam alcançar o sucesso, seja através do crescimento da faturação, do aumento da rentabilidade, do aumento da quota de mercado, quer seja para sobreviver a determinadas crises que abalam setores e economias nacionais. Para isso, torna-se necessário que as organizações adotem estratégias que proporcionem um incremento de valor face à concorrência, aproveitando dessa forma, todos os recursos e potencialidades ao seu dispor.

Mas para isso, é preciso, em primeiro lugar, analisar a capacidade que a organização tem de interagir com o meio envolvente que a rodeia e em segundo lugar, analisar a sua capacidade de adaptação à mudança. Segundo Freire (2008) a análise do meio envolvente deverá ser feita a dois níveis distintos. A um nível contextual e comum a todas as organizações e a um nível transaccional que é específico a cada indústria.

2.3.1. Análise externa

2.3.1.1. Análise meio envolvente contextual

A análise do meio envolvente assume um carácter essencial para uma parte da resposta à questão “onde estamos?”. Segundo Carvalho e Filipe (2010) o meio envolvente contextual assume vários fatores essenciais para examinar uma análise externa e global.

A ferramenta utilizada para a análise externa e global é a PESTE (ver quadro 8):

Quadro 8: Análise externa global (Fatores)

| Políticos, Legais e Fiscais | Económicos e Demográficos | Sociais e Culturais | Tecnológicos | Ecológicos |
|--|--|---|--|--|
| Legislação; | Níveis de inflação; | Estilos de vida; | Mudanças em produtos e tecnologias; | Custo dos recursos naturais necessários; |
| Tributação; | Taxa de desemprego e taxas de juro; | Atitude face às empresas; | Potencialidades da empresa face a mudanças tecnológicas; | Disponibilidade dos recursos naturais necessários; |
| Estabilidade política; | Balança comercial; | Produtos e serviços; | Inovação tecnológica; | Planos de contingência; |
| Corpos governamentais; Papel dos sindicatos; | Crescimento económico (PIB); | Atitudes face ao governo e instituições; | Inovação nos processos tecnológicos; | Preocupações ambientais; |
| Desenvolvimento económico; | Mercados potenciais; | Níveis educacionais; | Investimentos em I&D; | Certificações ambientais; |
| Aspetos relativos a produtos e serviços (embalagens e etiquetagem); Aspetos relativos à poluição. | Mudanças populacionais por sexo, idade, região, religião <i>etc.</i> ; Esperança média de vida; Distribuição geográfica. | Crenças e valores; Tradições e costumes. | Substitutos que podem ocorrer face à oferta da empresa. | Níveis de contaminação ambiental. |

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010).

2.3.1.2. Análise meio envolvente transacional

Para Carvalho e Filipe (2010), o meio envolvente transacional é constituído pelos elementos que interagem diretamente com a indústria e encontram-se agrupados em: mercados; concorrência; fornecedores; distribuidores e agentes; publicitários e agências.

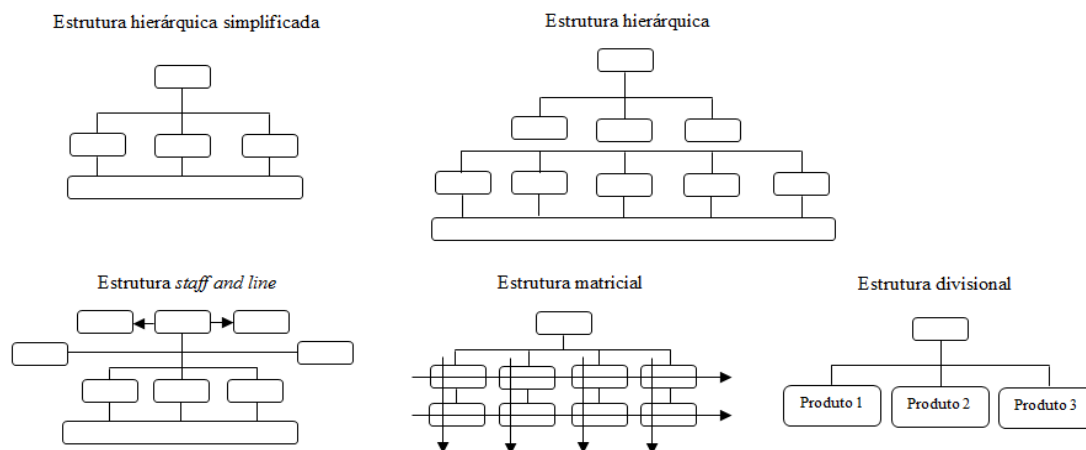
Os mercados correspondem à evolução dos mercados, à sua distribuição geográfica e dimensão. A concorrência corresponde às modificações sentidas na estrutura base e na intensidade da concorrência. Os fornecedores correspondem às suas novas fontes de abastecimento, às suas formas de venda, bem como os seus objetivos e estratégias.

Os distribuidores e agentes são relativos às modificações que se verificam nos canais de distribuição, canais ainda não explorados e os potenciais de crescimento de cada canal. Os publicitários e agências são referentes aos resultados conseguidos pela publicidade e agências de comunicação.

2.3.2. Análise interna

Segundo Carvalho e Filipe (2010), a análise interna assume um papel importante numa abordagem estratégica. Desta abordagem nasce uma avaliação dos recursos, da cultura e dos valores empresariais e desse modo, deve ser considerada como relevante no decorrer do pensamento estratégico. A cultura empresarial advém da forma como a própria empresa absorve os valores, sentimentos, atitudes e comportamentos dos membros que pertencem à organização. A estrutura interna de uma organização, segundo os mesmos autores, consiste no conjunto de elementos, regras de relacionamento, dependências, hierarquias e funcionalidades. Existem inúmeros esboços de estruturas organizacionais, no entanto, as que mais se destacam são (ver figura 2):

Figura 2: Esboço das principais estruturas organizacionais



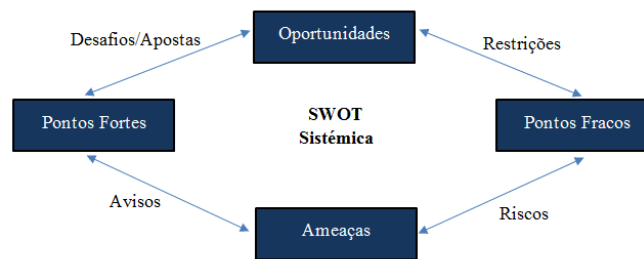
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010).

2.3.3. Análise externa/interna

2.3.3.1. Análise SWOT sistémica (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Segundo Carvalho e Filipe (2010), o desenvolvimento do modelo *SWOT* propõe a conjugação de uma análise externa com uma análise interna. Da análise externa deverão surgir as Oportunidades e Ameaças, enquanto da análise interna deverão sobressair os Pontos Fortes e os Pontos Fracos. Após a conjugação destas duas análises, resultará uma aproximação em forma de diamante (ver figura 3), de onde nascem os desafios/apostas (pela conjugação dos Pontos Fortes e Oportunidades), as restrições (pela conjugação dos Pontos Fracos e Oportunidades), os riscos (pela conjugação das Ameaças com os Pontos Fracos) e os avisos (da conjugação dos Pontos Fortes com as Ameaças).

Figura 3: Análise SWOT sistémica (Diamante)

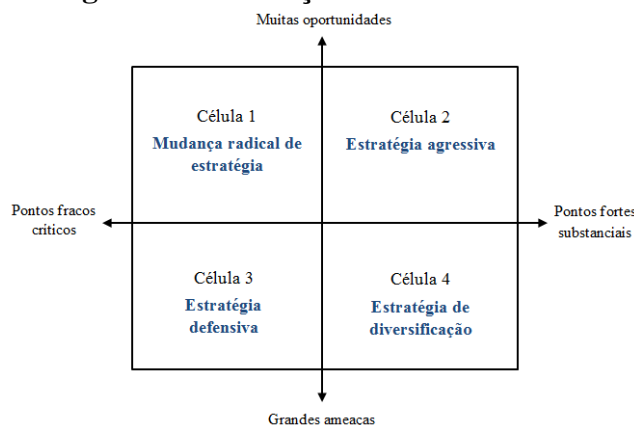


Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010).

2.3.3.2. Revisitação da análise SWOT

Segundo Carvalho e Filipe (2010), a revisitação da análise *SWOT* conduz a diferentes tipos de aproximações estratégicas: muitas Oportunidades e Pontos Fracos conduzem à necessidade de mudar totalmente a estratégia; muitas Oportunidades e muitos Pontos Fortes conduzem a aproximações mais agressivas; muitas Ameaças e muitos Pontos Fracos levam a estratégias defensivas; finalmente, muitas Ameaças e muitos Pontos Fortes encaminham a aproximações de diversificação (ver figura 4).

Figura 4: Revisitação de Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010).

2.3.4. Duas vias de crescimento: concentração ou diversificação

Assim como cada unidade negócio deve seguir a sua estratégia, cada organização deve orientar os caminhos para o crescimento sustentado. Segundo os autores Wheelen e Hunger (2012) é possível fazê-lo respondendo a três questões:

- A empresa deve cortar ou continuar com as suas operações inalteradas?;
- A empresa deve concentrar as suas atividades dentro da atual indústria, ou deve mudar de indústria?;
- O crescimento empresarial é baseado no mercado nacional ou internacional, deve ser feito através do desenvolvimento interno ou recorrendo a aquisições, fusões, alianças estratégicas?.

Para os autores, as estratégias direcionais da empresa são: as estratégias de crescimento, as estratégias de estabilidade e as estratégias defensivas (reductoras).

Caso a opção seja direcionada para o crescimento, ambos os autores referem que as estratégias de crescimento fazem-se por concentração ou diversificação.

Segundo Détrie (2000), a concentração consiste no domínio de atividade em que a empresa concentra todos os seus esforços no desenvolvimento de um determinado produto. De uma forma geral, a concentração anda a par da fase de crescimento. Os dois tipos de concentração são baseados, por um lado, na integração vertical e, por outro lado, na integração horizontal.

Segundo Détrie (2000), a diversificação impõe a utilização de um novo domínio de saber-fazer, exigido pelo novo universo concorrencial em que a empresa penetra. Analogamente, a diversificação anda a par da fase de maturidade. Os dois tipos de diversificação são a concêntrica (focada no *core business*) e a conglomerado (fora do *core business*).

Ducker (1981) afirma que as condições para o sucesso de uma diversificação é a existência de pelo menos um ponto em comum entre a nova atividade e a atividade base. Sem pelo menos um ponto de ligação, a diversificação nunca teria êxito.

Seguindo a mesma linha de raciocínio lógico, caso as empresas optem por uma estratégia de diversificação sustentada em alianças estratégicas, torna-se fundamental entender quais as vantagens competitivas alcançadas a partir dessas parcerias.

As vantagens, segundo Détrie (2000), são: a preservação da autonomia, na medida em que podem beneficiar da cooperação, sem, no entanto, se fundirem totalmente. A reversibilidade, na medida em que não existem alianças irrevogáveis. Logo, as empresas, ao envolverem-se em parcerias, fazem-no para atingir os seus objetivos estratégicos sejam eles de curto ou de longo prazo.

Em suma, podem existir inúmeras razões para que as organizações queiram incrementar novas categorias de produtos ao seu portefólio de vendas. Na verdade, o crescimento do *cardex* de produtos poderá ser, em muitos casos, a resposta para aumentar as vendas, diversificar os riscos do negócio, captar novos clientes e deslocar a estratégia da empresa em torno de uma nova direção, ganhando com isso um aumento da sua reputação no mercado.

2.3.5. O papel da força de vendas

Lindon *et al.*, (2004) definem que a força de vendas de uma empresa é constituída pelo conjunto de pessoas que têm como principal missão vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contactos diretos com os potenciais clientes.

Mas torna-se óbvio que o papel do vendedor ao longo das últimas décadas tem vindo a sofrer uma profunda evolução, essa evolução acompanhou muito de perto o desenvolvimento empresarial e que por via dessas alterações “obrigou” a força de vendas a adaptar-se, evoluindo para mecanismos tecnológicos mais sofisticados e passando essa sofisticação para a forma como gerem as suas relações.

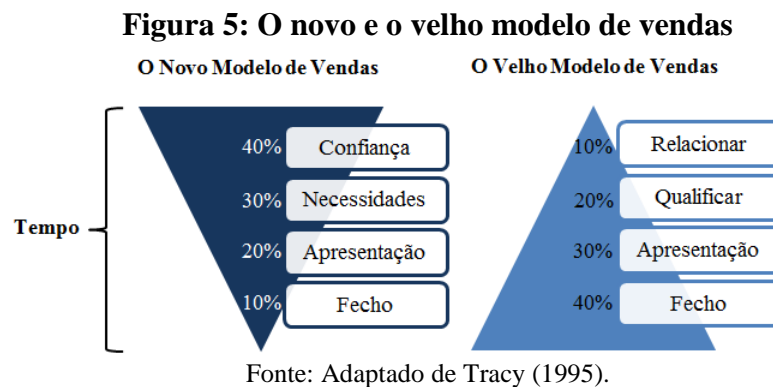
Para Kotler (2000), o termo vendedor envolve uma ampla gama de tipologias de funções e identifica seis posições de venda, desde o menos ao mais criativo tipo de venda:

1. Distribuidor físico (entregador): vendedor cuja principal função consiste na entrega física de um determinado produto (Ex: entregador no canal Horeca);
2. Captador de encomendas: cuja principal função consiste em apontar determinados pedidos no interior de uma loja ou no exterior (Ex: vendedor de pré venda);
3. Promotor/divulgador: que por norma trabalha com prescritores (Ex: delegados da informação médica);
4. Técnico-comercial: corresponde aos vendedores que trabalham com produtos tecnicamente complexos e dão apoio técnico;

5. Criador de procura: vendedor que utiliza métodos criativos para vender produtos (Ex: vendedor de enciclopédias, aspiradores, *etc.*);
6. Vendedor de soluções (vendedor consultivo): vendedor cuja sua especialidade é resolver os problemas dos seus clientes (Ex: sistemas de computadores, telecomunicações, *etc.*).

2.3.5.1. O processo de vendas

Durante largos anos, as equipas comerciais foram preparadas para executar técnicas de vendas que os “obrigassem” a “vender, vender e vender”, essa antiga ideia de que os vendedores tinham de empurrar os produtos ou serviços propostos pelas organizações é designada por *hard selling* e era inspirada no velho modelo de vendas, no qual, cerca de 70% do tempo de um processo de venda era considerado para a apresentação e fecho (ver figura 5).



No entanto, mais tarde, surge uma corrente defendida por Brian Tracy, onde argumenta que os vendedores devem saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma determinada solução à sua medida.

Este novo modelo de vendas nasce, principalmente, devido ao decréscimo de resultados obtidos com a metodologia antiga, onde a pressão exercida pelo vendedor ao cliente era de tal forma elevada que, muitas vezes, inibia a venda. A nova abordagem centra-se numa metodologia completamente contrária, ou seja, é direcionada para o cliente e para a conquista da sua confiança.

“Não interessa fazer negócios pontuais, mas antes criar uma boa relação comercial com o cliente (Lindon *et al.*, 2004: 369)”.

Hoje em dia, não basta as equipas comerciais trabalharem apenas com a componente técnica, de raciocínio lógico e de saber-fazer. O ambiente turbulento trouxe consigo a necessidade de recorrer a outras competências e desenvolvê-las, tais como: a capacidade de estabelecer relações interpessoais e de trabalhar com inteligência emocional.

2.3.5.2. Venda cruzada

Qualquer que seja a estratégia de crescimento de uma organização, esta deve estar em sintonia com os objetivos da mesma. Segundo Martins (2006), a venda cruzada baseia-se numa estratégia de penetração através do desenvolvimento da procura primária, *i.e.*, através da conversão dos não utilizadores, do incentivo aos consumidores a utilizarem regularmente um ou mais produtos, do impulso dos consumidores a comprar mais por momento de utilização e da promoção de novas ocasiões de consumo. Segundo o autor, esta é uma estratégia para líderes de mercado.

A venda cruzada é definida como “ oferecer simultaneamente dois ou mais produtos, geralmente complementares, num pacote, a um preço global inferior à soma dos preços de cada um dos produtos em separado (Alves e Bandeira., 2001) ”. O principal objetivo deste conceito consiste, segundo Glanforte (2005) em vender mais produtos por cliente através da combinação de uma gama de produtos complementares.

De acordo com Malms and Schmitz (2011), a gestão da venda cruzada deve ser vista como algo estratégico para a organização e para que o processo de *cross-selling* numa ótica organizacional tenha sucesso, Sonnenberg (1988) propõe algumas sugestões:

- Incluir o *cross-selling* como parte integrante da estratégia empresarial e não apenas como uma solução individual;
- Conhecer pormenorizadamente todos os produtos do portefólio;
- Analisar as necessidades dos clientes, identificando o seu potencial atual e futuro;
- Desenvolver pacotes de produtos, que possam ser agrupados e sejam complementares;
- Desenvolver pacotes de produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes;
- Repartir a rentabilidade dos vários produtos, por forma a obter a margem total pretendida;
- Utilizar o *cross-selling* como uma ferramenta que acrescente valor aos produtos, mas nunca como forma de tentar salvar um negócio específico;
- Desenvolver um plano de *cross-selling* e incluí-lo num sistema de incentivos.

Segundo os autores Malms e Schmitz (2011), as competências que uma força de vendas deve abranger, caso pretenda explorar o conceito de venda cruzada corretamente, são:

- Focalização;

A força de vendas, ao comercializar os diferentes produtos do portefólio, tende a ter um aumento da dispersão nas suas vendas, *i.e.*, quanto maior é a gama de produtos, maiores são as dúvidas acerca das suas especificações e, conseqüentemente, maiores os riscos de venda. Embora existam poucos estudos que consigam explicar a razão para que alguns vendedores não estejam dispostos a participar em atividades de *cross-selling*, os autores Troilo *et al.*, (2009) identificam que a principal razão consiste no medo de sair da zona de conforto.

- Formação e aprendizagem;

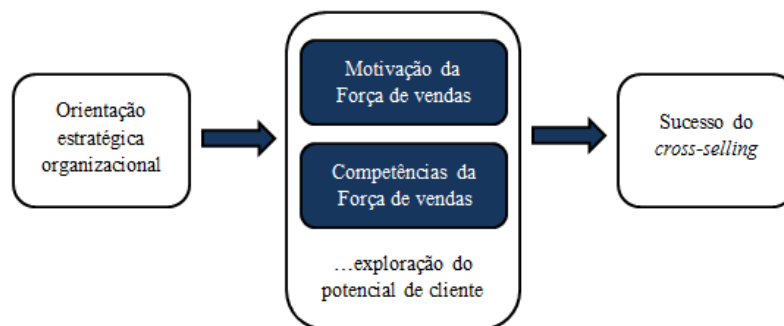
A rede de vendas precisa de conhecer pormenorizadamente as características técnicas dos produtos do portefólio, sem esse conhecimento e experiência, a confiança para negociar multiprodutos fica bastante limitada. O autor Dellferrera (2003) defende que a comercialização de produtos que a força de vendas não domina corretamente, que não sabe como o cliente irá reagir aquando da sua negociação, nem como a sua imagem ficará posteriormente a essa tentativa de venda, inibe a venda cruzada.

- Motivação;

Para Jaramillo *et al.*, (2007), a motivação é um estado psicológico que estimula a força de vendas a trabalhar mais e melhor. Segundo o autor, a motivação consiste num instrumento de orientação, que “empurra” a força de vendas a alcançar os seus objetivos e, conseqüentemente, a cumprirem os objetivos da organização.

Por forma a que o processo estratégico de *cross-selling* numa ótica organizacional tenha resultados efetivos, deve ser respeitado o seguinte quadro conceptual (ver figura 6).

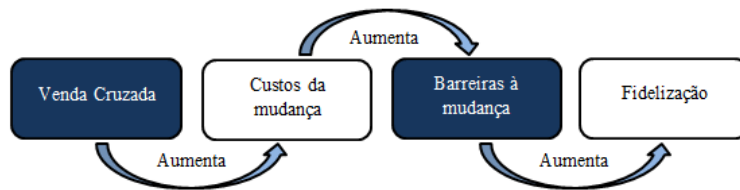
Figura 6: Quadro conceptual para um sistema de *cross-selling*



Fonte: Adaptado de Malms e Schmitz (2011).

Segundo Kamakura *et al.*, (2003), a venda cruzada promove o aumento das barreiras à mudança. Através dessa vantagem competitiva os custos de mudança aumentam e o relacionamento interpessoal entre o cliente e o fornecedor sai beneficiado, permitindo, dessa forma, oferecer soluções que se ajustem às necessidades do cliente (ver figura 7).

Figura 7: Vantagens da venda cruzada



Fonte: Adaptado de Martins (2006).

Burnham *et al.*, (2003) também referem o aumento das barreiras à mudança como uma vantagem competitiva. Segundo os autores, mudar de fornecedor aumenta o risco e torna a avaliação das opções alternativas de outros fornecedores um processo mais complexo.

Segundo Lovelock *et al.*, (1999) e Harding (2004), as principais razões para que as táticas de *cross-selling* não tenham sucesso são:

- Obstáculos internos entre os departamentos da empresa, nomeadamente, no caso do departamento que contribui para a venda cruzada não ser recompensado;
- O produto ou serviço adicional não trazer valor acrescido ao cliente;
- As dificuldades de comunicação entre os vários elementos da organização.

Em suma, segundo Kamakura (2008), o conceito de *cross-selling* deve ser refletido numa ótica organizacional e de satisfação dos clientes, e não num sentido puramente reativo.

Contudo, para ter êxito deve ter em conta: a formação dos colaboradores da organização, a motivação, os incentivos à força de vendas e um bom sistema de informação. Este conceito, ao ser aplicado corretamente, induz um valor intrínseco ao processo de venda, acrescenta valor ao negócio e aumenta a rentabilidade do portefólio de produtos.

2.3.6. Gestão da força de vendas

A força de vendas representa o meio mais inteligente, dinâmico e influente de manter o contacto com os clientes. Compete à gestão da força de vendas estudar os conceitos: estratégia de vendas; estrutura e dimensão; recrutamento e seleção; formação; motivação; atitude; planeamento e supervisão; controlo; fixação de objetivos e avaliação de desempenho.

2.3.6.1. Estratégia de vendas

Numa orientação estratégica muitos podem ser os caminhos a serem definidos, de qualquer forma, torna-se fundamental especificar “para onde queremos ir?”, “qual será o melhor caminho?” e “como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?”.

Neste caso, a definição de uma estratégia de vendas está relacionada com os seus destinatários, *i.e.*, consumidores finais, revendedores, responsáveis de compras, distribuidores, retalhistas, *etc.* Com a tipologia de produtos ou serviços que existem no portefólio organizacional e com a natureza de funções que os vendedores desempenham. Torna-se assim essencial, uma completa descrição das funções a desempenhar pelas equipas comerciais, para que se possa exercer uma gestão eficiente das mesmas.

Lindon *et al.*, (2004) estabelecem para os vendedores, as seguintes funções:

- Venda – “Conjunto de atividades com o objetivo de promover a venda de um produto ou serviço, seja pessoalmente, por telefone, correio eletrónico, ou através de outros meios de comunicação.” (*American Marketing Association*);
- Prospeção – consiste na identificação de clientes com potencial, junto dos quais será efetuado um esforço de venda pelo próprio vendedor, ou por outro;
- A informação e comunicação (descendente) – a comunicação que o vendedor tem com o seu cliente, é um instrumento poderoso e deve ser utilizado em benefício do mesmo;
- Preparação e execução de uma proposta – a principal tarefa do vendedor técnico-comercial consiste em apresentar propostas de acordo com as necessidades dos seus clientes;
- Ajudar na revenda – quando um vendedor efetua uma venda que não seja ao consumidor final, mas sim a um distribuidor (*sell-in*), este deve ajudar o comprador a revender o produto, *i.e.*, a efetuar dinâmicas de *sell-out*;
- Serviço pós-venda – todo o tipo de serviços pós-venda, tais como: manutenção dos produtos, formação compradores, *etc.*;
- A informação e comunicação (ascendente) – consiste em transmitir à organização informações há cerca das necessidades, desejos e interesses dos seus clientes;
- A informação sobre cobranças – consiste na recolha de informação acerca da capacidade de pagamento dos clientes, particularmente, dos clientes novos.

2.3.6.2. Estrutura e dimensão

Para Jaramillo *et al.*, (2005), a mutação constante dos mercados e a competição que nele existe é de tal forma estimulante que o maior desafio para as chefias comerciais consiste em desenvolverem mecanismos que potenciem a *performance* e produtividade das suas forças de vendas. Uma força de vendas conhecedora dos valores da sua própria empresa, do mercado envolvente e bem estruturada, representa um recurso precioso para o caminho do sucesso

empresarial. Desta forma, a força de vendas de uma empresa depende do modo como os vendedores estão estruturados, liderados e sobretudo orientados.

A divisão das tarefas entre vendedores pode fazer-se, segundo Kotler (2000), de acordo com quatro critérios principais:

- por áreas geográficas, consiste em confiar a cada vendedor uma zona bem delimitada: um ou vários distritos, um conjunto de localidades, *etc.*;
- por categorias de produtos, consiste em confiar a cada vendedor a venda de uma diferente categoria de produto (utilizada quando os produtos são heterogéneos);
- por categorias de clientes, utilizada quando os clientes apresentem uma grande heterogeneidade em termos de necessidades, desejos, comportamentos, *etc.*;
- por tipologia de missões, consiste em confiar a um grupo de vendedores uma determinada missão específica, por exemplo: prospeção de clientes, negociação, *merchandising*, *etc.*

No entanto, é importante realçar que as estruturas comerciais, ao atingirem uma determinada dimensão, devem organizar-se por forma a terem uma estrutura organizacional específica.

Devem ser chefiadas por um diretor comercial que, por sua vez, dirige as chefias intermédias (supervisores) e estes dão o acompanhamento às tarefas diárias desenvolvidas pelos vendedores. Após a organização ter definido a estratégia e a estrutura da força de vendas, está pronta para calcular a dimensão da sua força de vendas. O cálculo dessa estimativa é de enorme relevância, dado que aumentar o número de vendedores “aumentará tanto as vendas quanto os custos (Kotler, 2000: 642) ”.

2.3.6.3. Recrutamento e seleção

O recrutamento refere-se ao “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos a que correspondem ao perfil de função e reúnem condições para ingressar na empresa (Rodrigues *et al.*, 2003: 315) ”. Segundo os mesmos autores, a seleção consiste no processo de escolha entre os finalistas e a respetiva tomada de decisão.

Os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diferentes formas, mas de acordo com os autores Jobber e Lancaster (2003) existem inúmeras fases no processo de recrutamento e seleção:

- Definição do perfil e descrição de função;

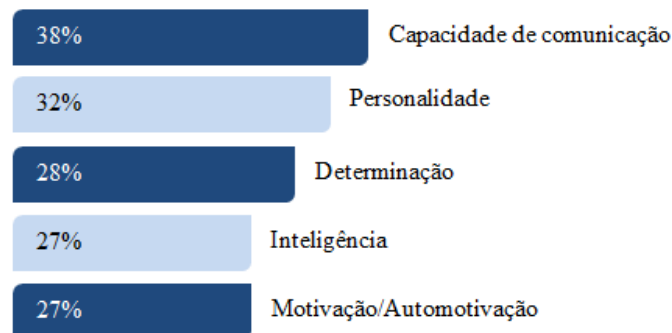
- Identificação das fontes de recrutamento e métodos de comunicação (como e onde recrutar os candidatos);
- Construção de um formulário de candidatura e respetiva *checklist*;
- Entrevista;
- Observações suplementares: testes psicológicos, testes de raciocínio lógico e simulações de situações reais.

Para o presente caso pedagógico, apenas a primeira fase será objeto de estudo, *i.e.*, na definição do perfil e na descrição de função.

Segundo os autores, para que esta fase se desenvolva com sucesso é necessário estruturar o *job description* em seis critérios essenciais: o título da função; os deveres e as responsabilidades da função; a hierarquia (funcional); as competências da função; a área de atuação e o nível de autonomia (dependência total, autonomia parcial ou autonomia total).

Após a descrição de função, torna-se necessário identificar o tipo de perfil desejado pela empresa. Numa pesquisa elaborada por Jobber e Millar (1984) que investigou as práticas de seleção por parte dos gerentes de vendas no Reino Unido, apontou inúmeras qualidades que um vendedor deve abarcar. Por ordem de importância, as cinco características mais relevantes identificadas no estudo são (ver figura 8):

Figura 8: Características importantes de um vendedor



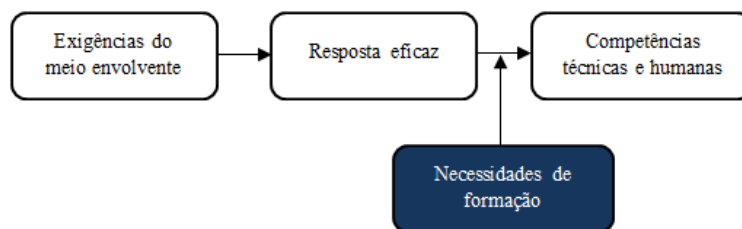
Fonte: Adaptado de Jobber e Millar (1984).

2.3.6.4. Formação

As organizações necessitam de recursos humanos com competências específicas de modo a desempenharem corretamente as suas funções. A formação “não só é um fator de maior competitividade como, por vezes, de sobrevivência (Rodrigues *et al.*, 2003: 403)”. Dessa

forma, torna-se um instrumento fundamental para o desenvolvimento das pessoas e para responder às exigências do meio envolvente (ver figura 9).

Figura 9: Quadro conceptual das necessidades de formação



Fonte: Adaptado Rodrigues *et al.*, (2003).

Segundo os autores, o grande objetivo da formação consiste no desenvolvimento organizacional, na maximização da eficácia e na contribuição para os resultados do negócio.

Segundo Kotler (2000), os clientes da atualidade desejam que os vendedores conheçam bem os seus produtos, contribuam com ideias, sejam eficientes e confiáveis. Mas para isso, as organizações necessitam de adotar métodos de formação intensiva da sua força de vendas, por forma cobrirem lacunas na formação e a atingirem os resultados organizacionais.

Os métodos de formação da força de vendas têm como objetivos: conhecimento e identificação com os valores da organização, domínio do portefólio de produtos, análise das características dos clientes e da concorrência, desenvolvimento de novas competências, especificação dos procedimentos organizacionais e a interiorização das responsabilidades.

2.3.6.4.1. Desenvolvimento de competências

Para Jobber e Lancaster (2003) existem quatro fases num processo de aprendizagem de competências (ver quadro 9).

Quadro 9: Fases do processo de aprendizagem de competências

| Fase | Descrição |
|-------------------------|--|
| 1. Inconsciente incapaz | Formando não pratica e não pensa em melhorar as suas capacidades; |
| 2. Consciente incapaz | Formando trabalha para melhorar as suas capacidades, mas não consegue resultados; |
| 3. Consciente capaz | Formando trabalha para melhorar, consegue melhorar as suas capacidades individuais, mas tem dificuldade em colocar todas em prática; |
| 4. Inconsciente capaz | Formando realiza as tarefas de uma forma natural e as suas capacidades surgem automaticamente. |

Fonte: Adaptado Jobber e Lancaster (2003).

Ambos os autores referem que um programa de formação de sucesso é aquele que consegue levar um formando de nível um, a passar por todas as fases do processo de aprendizagem até chegar ao nível quatro, no qual o formando tem o controlo total sobre as ações que realiza.

Contudo, torna-se necessário desenvolver um programa de formação que garanta tanto os conhecimentos como as competências. Os autores propõem cinco elementos para desenvolver um programa de formação para a área comercial: empresa (história, objetivos, estrutura e políticas internas); produtos do portefólio; concorrentes e os seus produtos; processos e técnicas de vendas; organização do trabalho e preparação de relatórios.

2.3.6.4.2. Características de sucesso da força de vendas

As características de sucesso de uma força de vendas, por norma, variam de organização em organização. Contudo, sejam quais forem as características de natureza humana ou técnica que a força de vendas possui, esta deve ser orientada para atingir os objetivos da organização com sucesso.

Kotler e Keller (2006) defendem que uma boa maneira de começar a definir um perfil consiste em perguntar aos seus clientes quais as características que mais apreciam num vendedor, uma outra abordagem consiste em procurar traços comuns nos profissionais de vendas bem-sucedidos da empresa.

Um artigo publicado por Kahle (2006) refere que a grande maioria dos profissionais de sucesso na área das vendas são treinados para o serem. Identifica ainda características de um vendedor de sucesso: o carácter, a proatividade, a motivação, a vontade de aprender, o foco e a adaptação.

Para Graham (2008), as sete características que garantem a eficiência dos vendedores são: a orientação para o cliente, a resolução de problemas, os cuidados com a imagem, a motivação, a inovação, a criatividade e deterem na ideia que são os seus próprios patrões.

McMurry (1961) identifica cinco características adicionais: um elevado nível de energia, uma grande autoconfiança, um desejo crónico por dinheiro, muito trabalho e uma mentalidade para encarar cada objeção, resistência ou obstáculo como um desafio.

Em suma, o processo de recrutamento, seleção e formação deve ser visto como algo de estratégico para a organização, seja pela inclusão de recursos humanos com “novas ideias”, seja pela formação contínua dos que dela já fazem parte. A prova de que este processo deve ser encarado como uma vantagem competitiva, é que um estudo publicado por Lucas *et al.*, (1987) divulga que os melhores 27% da força de vendas foram responsáveis por 52% das vendas. Por tudo isto, é fundamental gerir as equipas comerciais de uma forma equilibrada e sustentada, de maneira a alcançar o sucesso empresarial.

2.3.6.5. Motivação

Todos os vendedores têm momentos bons e outros menos bons, este tipo de sentimento, ora de euforia, ora de frustração, faz parte do dia a dia deste tipo de profissional.

Os bons profissionais são aqueles que, mesmo quando não conseguem alcançar um objetivo pré-definido, não baixam os braços e superam cada obstáculo e cada objeção. Segundo vários autores, este é o elemento chave para o bom desempenho na área das vendas.

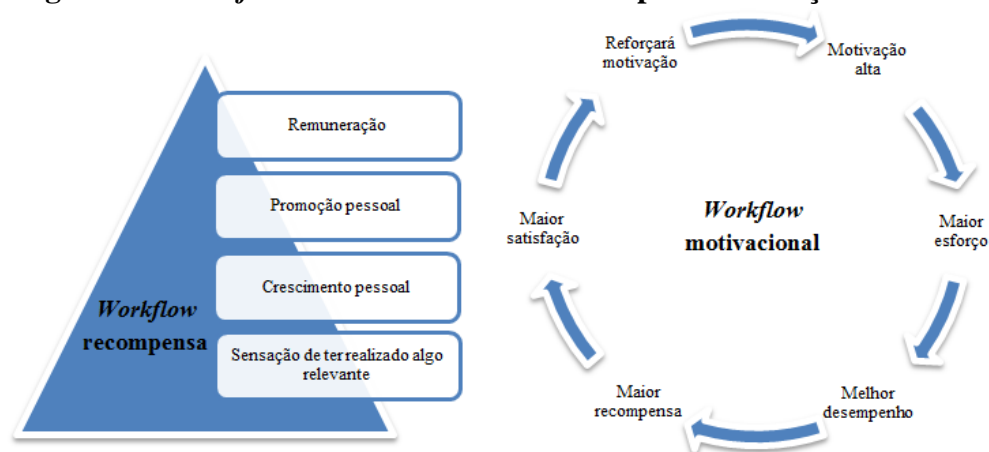
Em contrapartida, as chefias precisam de entender a sua importância na motivação da força de vendas e redobrar os seus esforços nos impulsos psicológicos, dado que cada indivíduo tem os seus próprios mecanismos de automotivação e que por norma são individualmente diferentes.

Para alguns vendedores, o processo de automotivação é algo intrínseco, que nasce no seu interior e, muitas vezes, não precisa de ser alimentada pela chefia. Estes vendedores têm na sua génese as características de independência e ambição, no entanto, a grande maioria das equipas comerciais requerem encorajamento e estímulos motivacionais.

Lindon *et al.*, (2004) designam que a primeira linha motivacional é dirigida à supervisão, tendo como principal missão “dar força anímica” à força de vendas. A segunda consiste em fornecer aos vendedores várias ajudas para a prospeção e vendas, *i.e.*, manuais de vendas, tabelas de preços, catálogos, fichas técnicas, argumentário de vendas, *etc.*

Num estudo feito por Churchill *et al.*, (1993) que relaciona a motivação de um vendedor com o seu esforço, concluem que quanto mais alta é a motivação de um vendedor, maior é o seu esforço e que um esforço maior conduzirá, muito provavelmente, a um melhor desempenho e assim sucessivamente (ver figura 10).

Figura 10: Workflow motivacional e de recompensa da força de vendas



Fonte: Adaptado de Churchill *et al.*, (1993).

Dessa forma, o modelo implica que a supervisão seja capaz de convencer a força de vendas de que podem vender mais, trabalhando mais, ou sendo treinados para trabalhar de uma forma mais produtiva e convencer a força de vendas de que o esforço extra é recompensado por um melhor desempenho.

O estudo refere ainda que a recompensa mais valorizada pela força de vendas foi a remuneração, seguidamente da promoção pessoal, do crescimento pessoal e da sensação de ter realizado algo de relevante para a organização.

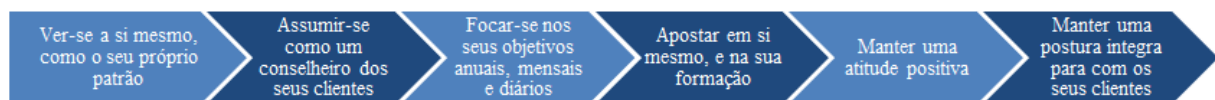
Em suma, as equipas comerciais ficam altamente motivadas pelos incrementos na remuneração e pela oportunidade de alcançar melhores postos de trabalhos.

2.3.6.6. Atitude

Desde há muito tempo, que a força de vendas atua como um elo de ligação entre a organização empresarial e os seus clientes. Para muitos destes clientes, este profissional é a “cara” da própria empresa e detém junto a si informações relativamente importantes acerca da sua carteira de clientes, sejam elas de cariz profissional ou de cariz pessoal.

No entanto, para que a força de vendas desempenhe as suas funções corretamente, precisa de conhecer a organização, o portefólio de produtos, as técnicas de venda, mas acima de tudo precisa de ter atitude positiva. Para que o desenvolvimento deste processo de autoconfiança se retrate em dados concretos, Tracy (1995) estabelece um conjunto de passos essenciais (ver figura 11):

Figura 11: Processo de autoconfiança da força de vendas



Ser persistente e não desistir: “os resultados são fruto de 95% de transpiração e 5% de inspiração (Lindon *et al.*, 2004: 370) ”.

Fonte: Adaptado de Tracy (1995).

De qualquer forma, o desencadeamento deste processo pode ficar condenado ao fracasso caso a empresa não estabeleça objetivos específicos à sua força de vendas, *i.e.*, a ausência de metas concretas no subconsciente das equipas comerciais poderá funcionar como um entrave à sua produtividade diária e à sua motivação para atingir os objetivos propostos pela administração.

2.3.6.7. Planeamento da atividade e supervisão

O planeamento da atividade é bastante importante na persecução dos objetivos propostos, este deve ser feito de forma periódica (diário, semanal ou mensal) e definindo claramente os alvos prioritários em termos de portefólio de produtos e em termos de clientes alvo.

Lindon *et al.*, (2004) defendem que a supervisão deve acompanhar muito de perto a força de vendas, seja através do *coaching*, seja através do *team-building*, seja através de reuniões a dois, tudo isto em prol do solucionamento das dificuldades encontradas no “terreno” e de modo a corrigir eventuais desvios face aos objetivos propostos pela administração.

2.3.6.8. Controlo e avaliação

O controlo da atividade de vendas e o apuramento dos resultados da força de vendas está intimamente ligado à avaliação do seu desempenho.

A correção de desvios entre os resultados estimados e os resultados reais da força de vendas é designado por controlo de vendas. Este controlo é fundamental para analisar o volume de negócios real que a força de vendas produziu por cliente e por categoria de produto.

Segundo Kotler (2000), a fonte de avaliação e controlo mais importante para uma força de vendas é o relatório de vendas. De acordo com o autor, os relatórios de vendas são divididos em duas áreas: no planeamento das atividades e nos relatórios de resultados das atividades.

O principal objetivo deste relatório consiste em obrigar os vendedores a planear e a programar as suas atividades, manter a supervisão informada e fornecer dados de comparação. Os restantes dados de cariz mais qualitativo podem ser obtidos por meio de observação pessoal, questionários, reclamações de clientes ou de simples conversas com outros vendedores.

Lindon *et al.*, (2004) definem alguns critérios importantes de avaliação, tais como:

- Comparação das vendas reais com os objetivos;
- Rentabilidade das vendas;
- Frequência das visitas efetuadas;
- Número de encomendas realizadas;
- Número médio de negócios por dia;
- Número de unidades vendidas;
- Angariação de novos clientes;
- Custos de exploração do vendedor, *etc.*

Os autores identificam que os resultados só podem ser avaliados de uma forma relativa, *i.e.*, relativamente a outros vendedores (caso tenham o mesmo potencial de setor) ou em comparação com os resultados do exercício anterior.

Segundo Rodrigues *et al.*, (2003), a avaliação de desempenho converge em mecanismos de gestão de remuneração e de deteção do potencial dos colaboradores. Dessa forma, torna-se necessário a identificação de áreas de oportunidade, onde se observe as necessidades que os colaboradores têm de formação ou de *coaching*, de modo a melhorarem o seu desempenho.

O ciclo de avaliação de desempenho implica: a fixação de objetivos; o acompanhamento e revisão; as ações de apoio e por fim, a avaliação de resultados.

Assim, o desenvolvimento de um formulário de avaliação de desempenho para a força de vendas é uma ferramenta poderosa para o controlo e avaliação das equipas comerciais e este deve ser feito de forma periódica (trimestralmente ou semestralmente).

2.3.6.8.1. Métodos de avaliação

Segundo Chiavenato (2001), os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: o método da escala gráfica, o método da escolha forçada, o método da pesquisa de campo, o método dos incidentes críticos e o método misto.

Segundo o autor, o método que permite uma avaliação mais simples é o da escala gráfica, uma vez que permite avaliar o desempenho dos recursos humanos por intermédio de fatores de avaliação previamente definidos e fixos e também pelo facto de permitir uma visão resumida dos fatores de avaliação. Em termos de controlo de informação, este método permite o desenvolvimento de gráficos que facilitam a análise do desempenho atual comparativamente com a anterior.

De acordo com Rodrigues *et al.*, (2003), os principais erros de avaliação são: os diferentes padrões de rigor na avaliação; o efeito de *halo*; o erro por semelhança; a baixa motivação do avaliador; a tendência para não diferenciar os desempenhos e as pressões inflacionistas. Estes erros, quando percecionados pelo avaliado, destroem a credibilidade do sistema e desmotivam os colaboradores.

Em suma, um bom sistema de controlo e avaliação deve reforçar a motivação, o *commitment* da força de vendas, os objetivos da empresa e a gestão da remuneração.

2.3.6.8.2. Fixação de objetivos

O planeamento correto de uma força de vendas pressupõe a atribuição de objetivos específicos a cada uma das suas equipas comerciais, nomeadamente, objetivos por volumes de vendas, por objetivos de atividade, por categorias de produto, por níveis de satisfação de clientes, entre outros. No entanto, esses objetivos devem conter, sempre que possível, características de pragmatismo e mensurabilidade.

Para Carvalho e Filipe (2010), os objetivos são os fins que a empresa pretende atingir, de uma forma quantificada e temporal, pelo que os designam por objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Rewarding / Results oriented, Time-bound*).

Exemplos de objetivos SMART: o volume de vendas por vendedor para a categoria dos chás está fixada em 100€ por dia; o mínimo de 5 prospeções angariadas por vendedor e por dia; o número médio de 50 visitas a clientes por vendedor e por semana; *etc.*

Segundo Helfer e Orsoni (1996), existem três métodos de fixação de objetivos: o método percentual que consiste em fixar um certo objetivo geral de vendas e é repartido em percentagens pelos membros da equipa de vendas. O método do valor absoluto que consiste em determinar a quantidade (artigos, quilos, *etc.*) que deve ser vendida por cada vendedor num determinado período. Por fim, o método por pontos que consiste em estabelecer uma correspondência, em número de pontos, entre todos os produtos vendidos.

Em suma, os objetivos podem e devem ser mais ambiciosos que as vendas e a maioria dos vendedores tira prazer em “correr atrás da cenoura”. Contudo, os objetivos devem ser realistas e alcançáveis, sob pena de criarem desmotivação e ansiedade nas equipas comerciais, prejudicando a sua performance diária.

2.3.7. Gestão da mudança

A palavra mudança consiste no “ato de mudar; troca; alteração, modificação, transformação; variação (Priberam, 2013) ”.

Em termos gerais, o processo de mudança compreende três níveis distintos: individual, grupal e organizacional. A mudança em contexto organizacional parte de um estado atual, conhecido, até chegar a uma visão que, por norma, é desconhecida e indesejada por alguns.

São inúmeras as motivações que abarcam um processo de mudança organizacional, dentro das quais se destacam: a tecnologia, a concorrência, os custos, o mercado, a regulação, *etc.*

Segundo Kotter (2007), a mudança tem que ser encarada como um processo complexo e moroso, identificando dessa forma, oito fases para o processo de mudança organizacional:

- Criar um sentido de urgência, analisando o mercado e as suas realidades competitivas;
- Criar/apoiar uma forte liderança, criando grupos de trabalho para liderar a mudança;
- Criar uma visão, desenvolvendo estratégias para alcançar essa visão;
- Comunicar a visão, envolvendo as pessoas dentro da organização;
- Desenvolver estruturas facilitadoras, por forma a afastar os obstáculos à mudança;
- Criar pequenas vitórias a curto prazo, por forma a incentivar e motivar as pessoas;
- Consolidar melhorias, por forma a fortalecer a mudança organizacional;
- Reforçar e institucionalizar a mudança, dando evidências de que a mudança ocorreu.

Contudo, quando a visão e a cultura não são partilhadas por todos, as pessoas não estão alinhadas com a mudança, surgindo barreiras que poderão inviabilizar este processo.

Segundo Cameron e Green (2009), as barreiras à mudança são: a resistência dos colaboradores; a cultura inapropriada; a fraca comunicação; o *follow-up* negligenciado; a pouca concordância entre a gestão e a estratégia e o *know-how* insuficiente.

Em suma, para que um processo de mudança organizacional seja implementado corretamente e com sucesso tem de existir, impreterivelmente, uma visão partilhada, um conhecimento da organização, um alinhamento com a cultura organizacional, uma boa comunicação, o recrutamento de agentes da mudança, se necessário, uma liderança forte e, sobretudo, a mobilização das pessoas no seio da organização.

2.4. Metodologia

2.4.1. Introdução

O tipo de dissertação aplicada neste estudo está sob a forma de um caso pedagógico, este tipo de estudo representa um instrumento muito útil para os alunos ou grupos de trabalho.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), é importante analisar e interpretar o contexto onde se insere o problema. Nesse sentido, os casos de estudo devem ter por base factos, pessoas e organizações, com o objetivo de fornecer possíveis soluções para a problemática.

A metodologia aplicada neste caso de estudo é de cariz interpretativo e utiliza o método qualitativo. Segundo Westgren e Zering (1998), a maioria dos casos pedagógicos tratam o problema de uma forma interpretativa, *i.e.*, partem de uma realidade, seguindo para uma análise do meio envolvente e da organização interna.

2.4.2. Fases do estudo

A primeira fase teve por base o estudo exploratório do mercado internacional de cafés, seguidamente, do estudo exploratório do mercado de cafés em Portugal.

De seguida, recorrendo à empresa de estudos de mercado Nielsen, foram recolhidos os dados estatísticos do setor de cafés em Portugal, o que permitiu analisar detalhadamente a concorrência neste setor.

Posteriormente, procedeu-se à análise do canal Horeca, bem com a sua tipologia de clientela.

Estas análises foram realizadas através da recolha de informações em relatórios do setor (Ex: AHRESP, AICC e OIC), revistas da especialidade (Ex: *Delta Magazine*, *Distribuição Hoje*, *Grande Consumo*, *HiperSuper*, *HostelVending* e *Seleções Reader's Digest*), artigos de jornais (Ex: *Jornal de Negócios*, *Dinheiro Vivo* e *Diário Notícias*), estudos de instituições de referência (Ex: INE e Banco de Portugal), bem como o acesso a *sites* da especialidade.

Na segunda fase, procedeu-se à análise interna da empresa, utilizando, para isso, alguns artigos de revistas da especialidade e recorrendo ao relatório de sustentabilidade do Grupo.

Na terceira fase, procedeu-se à elaboração do questionário que tinha como objetivo apurar o perfil comercial dos vendedores do Grupo Nabeiro, no canal Horeca.

Seguidamente, procedeu-se à revisão da literatura, abordando os conceitos de estratégia, processos de venda e gestão da força de vendas. Esta análise foi elaborada recorrendo a monografias e periódicos científicos, como forma de sustentação da resolução do caso pedagógico.

Na última fase, procedeu-se à resolução do caso pedagógico, através das respostas ao grupo de questões, concluindo-se deste modo, quais as principais ilações que o caso pedagógico tem para a gestão.

2.4.3. Elaboração do questionário

Inicialmente, foi elaborado um teste piloto junto do responsável de área, dos gestores de produto e de um supervisor comercial. O objetivo deste pré-teste foi analisar falhas e/ou dificuldades de interpretação/preenchimento do questionário.

O questionário encontra-se dividido em 8 grupos, cada grupo abrange 8 perguntas, perfazendo um total de 64 perguntas a responder pelos inquiridos.

Cada grupo tem como objetivo analisar uma área específica, sendo que o grupo 1 procura analisar os índices de motivação, o grupo 2 - os índices de formação, o grupo 3 - as técnicas de venda (na ótica do vendedor), o grupo 4 - as técnicas de venda (na ótica do cliente), o grupo 5 - os índices de produtividade, o grupo 6 - os índices de liderança, o grupo 7 - os índices de mudanças estratégicas e o grupo 8 - os índices de gestão pessoal (ver anexo 11).

2.4.4. Objetivo do questionário

O questionário aplicado à força de vendas tem como objetivo apurar o perfil atual dos vendedores do Grupo Nabeiro, no canal Horeca.

2.4.5. Definição e caracterização da população e da amostra

A população em estudo é constituída por todas as equipas comerciais do Grupo Nabeiro, *i.e.*, todos os vendedores pertencentes às empresas Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., Delta Cafés Madeira, S.A. e Torrefacção Camelo Lda., contabilizando cerca de 28 departamentos comerciais, 60 equipas comerciais e 216 vendedores, o que perfaz uma base total de 216 vendedores (ver anexo 10). Relativamente ao método de amostragem utilizado, consiste numa amostragem não probabilística por conveniência.

O período de realização do questionário decorreu de 21 de março de 2013 a 21 de abril de 2013, no qual foram obtidas 102 respostas dos inquiridos (amostra), que correspondem a 47% do total da população em estudo.

2.4.6. Método de análise aplicado

O método aplicado na problemática de investigação é do tipo qualitativo, segundo Malhotra (2001), o investigador interage com o “objeto” de investigação e está sujeito a interpretações e juízos de valor, para isso, torna-se necessário, segundo o autor, a utilização escalas descritivas/interpretativas do tipo *Likert*.

As escalas utilizadas no questionário são do tipo *Likert* e estão numeradas de 1 a 5 da seguinte forma: a escala 1 corresponde a “nunca”; a escala 2 corresponde a “raramente”; a escala 3 corresponde a “às vezes”; a escala 4 corresponde a “frequentemente” e a escala 5 corresponde a “sempre”.

2.4.7. Tratamento e processamento de dados

O preenchimento do questionário foi efetuado via *online* e através da utilização da tecnologia *Google Drive*. Foi facultado por parte da direção, o *email* dos 216 vendedores da população e enviada uma comunicação geral a pedir a colaboração no preenchimento do mesmo.

Os dados contidos em cada questionário foram tratados de uma forma pessoal, intransmissível e totalmente anónima. Sendo que cada vendedor, apenas tinha a possibilidade de responder individualmente a um questionário.

A tecnologia utilizada permite uma integração das respostas do questionário com a ferramenta de tratamento, apuramento e análise estatística de dados (*Excel*), o que permitiu analisar os dados e desenvolver os *outputs* que se encontram refletidos sob a forma de gráficos de perfil para as variáveis métricas ordinais e sob a forma de tabelas de distribuição de frequências (ver anexos 12 a 19).

As conclusões do mesmo encontram-se refletidas na secção 4.8 “Resolução – análise de dados” e na secção 4.10 “Ilações a retirar do presente caso para a gestão”.

2.5. Conjunto de ferramentas de análise

Tendo em conta a apresentação do caso de estudo e a respetiva nota pedagógica, propõem-se os seguintes instrumentos de análise:

2.5.1. Análise externa

Análise do meio envolvente - a ferramenta utilizada foi a PESTE, que relaciona os seguintes fatores: políticos, legais e fiscais; económicos e demográficos; sociais e culturais; tecnológicos; e ecológicos.

Análise do meio envolvente transacional - a ferramenta utilizada é constituída pelos elementos que interagem diretamente com a indústria: mercados; concorrência; fornecedores; distribuidores e agentes; publicitários e agências.

2.5.2. Análise interna

Estrutura organizacional - a seguinte análise permitiu identificar os principais tipos de estruturas organizacionais.

2.5.3. Análise externa/interna

Análise SWOT sistémica - da seguinte análise deverão resultar os pontos fortes e pontos fracos (análise interna), ameaças e oportunidades (análise externa). Após a conjugação destas duas análises devem surgir os desafios, os avisos, os riscos e as restrições.

Revisitação da análise SWOT - da seguinte análise resulta a estratégia defensiva, a estratégia agressiva, a estratégia de diversificação e a mudança radical de estratégia.

2.5.4. Formulação estratégica

Estratégias direcionais - da seguinte análise resultaram, segundo Wheelen e Hunger, as estratégias de crescimento, as estratégias de estabilidade e as estratégias defensivas.

2.5.5. Questionário

A elaboração, interpretação e a análise do questionário aplicado à força de vendas tem como objetivo apurar o perfil atual dos vendedores do Grupo Nabeiro, no canal Horeca.

2.6. Plano de animação

Segue o plano de animação a aplicar pelo docente aos alunos ou grupos de trabalho:

Quadro 10: Plano de animação

| Nº | Objetivos | Preparação Prévia | Animação | Tempo |
|----|---|--|--|-------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e animação do caso pedagógico. | <ul style="list-style-type: none"> • Ler e analisar, individualmente, o caso pedagógico. | <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição do caso de estudo pelos alunos ou grupos de trabalho; • Apresentação do caso de estudo em sala de aula. | 45m. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão e formulação do caso pedagógico. | <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o meio envolvente contextual e transaccional onde a organização está inserida; • Efetuar uma análise interna; • Realizar uma análise externa/interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Os alunos ou grupos de trabalho deverão utilizar a ferramenta PESTE para analisar o meio envolvente contextual; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão efetuar uma análise do meio envolvente transaccional; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão identificar o tipo de estrutura organizacional dos departamentos comerciais; • Os alunos ou grupo de trabalho deverão realizar uma análise <i>SWOT</i> sistémica e dessa análise, formular a estratégia. | 90m. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Resolução do caso pedagógico, assegurando que os grupos de trabalho atingem os fins pedagógicos propostos; • Debate acerca das conclusões e recomendações. | <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o questionário aplicado à força de vendas; • Pesquisar informação extra que auxilie a conclusão do caso pedagógico. | <ul style="list-style-type: none"> • Os alunos ou grupos de trabalho deverão analisar a estrutura organizacional; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão analisar o perfil da força vendas; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão analisar as necessidades formação e motivação da força vendas; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão criar um sistema de controlo de vendas e de avaliação de desempenho; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão identificar o instrumento permitirá ao Grupo Nabeiro aumentar a sua faturação; • Os alunos ou grupos de trabalho deverão analisar se a força vendas está preparada para a mudança organizacional. | 90m. |

Fonte: Elaboração Própria.

2.7. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Eis o grupo de oito questões de animação a colocar pelo docente aos seus alunos ou grupos de trabalho:

Questão 1

Efetue uma análise do meio envolvente contextual e transaccional do setor dos cafés em Portugal, utilizando todas as componentes evidenciadas no caso pedagógico.

Questão 2

Elabore uma análise *SWOT* sistémica que ajude a retirar ilações no que toca às movimentações estratégicas do Grupo Nabeiro.

Questão 3

Elabore uma nova estrutura organizacional, por forma a incorporar a mudança estratégica multiproduto.

Questão 4

Analise o perfil dos vendedores do Grupo Nabeiro, tendo em conta a amostra presente nos questionários. Elabore o perfil e o descritivo de função para o cargo de vendedor multiproduto Horeca.

Questão 5

Com base nas respostas aos questionários comente a necessidade de formação e o nível de motivação da atual força de vendas.

Questão 6

Elabore um novo sistema de controlo de vendas e um novo sistema de avaliação de desempenho que permita avaliar a rede de vendedores do Grupo Nabeiro, tendo por base o portefólio de multiprodutos.

Questão 7

Crie um plano estratégico de *cross-selling* para o Grupo Nabeiro.

Questão 8

Com base nas respostas aos questionários comente se a atual força de vendas está preparada para a mudança estratégica.

3. Resolução – análise dos dados

3.1. Resposta à questão 1

Efetue uma análise do meio envolvente contextual e transaccional do setor dos cafés em Portugal, utilizando todas as componentes evidenciadas no caso pedagógico.

Para analisar o meio envolvente contextual, utilizou-se a ferramenta PESTE e elaborou-se o seguinte quadro:

Quadro 11: Análise do meio envolvente

| | |
|---|---|
| <p>Políticos, Legais e Fiscais</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A crise política na união europeia; • Instabilidade política na coligação partidária no poder: CDS-PP e PSD; • A reforma estrutural do Governo; • As divergências entre a sociedade civil e o Governo; • O aumento do IVA na restauração de 13% para 23%, representou a fixação de uma das taxas mais altas da Europa (Fonte: AHRESP); • As normas adotadas por esta indústria no que concerne as boas práticas pós colheita referem-se à norma HACCP e à norma ISO 10470: 2004 (<i>Green Coffee</i>); • Relativamente à segurança alimentar, a indústria do café segue criteriosamente a legislação do <i>Codex</i> 2007 e REG (CE) 396/2005, que analisam e controlam os níveis de pesticidas nos produtos alimentares. |
| <p>Económicos e Demográficos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • De acordo com o INE, a retração da economia portuguesa em 2012, fixou-se nos 3,2%; • Segundo o INE, no 2º trimestre de 2013, a taxa de desemprego fixou-se nos 16,4%; • De acordo com o INE, os indicadores de confiança dos agentes económicos quebraram os mínimos históricos em novembro de 2012, tratando-se de um novo mínimo histórico que remontava a 1989; • A OCDE previu que a recessão em Portugal será mais grave e prolongada do que o esperado. Antecipando, o aumento do desemprego e a dificuldade em alcançar as metas traçadas para a consolidação das contas públicas; • O clima de crise que assola Portugal, faz com que haja uma quebra substancial do rendimento das famílias, o que se traduz numa diminuição do seu poder de compra. |
| <p>Sociais e Culturais</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de café é um hábito bastante enraizado na cultura portuguesa; • Segundo a AICC, cerca de 80% da população portuguesa consome café; • Consumo inicia-se, maioritariamente, na adolescência e estende-se pela vida adulta; • O tipo de café mais consumido é o expresso e o seu consumo caracteriza-se por ser diário e contínuo ao longo da semana; • Segundo a AICC, em média, cada português bebe 2,2 chávenas de café por dia; • O consumo nacional <i>per capita</i> é de 4,1 quilos, enquanto, o da média europeia situa-se nos 6 quilos; • O consumo de café no canal Horeca representa 60,4% das vendas e este consiste num |

| | |
|---------------------|--|
| | <p>dos principais aspetos diferenciadores de Portugal em relação à Europa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos últimos anos, o consumo no lar tem ganho peso relativamente ao consumo “fora de casa”. |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos à base de café; • Crescimento de novos produtos substitutos ao consumo do café, nomeadamente à base de chocolate e chá; • Constante inovação tecnológica nas máquinas de café domésticas e nas cápsulas; • Implementação de ferramentas de CRM que permitem desenvolver mecanismos de fidelização de clientes; • Desenvolvimento de novos processos produtivos no cultivo de café biológico; • Aposta constante por parte dos <i>players</i> de mercado em I&D; • Desenvolvimento de <i>blends</i> de café cada vez mais sofisticados. |
| Ecológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de resíduos adjacentes do processo de transformação de café; • Reciclagem de borras, máquinas e cápsulas de café; • Valorização dos resíduos resultantes da torra de café; • Promoção da biodiversidade de café; • A indústria do café defende o estabelecimento de produtos de comércio justo; • A indústria do café apela à sustentabilidade dos cafés na sua origem. |

Fonte: Elaboração Própria.

Para analisar a envolvente transaccional, elaborou-se o seguinte quadro:

Quadro 12: Análise da envolvente transaccional

| | |
|---------------------|---|
| Mercados | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado do café encontra-se dividido em três segmentos distintos: o canal Horeca, o canal retalho e o canal institucional; • O canal Horeca mantém a tendência de decréscimo e, em 2012, perde 5% da sua faturação (o equivalente a 15 milhões de euros) (Fonte: Nielsen); • O canal Retalho contraria a tendência de perda e cresce 34% face ao período homólogo (o equivalente a 39 milhões de euros) (Fonte: Nielsen); • O mercado do café, em Portugal, está avaliado em sensivelmente 415 milhões de euros (Fonte: Nielsen); • Existiu em 2012, um crescimento generalizado no segmento da exportação. |
| Concorrência | <ul style="list-style-type: none"> • Seis empresas dominam 90% do mercado português de café (Fonte: AICC); • A Delta Cafés em 2012, foi considerada líder de mercado no canal Horeca com 37,7% de quota de mercado (Fonte: Nielsen); • O principal concorrente do Grupo Nabeiro no canal Horeca é o Grupo Nestlé com as seguintes marcas: Nespresso, Dolce Gusto, Buondi, Tofa, Sical e Christina. • No entanto, também existem outros <i>players</i> no mercado, como é o caso: da Nicola, Segafredo, <i>NewCoffee</i>, Torrié, entre outros. |

| | |
|--|---|
| <p>Fornecedores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os principais fornecedores de café verde estão localizados no continente asiático e sul-americano, nomeadamente, no Brasil, Vietname, Indonésia e Colômbia; • O Grupo Nabeiro consegue uma otimização da sua cadeia de valor externa, através do recurso a fornecedores próprios, como é o caso da Tecnidelta Lda (Assistência técnica aos clientes, formação e fornecimento de equipamentos), da Toldiconfex Lda (Toldos, guarda-sóis e outros artigos têxteis), da Diverge (Serviços de comunicação e design), da Nabeirodist Lda (Distribuição grossista e lojas Alentejo), da Nabeirorest (Restauração e cafetarias), da AgroDelta (Produtos complementares como o azeite, as azeitonas, os tremoços e os pickles), da Adega Mayor (Setor vinícola) entre outros; • Parcerias com fornecedores externos, nomeadamente, fabricantes de máquinas de café expresso, fabricantes de porcelanas (chávenas), fornecedores de produtos complementares, entre outros. |
| <p>Distribuidores e Agentes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A empresa responsável pela logística integrada e macro distribuição do Grupo é a Nabeirotrans Lda; • O Grupo Nabeiro está presente em 35 países espalhados pelo mundo, através de distribuidores locais e operações diretas; • Dos 35 países, em 6 está presente com operações diretas, nomeadamente, em Portugal, Espanha, Brasil, Angola, França e Luxemburgo; • O Grupo Nabeiro conta com mais de 30 anos de experiência nos mercados internacionais. |
| <p>Publicitários e Agências</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia de comunicação do Grupo Nabeiro é adaptada a cada canal, no canal Horeca é feita através de catálogos, toldos, luminosos, guarda-sóis, chávenas, esplanadas e pelo <i>merchandising</i> diverso (porta-guardanapos, bandejas, baldes, cinzeiros, entre outros). Já no canal retalho, são organizadas ações promocionais através de folhetos e ações de ponto de venda; • O Grupo Nabeiro renovou, recentemente, a sua imagem organizacional e assinatura de marca. Esta mudança tem como objetivo reforçar a globalização de marca; • A agência responsável pelo desenvolvimento da nova imagem do Grupo foi a <i>Ivity</i>. |

Fonte: Elaboração Própria.

3.2. Resposta à questão 2

Elabore uma análise SWOT sistémica que ajude a retirar ilações no que toca às movimentações estratégicas do Grupo Nabeiro.

Para efetuar a análise SWOT sistémica, elaborou-se o seguinte quadro:

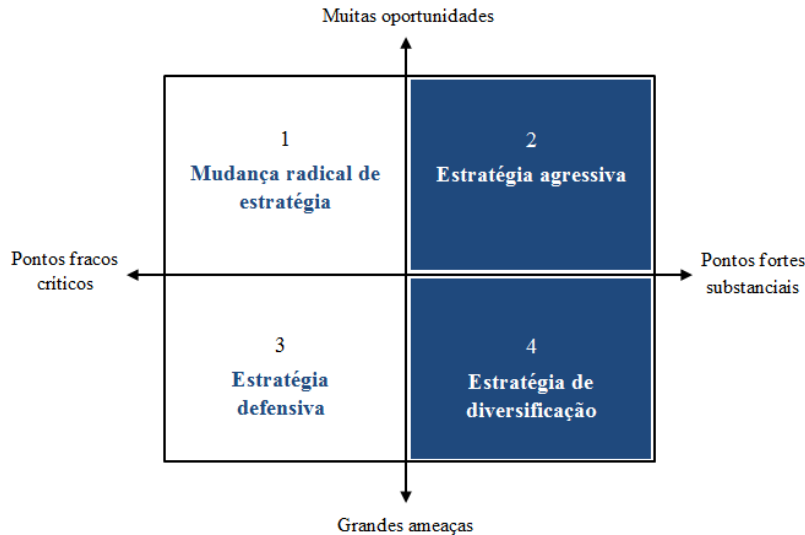
Quadro 13: Análise SWOT sistémica

| Desafios/Apostas | Oportunidades | Restrições |
|--|--|--|
| <p>1 + 2 + a + b + c Uma marca de enorme prestígio e qualidade, que consiga aliar-se a parceiros de renome, permitirá um alargamento sustentado da gama de produtos, e proporcionará um acréscimo de faturação ao negócio global do Grupo, contrariando a tendência negativa que se vive no canal Horeca.</p> | <p>a. Alargamento do portefólio de produtos; b. Criação de valor; c. Parcerias com fornecedores nacionais e internacionais; d. <i>Know-How</i> multiproduto.</p> | <p>a + 1 + 2 O alargamento do portefólio de produtos poderá proporcionar (num sistema de pré venda) um aumento dos custos logísticos e comerciais. A faturação deverá ter um incremento bastante substancial, caso contrário a rentabilidade por categoria deteriorar-se-á.</p> |
| Pontos Fortes | | Pontos Fracos |
| <p>1. Marca com uma elevada notoriedade e qualidade; 2. Rede de distribuição comercial alargada (28 departamentos comerciais em Portugal); 3. Relação de confiança com os clientes (“<i>um cliente, um amigo</i>”); 4. Liderança no mercado de cafés;</p> | <p>SWOT Sistémica</p> | <p>1. Custos logísticos; 2. Custos comerciais de macroestrutura; 3. Força de vendas orientada para monoproduto; 4. Dependência dos mercados de origem da matéria-prima (produção do café verde).</p> |
| Avisos | Ameaças | Riscos |
| <p>4 + a + b + c + d A liderança de mercado no canal Horeca poderá ser ameaçada pela forte concorrência que se faz sentir neste setor, pela quebra do consumo “fora de casa”, pela redução do poder de compra das famílias e pelos encerramentos ininterruptos das empresas que operam no canal Horeca.</p> | <p>a. Forte concorrência no mercado de cafés; b. Diminuição do poder de compra do agregado familiar; c. Encerramentos de inúmeros estabelecimentos no canal Horeca; d. Quebra do consumo “fora de casa”.</p> | <p>a + 3 As múltiplas marcas presentes neste setor proporcionam uma forte concorrência, pelo que, as equipas de vendas devem modernizar-se e incrementar o seu <i>know-how</i>, sob pena de perderem “terreno” para os seus concorrentes diretos, e com eles, a faturação que é tão vital nos dias de hoje.</p> |

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda aproximação matricial, podem-se retirar algumas ilações no que toca às movimentações estratégicas (ver figura 12).

Figura 12: Movimentações estratégicas Grupo Nabeiro



Fonte: Elaboração Própria.

Após a leitura da análise *SWOT* sistémica, sugere-se que o Grupo Nabeiro tenha em conta duas movimentações estratégicas: agressiva e diversificação.

Por um lado, a estratégia agressiva que advém da combinação das oportunidades com os seus pontos fortes, *i.e.*, através de uma marca de elevado prestígio e qualidade, da sua rede comercial com vinte e oito departamentos, do seu serviço de excelência, da sua relação de confiança com os clientes e do alargamento do portefólio de produtos, permitirá ao Grupo combater a concorrência num mercado bastante competitivo.

Por outro lado, o Grupo Nabeiro deve optar por uma estratégia de diversificação dos seus produtos, de modo a conquistar novos clientes, uma vez que o canal onde se encontra atualmente está em recessão.

Todas estas características permitirão ao Grupo Nabeiro um alargamento sustentado do seu portefólio de produtos e uma metamorfose evolutiva da sua força de vendas monoproduto para multiproduto, proporcionando dessa forma, um aumento da faturação do Grupo e tendo como objetivo contrariar a tendência negativa que se vive neste setor.

3.3. Resposta à questão 3

Elabore uma nova estrutura organizacional, por forma a incorporar a mudança estratégica multiproduto.

A organização da força de vendas poderá ser feita através da combinação de inúmeras metodologias, mas sempre com um propósito muito bem definido: otimizar os seus recursos humanos, por forma a garantir um serviço de excelência e com isso a satisfação dos clientes.

Neste caso específico, a mudança estratégica de monoproduto para multiproduto, obriga a empresa a repensar de que forma está a sua força de vendas estruturada. O facto de alargar substancialmente o seu portefólio de produtos e de ter uma dimensão considerável faz com que a mesma tenha de optar por um sistema misto, *i.e.*, pela combinação de dois critérios: áreas geográficas e categorias de produto.

A introdução do critério categoria de produto implica, uma reorganização da estrutura e envolvimento de três novas áreas de responsabilidade: o diretor de produtos complementares, o gestor de produto e o gestor comercial multiproduto.

O diretor de produtos complementares terá como responsabilidades, gerir toda a área de negócio (SBU), liderar a equipa, comunicar as linhas de orientação, supervisionar os planos de ação e gerir as diferentes categorias de produto.

O gestor de produto terá como responsabilidades, a elaboração do plano ação e da estratégia de marketing, a gestão das categorias de produtos juntamente com os departamentos comerciais e a força de vendas, a definição da política de preços, a definição de ações promocionais e a sua comercialização.

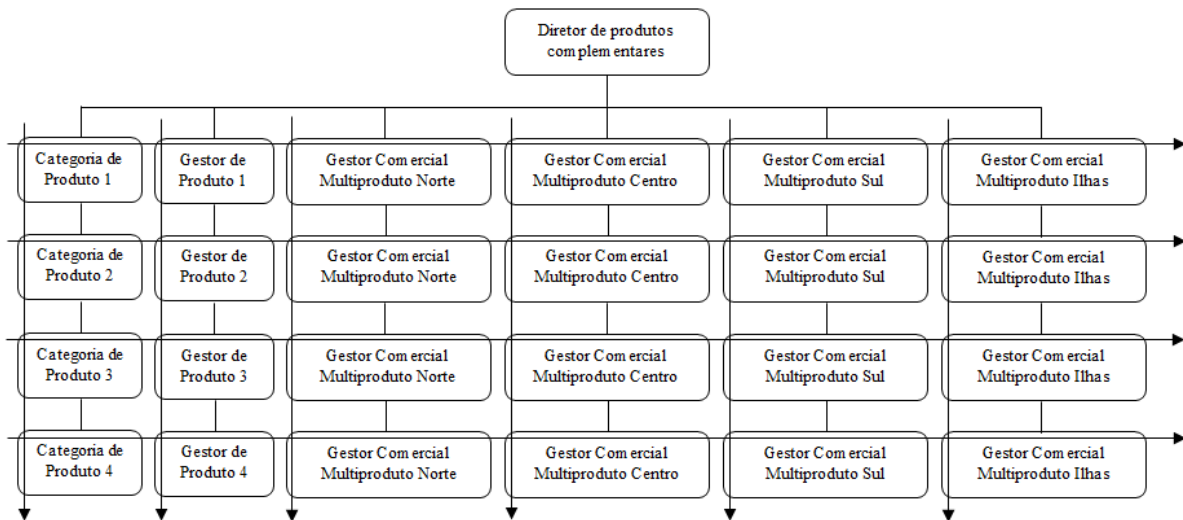
O gestor comercial multiproduto terá, como responsabilidades, o acompanhamento e auxílio das equipas comerciais na comercialização de produtos complementares, a formação *on job* da força de vendas, a gestão da carteira de clientes e a identificação de novas oportunidades de negócio. Relativamente à segmentação territorial do gestor comercial multiproduto, esta será efetuada por zonas geográficas (Norte, Centro, Sul e Ilhas), sendo estes alocados a um conjunto de departamentos comerciais da sua área de preponderância.

A estrutura organizacional a aplicar consiste numa estrutura matricial, segundo Freire (2008) este tipo de estrutura tende a ser adotada por empresas de grande dimensão e que oferecem um vasto conjunto de produtos similares em múltiplos mercados.

Segundo o autor, as principais vantagens deste tipo de estrutura são: a facilidade de partilha de recursos e informação, a flexibilidade organizacional e as sinergias estratégicas.

Em contrapartida, a estrutura matricial pode introduzir uma maior lentidão na implementação de orientações estratégicas, dificultar o controlo operacional e o apuramento de responsabilidades. A estrutura organizacional a aplicar fica composta da seguinte forma (ver figura 13):

Figura 13: Estrutura matricial



Fonte: Elaboração Própria.

Em suma, o Grupo Nabeiro ao optar por uma estrutura matricial está a fortalecer a força de vendas que tanto pode recorrer aos gestores de produto, como aos gestores comerciais multiproduto, por forma a esclarecer possíveis dúvidas adjacentes do processo de negociação e comercialização da gama de produtos, retirando dessa forma múltiplas sinergias do trabalho em equipa.

3.4. Resposta à questão 4

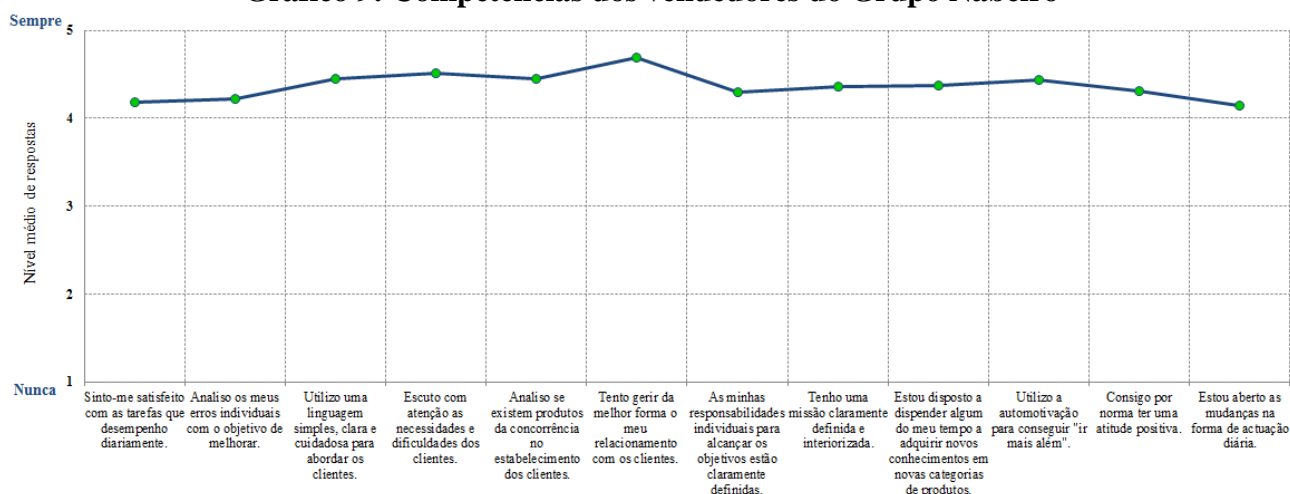
Analise o perfil dos vendedores do Grupo Nabeiro, tendo em conta a amostra presente nos questionários. Elabore o perfil e o descritivo de função para o cargo de vendedor multiproduto Horeca.

Uma força de vendas empresarial deve englobar um conjunto de atributos específicos por forma a obter um desempenho otimizado das suas funções diárias. Mas para que esse desempenho se torne efetivo, é necessário analisar as competências da força de vendas empresarial.

Da elaboração do questionário resultaram um conjunto de competências que permitirão compor um perfil ilustrativo da força de vendas em estudo.

Por um lado, as competências dos vendedores do Grupo Nabeiro são (ver gráfico 9): a motivação; a proatividade; a boa capacidade de comunicação; a orientação para o cliente; o sentido de responsabilidade e objetividade; a orientação para os resultados; a ambição; a capacidade de automotivação; a atitude positiva e a flexibilidade.

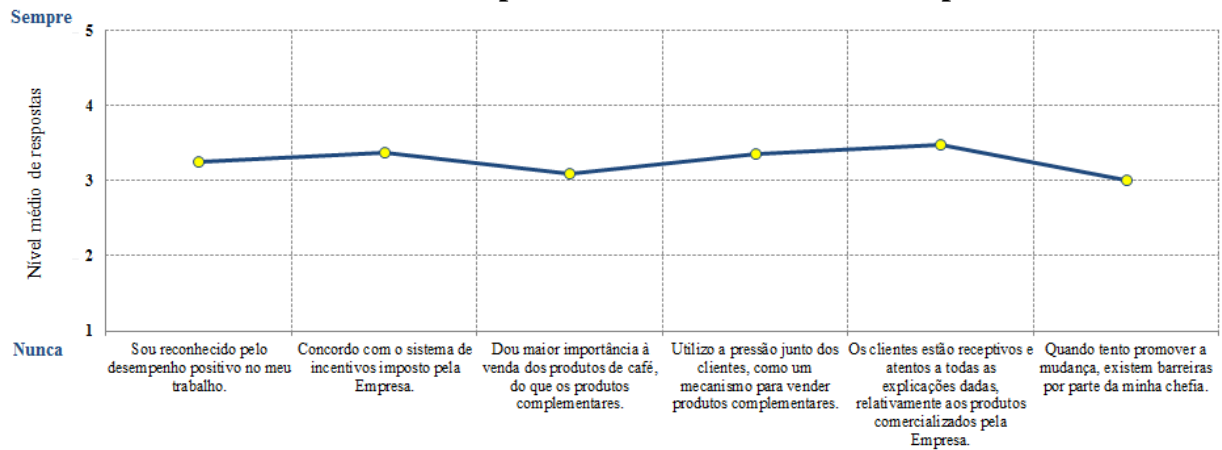
Gráfico 9: Competências dos vendedores do Grupo Nabeiro



Fonte: Elaboração Própria.

Por outro lado, os pontos menos positivos indiciados pelos vendedores do Grupo Nabeiro são (ver gráfico 10): o pouco reconhecimento por parte das chefias; a insatisfação com o sistema geral de incentivos; a orientação monoproducto; a coação/pressão; a baixa capacidade de persuasão e as barreiras à mudança por parte da chefia.

Gráfico 10: Pontos menos positivos dos vendedores do Grupo Nabeiro



Fonte: Elaboração Própria.

Após a análise das competências dos vendedores e os seus pontos menos positivos é possível identificar duas das seis posições de venda segundo Kotler (2000).


Inicialmente identificaram-se algumas características que antevêm um perfil de vendedor consultivo, nomeadamente, na capacidade de orientação para as necessidades do cliente, na segmentação dos produtos do portefólio de acordo com o seu potencial, na sua capacidade de automotivação, na capacidade de orientação para os resultados, na disponibilidade em ter mais horas de formação, na proatividade, no sentido de objetividade/responsabilidade e na boa capacidade comunicação.

De seguida, identificaram-se algumas características que antevêm um perfil de vendedor entregador, nomeadamente, na importância que a força de vendas dá aos produtos da gama de café em detrimento dos restantes (orientação monoproduto), na coação/pressão que a força de vendas utiliza como técnica de venda para “empurrar” os produtos do portefólio e na baixa capacidade de persuasão para com os clientes.

Em suma, da análise global dos questionários que a força de vendas do Grupo Nabeiro respondeu, conclui-se que a mesma tem um perfil misto, *i.e.*, tanto possui traços de vendedor entregador (típicos do canal Horeca) como de vendedor consultivo (típicos na venda de portefólios multiproduto), no entanto, esta pluralidade de perfis até acaba por ser dita como “normal” tendo em conta o processo de mudança que está a decorrer no seio organizacional.

Respondendo à segunda parte da questão, torna-se necessário elaborar o perfil e o descritivo de função para o cargo de vendedor multiproduto Horeca (ver quadro 14).

Quadro 14: Perfil e descritivo de função - vendedor multiproduto Horeca

| | | | |
|--------------------|------------------------------|---|------------|
| Título da Função: | Vendedor multiproduto Horeca |  | |
| Família Funcional: | Vendas | Hierarquia Funcional: | Supervisor |
| Área de atuação: | Departamento X | Nível de Autonomia: | Parcial |

| Objectivo da função: |
|---|
| - O principal objetivo da função consiste em garantir um crescimento vertical e horizontal da carteira de clientes, fidelizando-os e garantindo-lhes um serviço de ótima qualidade. |

| Responsabilidades da função: | |
|---|---|
| - Realizar visitas aos clientes conforme o nível de serviço definido. | - Desenvolver de políticas de penetração em clientes da concorrência. |
| - Apresentar e comercializar os produtos do portefólio organizacional. | - Monitorizar os preços praticados pela concorrência. |
| - Conhecer o potencial dos clientes em carteira. | - Gerir as cobranças dos clientes em carteira. |
| - Fidelizar os clientes em carteira. | - Gerir a manutenção da viatura. |
| - Emitir notas de encomenda. | - Realizar a prospeção de clientes. |
| - Garantir o cumprimento integral dos contratos de exclusividade. | - Analisar a variação de vendas face ao contrato e face ao histórico. |
| - Realizar as prestações de contas. | - Negociar e renegociar os contratos. |
| - Assegurar os procedimentos administrativos e de gestão de tesouraria. | - Actualizar os dados e a informação da carteira de clientes. |

| Competências da função: | |
|---|--|
| Competências corporativas: | |
| - Manter invioláveis, as regras de conduta e os valores organizacionais do Grupo Nabeiro. | |
| Competências pessoais: | |
| - Orientado para o cliente. | - Controlo emocional. |
| - Orientado para os objetivos e resultados. | - Capacidades comunicativas. |
| - Capacidade para trabalhar sob stress. | - Capacidade para trabalhar em equipa. |
| - Capacidade de negociação e persuasão de clientes. | - Proativo. |
| - Capacidade de adaptação perante a mudança. | - Ambicioso. |
| - Capacidade para resolução de problemas. | - Autoconfiança e empatia profissional. |
| - Capacidades analíticas. | - Capacidade de planeamento e organização de trabalho. |

Fonte: Elaboração Própria.

3.5. Resposta à questão 5

Com base nas respostas aos questionários comente a necessidade de formação e o nível de motivação da atual força de vendas.

Analisando as respostas dos inquiridos relativamente às necessidades de formação, verifica-se que a força de vendas no seu domínio interpessoal consegue identificar os seus próprios erros com o objetivo de alcançar melhores resultados, demonstrando como competência a proatividade. No domínio do cliente, a força de vendas consegue identificar e classificar o seu potencial, demonstrando como competência a objetividade (ver anexo 13).

O grupo de respostas com menor classificação média evidencia, por um lado, alguma dificuldade em apresentar a gama de multiprodutos, muito provavelmente devido a carências de formação em uma, ou mais categorias de produto. Por outro lado, uma orientação monoproduto (café), demonstrando que a força de vendas ainda tem na sua veia comercial uma orientação para o produto *core* do Grupo.

Por forma a tentar reverter e solucionar esta situação, deve ser elaborado, por parte dos gestores comerciais multiproduto, um cronograma de acompanhamento a todos os departamentos comerciais do Grupo, com o objetivo de dar formação *on job* aos vendedores. Em paralelo, deve ser desenvolvido um *sales folder* multiproduto que auxilie as equipas comerciais no processo diário de venda e que funcione como um argumentário de vendas. Seguem as linhas de orientação para elaboração de um *sales folder* (ver figura 14).

Figura 14: *Guidelines* para elaboração de um *sales folder*

| <i>Itens Sales Folder</i> | Descrição Detalhada |
|--|--|
| Família produto | Águas; Aperitivos; Temperos; Cafés e Misturas; Cereais de Pequeno Almoço; Cervejas; Chás; Leite; Licores; Sumos e Néctares; Vinhos. |
| Categoria produto | Água com Gás e Água sem Gás; Azeitonas, Tremoços e Pickles; Azeite e Vinagre; Café em Grão, Café Solúvel e Descafeinados; Cereais Linha, Cereais Corn Flakes, Cereais Chocolate e Cereais Vários Sabores; Cerveja Branca e Cerveja Trigo; Chá de Ervas, Chá Preto, Chá de Frutos e Chá Frio; Leite Meio Gordo; Licor de Frutos e Vinho Licoroso; Sumos, Néctares e Concentrados; Vinho Branco, Vinho Rosé, Vinho Tinto, Vinho Reserva e Vinho Edições Especiais. |
| Clientes alvo | Cafetarias; Pastelarias; Snack-Bares; Restaurantes; Hotelaria; Empresas; Universidades; Escolas; Escritórios. |
| Principais concorrentes | Principais ações desenvolvidas pela concorrência, os principais argumentos e pontos fortes da concorrência. |
| Oportunidades | Principais oportunidades no mercado. |
| Benefícios dos produtos para os clientes | Argumentários de venda para as equipas comerciais. |
| Dificuldades de venda | Principais objeções e respostas. |
| Inovações | Principais campanhas, bônus, novidades e inovação. |
| Elementos caracterizados do produto | História da marca, a sua presença no mercado e o crescimento da marca. |
| Anexos | Monofolhas, materiais de apoio à venda, tabelas de preços, materias de merchandising, etc. |

Fonte: Elaboração Própria.

Outro aspeto a ter em conta, encontra-se relacionado com alguma falta de cooperação entre os vendedores das equipas comerciais, elucidando para a necessidade de se realizarem ações de *team-building* que fomentem o espírito de equipa, reforcem e desenvolvam a coesão dentro das equipas da força de vendas.

Analisando as respostas dos inquiridos relativamente aos níveis de motivação, verifica-se que de uma forma geral a força de vendas está motivada para a superação dos desafios impostos pela administração (ver anexo 12). Tendo sido já apontadas anteriormente, três competências chave que indiciam os índices motivacionais no interior da força de vendas, são elas: a ambição, a atitude positiva e a capacidade de automotivação.

O grupo de respostas com menor classificação média evidencia por um lado, o pouco reconhecimento por parte das chefias. Por outro lado, alguma insatisfação com o sistema geral de incentivos em vigor.

Em suma, as duas grandes conclusões que se podem retirar ao nível da formação e motivação consistem: na boa capacidade de automotivação, ambição e atitude da força de vendas, que só é contrabalançada com a sua falta de formação em multiprodutos, com o pouco reconhecimento por parte das chefias (supervisão) e com alguma insatisfação com o sistema geral de incentivos em vigor.

3.6. Resposta à questão 6

Elabore um novo sistema de controlo de vendas e um novo sistema de avaliação de desempenho que permita avaliar a rede de vendedores do Grupo Nabeiro, tendo por base o portefólio de multiprodutos.

Grande parte da rede de vendas trabalha diariamente para atingir os seus objetivos e quanto mais mensuráveis forem esses objetivos, mais fácil será a atribuição de funções, a definição da remuneração variável e, no fundo, maiores serão os níveis de motivação.

Dessa forma, torna-se fator crítico de sucesso elaborar um sistema de controlo de vendas que controle as equipas comerciais e habitue a força de vendas a receber e analisar este tipo de indicadores de gestão.

A primeira característica do novo sistema de controlo de vendas consiste na sua periodicidade semanal e no facto de estar agrupado por família e por categoria de produto. Os indicadores de desempenho estão distribuídos por quatro áreas: a distribuição numérica (clientes com compras), as unidades vendidas, a faturação (em euros) e a angariação de novos clientes (nº de novas prospeções). O sistema também incorpora o histórico de vendas dos exercícios anteriores bem como, a variação do objetivo proposto face ao histórico.

Outro fator relevante na implementação do novo sistema consiste, na frequência com que a força de vendas recebe estes indicadores de gestão, *i.e.*, não basta ter um sistema de controlo extremamente avançado, quando o sistema de informação é lento e inoportuno. Há que criar mecanismos internos que possibilitem o acesso aos indicadores de gestão de uma forma simples e eficaz. Pelo que a informação deve ser centralizada pela supervisão e fornecida pelo menos uma vez por uma semana e idealmente à segunda-feira, permitindo aos vendedores prepararem a sua semana de trabalho, analisando os indicadores e desenvolvendo estratégias por forma a corrigir os seus desvios face aos objetivos propostos.

O novo sistema de controlo tem como objetivo: controlar as vendas dos produtos do portefólio; disponibilizar a informação de uma forma oportuna e perceptível; controlar as equipas comerciais; valorizar a regularidade dos resultados; adaptar o sistema à nova estratégia comercial do Grupo Nabeiro (ver figura 15).

Figura 15: Sistema de controlo de vendas Grupo Nabeiro

| GRUPONABEIRO | | Distribuição numérica | | | | Unidades | | | | Faturação | | | | Angariação clientes | | | |
|-------------------------------|-----------|------------------------------|----------|------------------------|----------------|----------|----------|----------|-------------------|----------------|------------|------------|------------|---------------------|----------|----------------|----------------|
| Departamento comercial: | | Real | | Objetivo | | Real | | Objetivo | | Real | | Objetivo | | Real | Objetivo | | |
| Canal: | Descrição | Jan-12 | Jan-13 | Clientes C/ Compras | Var. % | Jan-12 | Jan-13 | Unidades | Unidade Medida | Var. % | Jan-12 | Jan-13 | Euros (€) | Var. % | Jan-13 | Nº Clientes | Var. % |
| Diretor: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisor: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vendedor: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Data da última análise: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Família de produtos | | Categoria de produtos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Águas | | Água com Gás | | | | | | Packs | | | | | | | | | |
| | | Água sem Gás | | | | | | Packs | | | | | | | | | |
| Total Águas | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Aperitivos | | Azeitonas | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Tremoços | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Pickles | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| Total Aperitivos | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Temperos | | Azeite | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Vinagre | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| Total Temperos | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Cafés e Misturas | | Café em Grão | | | | | | Quilos | | | | | | | | | |
| | | Cafés Solúvel | | | | | | Quilos | | | | | | | | | |
| | | Descafeinados | | | | | | Quilos | | | | | | | | | |
| Total Cafés e Misturas | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Cereais de Pequeno Almoço | | Cereais Linha | | | | | | Caixas | | | | | | | | | |
| | | Cereais Corn Flakes | | | | | | Caixas | | | | | | | | | |
| | | Cereais Chocolate | | | | | | Caixas | | | | | | | | | |
| | | Cereais Vários Sabores | | | | | | Caixas | | | | | | | | | |
| Total Cereais | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Cervejas | | Cerveja Branca | | | | | | Litros | | | | | | | | | |
| | | Cerveja Trigo | | | | | | Litros | | | | | | | | | |
| Total Cervejas | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Chás | | Chá de Ervas | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Chá Preto | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Chá de Frutos | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Chá Frio | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| Total Chás | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Leite | | Leite Meio Gordo | | | | | | Packs | | | | | | | | | |
| Total Leite | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Licores | | Licor de Frutos | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| | | Vinho Licoroso | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| Total Licores | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Sumos e Néctares | | Sumos | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Néctares | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| | | Concentrados | | | | | | Unidades | | | | | | | | | |
| Total Sumos e Néctares | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Vinhos | | Vinho Branco | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| | | Vinho Rosé | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| | | Vinho Tinto | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| | | Vinho Reserva | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| | | Vinho Edições Especiais | | | | | | Garrafas | | | | | | | | | |
| Total Vinhos | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Total Geral | | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | - € | - € | - € | #DIV/0! | 0 | 0 | #DIV/0! |

Relativamente ao sistema de avaliação de desempenho dos vendedores, este deve ser considerado como um instrumento poderoso para analisar o seu desempenho individual, para dar a conhecer o seu perfil, para tomar decisões ao nível dos incentivos e remunerações, bem como para identificar possíveis ineficiências no seu desempenho de modo a tentar corrigi-las.

Este sistema terá por base a avaliação pelo seu superior hierárquico (supervisor), uma periodicidade trimestral e encontra-se segmentado numa avaliação qualitativa. Utiliza o método da escala gráfica que varia (ver figura 16):

- Inaceitável, se o vendedor não atingiu a totalidade dos objetivos;
- Medíocre, se o vendedor não atingiu a maioria dos objetivos;
- Satisfatório, se o vendedor atingiu alguns objetivos;
- Muito bom, se o vendedor atingiu a maioria dos objetivos, mas não a totalidade;
- Excelente, se o vendedor atingiu a totalidade dos objetivos.

Dessa forma, o sistema de avaliação de desempenho procura abarcar três domínios organizacionais: a empresa, a hierarquia e os colaboradores.

A empresa, no sentido de melhorar os resultados da força de vendas, da formação, no incentivo ao desempenho e no estímulo da produtividade. Para a hierarquia, no sentido de avaliar o desempenho da força de vendas e melhorar as relações interpessoais dos vendedores com a sua supervisão. Para os colaboradores, no sentido de dar a conhecer os aspetos que o Grupo Nabeiro mais valoriza, conhecer as expectativas da sua supervisão e, por fim, para realizar uma auto reflexão acerca do seu desempenho pessoal.

O objetivo deste sistema de avaliação de desempenho consiste em alinhar o objetivo individual dos vendedores com os objetivos do Grupo Nabeiro, passando a avaliar a força de vendas numa lógica de desempenho e resultados.

Em suma, este novo sistema de controlo de vendas e avaliação de desempenho permite, avaliar e controlar o crescimento vertical dentro de cada cliente através da abertura de novas categorias de produto e avaliar e controlar o crescimento horizontal, através do ganho de novos clientes. Dessa forma, a avaliação deverá ser obtida na medida em que a empresa e a força de vendas ganhem no *mix* de produtos por cliente.

3.7. Resposta à questão 7

Crie um plano estratégico de cross-selling para o Grupo Nabeiro.

Para incluir o *cross-selling* como parte integrante da estratégia empresarial do Grupo Nabeiro, é necessário desenvolver um plano estratégico e com isso torna-se imprescindível criar pacotes de produtos que estejam agrupados entre si, que sejam complementares entre si e que estejam de encontro com as necessidades dos seus clientes.

As famílias de produtos que a empresa dispõe no seu portefólio de produtos são: águas; aperitivos; temperos; cafés e misturas; cereais; cervejas; chás; leite; licores; sumos e néctares; e vinhos.

Das onze famílias de produtos pertencentes no portefólio organizacional e tendo por base a complementaridade dos mesmos, existem múltiplas combinações possíveis para efetuar combinações de *cross-selling*, como é o caso (ver figura 17):

Figura 17: Combinações de *cross-selling*

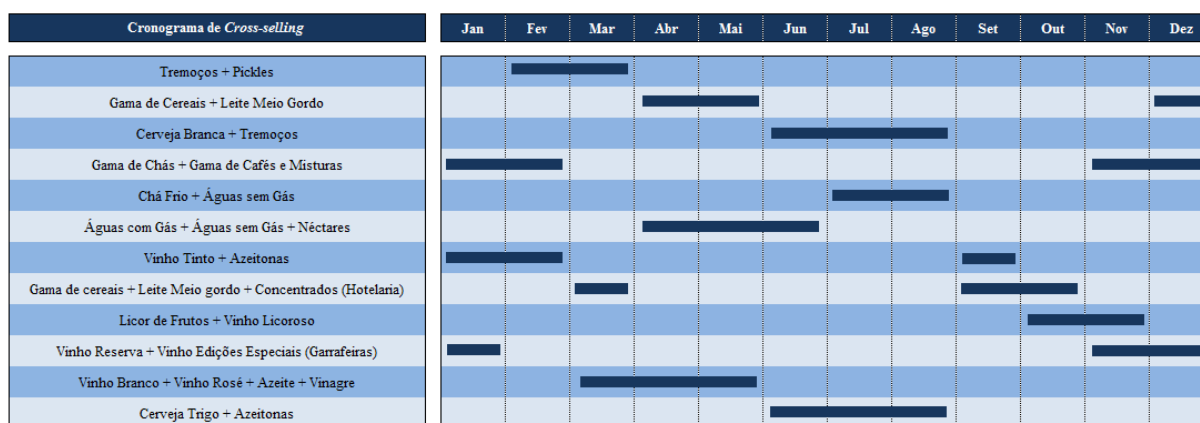
| |
|---|
| Tremoços + Pickles |
| Gama de Cereais + Leite Meio Gordo |
| Cerveja Branca + Tremoços |
| Gama de Chás + Gama de Cafés e Misturas |
| Chá Frio + Águas sem Gás |
| Águas com Gás + Águas sem Gás + Néctares |
| Vinho Tinto + Azeitonas |
| Gama de cereais + Leite Meio gordo + Concentrados (Hotelaria) |
| Licor de Frutos + Vinho Licoroso |
| Vinho Reserva + Vinho Edições Especiais (Garrafeiras) |
| Vinho Branco + Vinho Rosé + Azeite + Vinagre |
| Cerveja Trigo + Azeitonas |

Fonte: Elaboração Própria.

Por forma, a que as combinações tenham sucesso é necessário, segundo os vários autores repartir a rentabilidade das várias categorias de produto, por forma a alcançar uma margem global ideal. Desta forma, a ferramenta de *cross-selling* acrescenta valor aos produtos, à organização e ao cliente, dado que tem uma estratégia bem delineada e eficiente.

Ao desenvolver um cronograma mensal de *cross-selling* (ver figura 18) e ao interligá-lo com o sistema de incentivos Delta em Movimento, o Grupo Nabeiro consegue premiar e motivar a força de vendas para prossecução da sua estratégia de *cross-selling*.

Figura 18: Cronograma de *cross-selling*



Fonte: Elaboração Própria.

Segundo Malms e Schmitz (2011), as competências que uma força de vendas deve possuir caso queira incluir o *cross-selling* no seu planeamento estratégico são: a focalização, a motivação e o conhecimento dos produtos do portefólio.

Após a análise da questão número quatro, verifica-se que tanto a focalização, como a automotivação são competências que a força de vendas tem adquirido na sua forma de atuação diária. No entanto, o *know-how* da força de vendas relativamente aos produtos do portefólio deixa um pouco a desejar, e dessa forma pode comprometer negativamente o sucesso desta operação estratégica, a menos que sejam criados métodos de formação intensiva que tentem suprimir as lacunas de formação técnica relativamente aos produtos do portefólio organizacional.

Em suma, a venda cruzada consiste numa tática que as empresas utilizam como parte integrante da sua estratégia organizacional e que se traduz na comercialização de vários produtos agrupados entre si ao mesmo cliente. De acordo com alguns autores, a grande vantagem deste instrumento consiste na utilização da venda cruzada como uma ferramenta de fidelização dos clientes, dado que aumenta as barreiras à mudança.

No entanto, para que o processo estratégico de *cross-selling* tenha êxito, é necessário estar alinhado com a estratégia da organização, com a motivação e competências da força de vendas e com a exploração do potencial dos seus clientes.

3.8. Resposta à questão 8

Com base nas respostas aos questionários comente se a atual força de vendas está preparada para a mudança estratégica.

Antes de analisar o grupo de respostas, é necessário identificar o tipo de mudança a decorrer no Grupo Nabeiro, é uma mudança do tipo organizacional e as motivações que abarcam este processo de mudança são o mercado e a estratégia.

Analisando as respostas dos inquiridos relativamente à capacidade para a mudança estratégica, verifica-se que a força de vendas, em termos gerais, acha importante existirem mudanças estratégicas quando os métodos simplesmente não funcionam ou quando os objetivos propostos não são atingidos (ver anexo 18).

Caracterizam-se como sendo uma força de vendas flexível, que se adapta facilmente a novas situações e que rapidamente modifica os seus hábitos e rotinas.

Outro ponto extremamente importante, concluído com esta análise, consiste, na vontade que a força de vendas tem em despendar tempo para ter formação e aprendizagem de novas categorias de produto, ou possivelmente de outras que não dominem tão corretamente.

O grupo de respostas com menor classificação média evidencia, por um lado, alguma dificuldade por parte dos vendedores em implementar mudanças no seio da equipa, por outro lado, a existência de algumas barreiras à mudança por parte da chefia intermédia (supervisão).

Em suma, para que um processo de mudança seja concluído com êxito é necessário, existir uma nova visão desenvolvida pela administração, um alinhamento da mudança com a cultura organizacional, uma comunicação fluída e acima de tudo uma liderança forte, nomeadamente ao nível da supervisão, uma vez que a própria vai mobilizar a força de vendas e incutir-lhe uma nova mentalidade multiproduto.

4. Ilações a retirar do presente caso para a gestão

Em suma e após uma análise e reflexão profunda do caso, pretende-se, neste ponto retirar ilações acerca do caso pedagógico no seu domínio da gestão. A escolha do tema de investigação nasce da necessidade de analisar os impactos na força de vendas da mudança de paradigma introduzida, ao considerar-se estrategicamente a assumpção de uma organização multiproduto, em detrimento de uma monoproduto, por condicionalismos de mercado.

O mercado é caracterizado por uma retração do consumo “fora de casa” derivado da conjuntura económica desfavorável, por um aumento da carga fiscal, o que se traduz numa perda de faturação no mercado de cafés em Portugal no canal Horeca e, conseqüentemente, no encerramento de inúmeros estabelecimentos comerciais.

A conjugação destes fatores faz com que o Grupo Nabeiro tenha de repensar e reforçar a sua estratégia e opte por uma estratégia de diversificação dos seus produtos, de modo a aumentar a sua faturação, a criar valor e a conquistar novos clientes, uma vez que o canal onde se encontra atualmente está em recessão.

Em termos da sua importância para a gestão, importa realçar que os impactos resultantes deste processo de mudança estão segmentados em sete vertentes: na estratégia organizacional; na estrutura organizacional; no perfil da força de vendas; nas suas necessidades de formação e níveis motivacionais; no controlo de vendas e na avaliação de desempenho; no instrumento e na gestão da mudança. Na estratégia organizacional, na medida em que ocorreu uma movimentação estratégica de monoproduto para multiproduto, *i.e.*, o Grupo Nabeiro optou por uma estratégia de diversificação dos seus produtos, alargando o seu portefólio a outras categorias fora do seu *core business*.

Na estrutura organizacional, uma vez que a mudança estratégica implica a inserção de três novas áreas de responsabilidade: o diretor de produtos complementares, o gestor de produto, o gestor comercial multiproduto e a introdução de uma nova estrutura organizacional em forma matricial. O desenvolvimento desta nova equipa de trabalho tem como principal objetivo transmitir as novas linhas de atuação, gerir o portefólio de produtos e definir os planos de ação para a comercialização dos diferentes produtos do portefólio.

No perfil, dado que a força de vendas está segmentada em dois perfis distintos. Por um lado, um perfil consultivo que se foca nas necessidades do cliente, na segmentação dos produtos do portefólio de acordo com o seu potencial e na sua orientação para resultados. Por outro lado, um perfil entregador, devido nomeadamente à sua orientação monoproduto e à coação/pressão

que a força de vendas utiliza como técnica de venda para “empurrar” os produtos do portefólio.

Ao nível da formação, principalmente devido à dificuldade em apresentar a gama de multiprodutos, demonstrando carências de formação em uma, ou mais categorias de produto. Outro aspeto a ter em conta, consiste na falta de cooperação entre os vendedores das várias equipas comerciais. Ao nível motivacional, verifica-se que, de uma forma geral, a força de vendas está motivada para a superação dos desafios impostos, contrabalançando apenas com o pouco reconhecimento por parte das chefias e alguma insatisfação com o sistema geral de incentivos em vigor.

No controlo de vendas e na avaliação de desempenho, na medida em que ambos os sistemas devem estar em sintonia, basearem-se em pressupostos semelhantes e com o intuito de alinhar o objetivo individual dos vendedores com os objetivos do Grupo, passando a avaliar a força de vendas numa lógica de desempenho e resultados.

No instrumento, uma vez que a venda cruzada permitirá solucionar o caso pedagógico, pois acrescenta valor ao portefólio de produtos, cria pacotes de produtos à medida das necessidades dos clientes e aumenta dessa forma a sua satisfação e fidelização.

No entanto, podem ser utilizadas outras táticas que potenciem a venda de multiprodutos como é o caso: da potenciação da confiança entre força de vendas e os seus clientes para efetuar uma comercialização de multiprodutos, da utilização da força da marca do Grupo Nabeiro para credibilizar os produtos do portefólio junto dos clientes ou negociando novos contratos de multiprodutos com consumos pré estabelecidos que incluam a gama de café, a gama de produtos complementares e as marcas do Grupo, em detrimento dos contratos de monoproduto que subsistem atualmente.

Na gestão da mudança, na medida em que não basta apenas comunicar a mudança, é necessário torná-la uma realidade e, nesse aspeto, a força de vendas do Grupo Nabeiro indicia flexibilidade e determinação para a mudança.

Sintetizando, para que o processo de mudança de uma organização monoproduto para multiproduto resulte com sucesso é necessário comunicar a nova visão do Grupo, que a nova estratégia esteja incluída na nova visão, que haja uma boa comunicação entre as várias equipas de trabalho, que sejam fornecidos os instrumentos à força de vendas, mas, acima de tudo, que haja uma liderança forte ao nível da gestão de topo (diretores) e ao nível intermédio (supervisores) por forma a mobilizar a força de vendas e promover-lhe uma nova mentalidade multiproduto.

5. Bibliografia

5.1. Monografias (livros)

- Alves, C., & Bandeira, S. 2001. *Dicionário de marketing* (2ª ed.). Porto: Edições IPAM.
- Cameron, E., & Green, M. 2009. *Making sense of change management* (2th ed.). London: Kogan Page.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. 2010. *Manual de estratégia - conceitos, prática e roteiros* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. 2001. *Desempenho humano nas empresas – como desenhar cargos e avaliar o desempenho* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Détrie, J.P., & Silva, J. F. 2000. *Strategor - política global da empresa* (3ªed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Freire, A. 2008. *Estratégia de sucesso em Portugal* (12ª ed.) Lisboa: Editora Verbo.
- Helfer, J. P., & Orsoni, J. 1996. *Marketing*. Lisboa: Edições Sílado.
- Jobber, D., & Lancaster, G. 2003. *Selling and sales management* (6th ed.). Edinburgh: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2000. *Administração de marketing - Edição novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. 2006. *Administração marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lindon, D., & Lendrevie, J., & Lévy, J., & Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C., & Vandermerwe, S., & Lewis, B. 1999. *Services marketing – A european perspective*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. 2001. *Pesquisa de marketing - Uma orientação aplicada* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, E. 2006. *Marketing relacional na banca - A fidelização e a venda cruzada*. Lisboa: Editora Vida Económica.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 2008. *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Almedina.
- Rodrigues, J. V., & Camara, P.B., & Guerra, P.B. 2003. *Humanator - Recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tracy B. 1995. *Advanced selling strategies*. New York: Simond & Shuster.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy - Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

5.2. Periódicos científicos

Burnham, T., & Frels, J., & Mahajan, V. 2003. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2: 109-126.

Churchill, A. G., & Ford, M. N., & Walker, C. O. 1993. Sales force management: planning, implementation and control. *Journal of Marketing Research*, February: 28-41.

Dellferrera, D. 2003. Supporting efforts to build share of wallet. *London: Corporate Executive Board*, 122-138.

Ducker, P.F. 1981. The five rules of successful acquisition. *The Wall Street Journal*, October, p.16.

Glanforte, G. 2005. Sell them more. *Catalog Age*, 22(1): 31-32.

Graham, R. J. 2008. The seven strategies of the highly effective salesperson. *American Salesman*.

Harding, F. 2004. Cross selling or cross purposes?. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-46.

Jaramillo, J., & Greg, W. M. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58: 705-714.

Jaramillo, F., & Locander, P., & Spector, E., & Harris, E. G. 2007. Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(4/5): 302-310.

Jobber, D., & Millar, S. 1984. The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey. *Journal of Sales Management*, 1, p.1.

Kahle, D. 2006. Characteristics of successful salespeople. *American Salesman*.

Kamakura, A. W. 2008. Cross-selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6:3-4, 41-58.

Kamakura, W. A., & Wedel, M., & De Rosa, F., & Mazzon, A. J. 2003. Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1): 45.

Kotter, J.P. 2007. Leading change - Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, January.

Lucas, H. G., & Parasuraman, A., & Davis, R., & Enis, B. 1987. An empirical study of sales force turnover. *Journal of Marketing*, July: 34-59.

Malms, O., & Schmitz, C. 2011. Cross-divisional orientation: Antecedents and effects on cross-selling success. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3.

McMurry, N. R. 1961. The mystique of super-salesmanship. *Harvard Business Review*, April: 114.

Sonnenberg, F. K., 1988. The power of cross-selling. *Journal of Business Strategy*, 9(1), 56-60.

Troilo, G. L., & Luca, M., & Guenzi, P. 2009. Dispersion of influence between marketing and sales: its effects on superior customer value and market performance. *Industrial Marketing Management*, 38: 872-882.

Westgren, R., & Zering, K. 1998. Case study research methods for firm and market research. *Agribusiness*, September-October, 1998, Vol.14(5), p.415(9).

5.3. Referências não publicadas ou retiradas da Internet

Adega Mayor, 2012, **História da adega mayor**. Acedido a 13 março de 2013 em <http://www.adegamayor.pt/a-adega/historia/>

AHRESP (1), 2012, **Relatório do segmento de atividade**. Publicado a 20 de agosto de 2012. Acedido a 30 de novembro de 2012 em <http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Newsletter/01/005.%20IVA%20DA%20SEMANA%20-%202013%20a%2018%20de%20agosto.pdf>

AHRESP (2), 2012, **Estudo do impacto do iva na restauração**. Publicado a 3 de outubro de 2012. Acedido a 2 de dezembro de 2012 em <http://www.ahresp.com/files/filemanager/Mundo%20Economico/ESTUDO%20IVA%20-%20Destques.pdf>

AICC, 2012, **Associação industrial e comercial de café**. Acedido a 25 de novembro de 2012 em <http://www.aicc.pt/index.html>

AMA, 2013, **American marketing association**. Acedido a 10 de abril de 2013 em http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=S

Banco de Portugal (1), 2011, **Estudos da central de balanços: Análise setorial do alojamento, restauração e similares**. Publicado a 1 de novembro de 2011. Acedido a 10 de dezembro de 2012 em http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf

Banco de Portugal (2), 2012, **Relatório de estabilidade financeira**. Publicado em novembro de 2012. Acedido a 15 de dezembro de 2012 em <http://www.bportugal.pt/pt-estudoseconomicos/publicacoes/relatorioestabilidadefinanceira/Paginas/RelatoriodeEstabilidadeFinanceira.aspx>

Banco de Portugal (3), 2012, **Indicadores de conjuntura**. Publicado em novembro de 2012. Acedido a 15 de dezembro de 2012 em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Paginas/IndicadoresdeConjuntura.aspx>

Delta Cafés, 2011, **Relatório de sustentabilidade Delta Cafés 2011**. Acedido a 22 de junho de 2013 em http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201302/5rno5eew.1ue_c62c730a_contentfile.pdf

Diário Notícias, 2012, **Crise obriga a fechar quatro restaurantes todos os dias**. Acedido a 18 de novembro de 2012 em http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1774594

Dinheiro Vivo (1), 2012, **Portugueses bebiam 57 litros de cerveja antes da crise, agora bebem 50**. Acedido a 19 de novembro de 2012 em <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO064999.html>

Dinheiro Vivo (2), 2013, **80% dos portugueses bebem café todos os dias**. Acedido a 12 de abril de 2013 em <http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO139871.html>

Distribuição Hoje, 2010, **Dossier: cafés nº388**. Publicado a outubro 2010. Acedido a 05 de janeiro de 2013 em http://www.distribuicao hoje.com/ResourcesUser/ICM_IFEDISTRIBUICAOHOJE_STG/Imagens/Mercados/Dossiers/DH_388_Out10_Dossier.pdf

Grupo Nabeiro (1), 2012, **Banco de imagens corporativas**. Lisboa: junho.

Grupo Nabeiro (2), 2012, **Organigrama Grupo Nabeiro**. Acedido a 15 de dezembro de 2012 em <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta>

HiperSuper (1), 2012, **Portugueses são quem consome menos café na Europa**. Acedido a 25 de novembro de 2012 em <http://www.hipersuper.pt/2012/04/12/potugueses-sao-afinal-quem-consomem-menos-cafe-na-europa/>

HiperSuper (2), 2012, **Consumo mundial de café deve manter crescimento**. Acedido a 1 de dezembro de 2012 em <http://www.hipersuper.pt/2012/01/24/consumo-mundial-de-cafe-deve-manter-crescimento/>

HostelVending, 2013, **Estatísticas 2011 – Mercado português de café**. Acedido a 10 de abril de 2013 em <http://www.hostelvending.com.pt/vending-cafe/noticias/estatistica-2011-mercado-portugues-de-caf%C3%A9>

INE (1), 2012, **Contas nacionais trimestrais – Estimativa rápida (4º trimestre 2012)**. Acedido a 15 de março de 2013 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133396173&DESTAQUESmodo=2

INE (2), 2013, **Boletim mensal estatística 2013 – agosto**. Acedido a 6 de setembro de 2013 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153385462&PUBLICACOESmodo=2

International Standard, 2006, **Green coffee - Defect reference chart, ISO 10470**. Acedido a 20 de fevereiro de 2013 em <http://www.ico.org/documents/wpboard1005e.pdf>

Jornal de Negócios (1), 2013, **Seis empresas dominam 90% do mercado nacional de café**. Acedido a 27 de maio de 2013 em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/seis_empresas_dominam_90_do_mercado_nacional_de_cafe.html

Jornal de Negócios (2), 2013, **Economia portuguesa contrai 3,2% em 2012**. Acedido a 15 de março de 2013 em http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/economia_contrai_32_em_2012.html

Jornal de Negócios (3), 2013, **OCDE antecipa mais recessão, mais desemprego e mais défice**. Acedido a 3 de dezembro de 2012 em http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/ocde_antecipa_mais_recessao_mais_desemprego_e_mais_defice.html

Jornal de Negócios (4), 2013, **Consumidores e empresários portugueses nunca estiveram tão pessimistas**. Acedido a 4 de dezembro de 2012 em http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/consumidores_e_empresarios_nunca_estiveram_tao_pessimistas.html

Nielsen (1), 2012, **Estudo da restauração em Portugal, o que esperar na próxima década?** Lisboa: abril.

Nielsen (2), 2012, **Estudo do grande consumo em Portugal: principais indicadores e balanços**. Lisboa: fevereiro.

Nielsen (3), 2012, **Estudo das tendências dos bens de grande consumo**. Lisboa: outubro.

Nielsen (4), 2012, **O que esperar em 2013?** Lisboa: novembro.

Organização Internacional de Café (1), 2011, **Retrospectiva da OIC 2010/11**. Publicado a outubro em 2012. Acedido a 13 de março de 2013 em <http://www.ico.org/documents/annual%20review%202010-11p.pdf>

Organização Internacional de Café (2), 2012, **Perspectivas de consumo mundial de café**. Publicado em maio de 2012. Acedido a 13 de março de 2013 em <http://www.ico.org/news/1205-guaruja-p.pdf>

Organização Internacional de Café (3), 2012, **Relatório mensal sobre o mercado cafeeiro**. Publicado em outubro de 2012. Acedido a 13 de março de 2013 em <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-1012-p.pdf>

Priberam, 2013, **Dicionário Priberam - Pesquisa de palavras**. Acedido a 12 outubro de 2013 <http://www.priberam.pt/dlpo/mudan%C3%A7a>

Revista Delta Magazine (1), 2012, **Tecnidelta, soluções à medida dos desafios dos seus clientes**. Edição N° 52. Campo Maior: julho.

Revista Delta Magazine (2), 2012, **Nova marca, a marca do futuro da nossa vida**. Edição N°53. Campo Maior: outubro.

Revista Grande Consumo, 2012, **À mesa com os Portugueses**. Edição N° 18. Lisboa: novembro/dezembro.

Seleções Reader's Digest, 2013, **Uma história com orgulho – Delta Cafés**. Acedido a 05 de março de 2013 em <http://www.marcasdeconfianca.seleccoos.pt/Marcas/Delta.aspx>

6. Anexos

6.1. Anexo 1: Os dez maiores países produtores de café (2010/11)

| | Produção | % a nível mundial |
|---------------|----------|-------------------|
| 1. Brasil | 48.095 | 35,8 |
| 2. Vietname | 19.467 | 14,5 |
| 3. Indonésia | 9.129 | 6,8 |
| 4. Colômbia | 8.523 | 6,4 |
| 5. Etiópia | 7.500 | 5,6 |
| 6. Índia | 5.033 | 3,8 |
| 7. México | 4.850 | 3,6 |
| 8. Honduras | 4.326 | 3,2 |
| 9. Peru | 3.976 | 3,0 |
| 10. Guatemala | 3.950 | 2,9 |

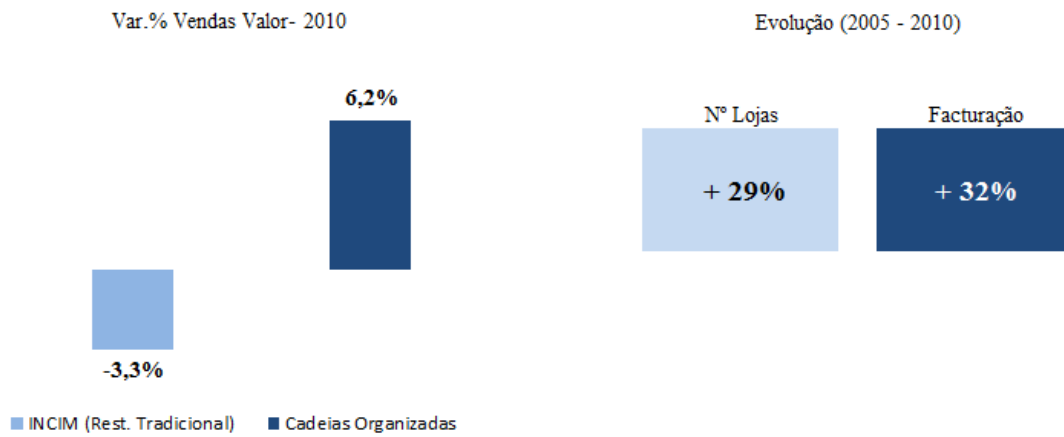
Fonte: Adaptado de Organização Internacional de Café (2012).

6.2. Anexo 2: Dados da produção mundial de café

| País | Produção Total - Em milhares de sacas | | País | Produção Total - Em milhares de sacas | |
|--------------|---------------------------------------|---------|---------------------------|---------------------------------------|---------|
| | 2010/11 | 2011/12 | | 2010/11 | 2011/12 |
| Angola | 35 | 29 | Nicarágua | 1.669 | 2.100 |
| Bolívia | 13 | 147 | Nigéria | 42 | 50 |
| Brazil | 48.095 | 43.484 | Panamá | 114 | 120 |
| Burundi | 352 | 187 | Papua Nova Guiné | 870 | 1.415 |
| Camarões | 608 | 1.083 | Paraguai | 20 | 20 |
| Colômbia | 8.523 | 7.800 | Peru | 3.976 | 5.443 |
| Costa Marfim | 982 | 1.600 | Quênia | 658 | 680 |
| Costa Rica | 1.588 | 1.799 | República Centro-Africana | 95 | 120 |
| Cuba | 26 | 100 | República do Congo | 3 | 3 |
| Equador | 854 | 1.075 | República Dominicana | 378 | 500 |
| Etiópia | 7.500 | 6.500 | Ruanda | 319 | 230 |
| Filipinas | 189 | 350 | São Salvador | 1.860 | 1.175 |
| Gana | 52 | 35 | Serra Leoa | 33 | 70 |
| Guatemala | 3.950 | 3.750 | Tailândia | 579 | 693 |
| Guiné | 3.950 | 450 | Tanzânia | 800 | 534 |
| Haiti | 350 | 300 | Timor-Leste | 60 | 41 |
| Honduras | 4.326 | 4.500 | Togo | 161 | 200 |
| Índia | 5.033 | 5.333 | Trinidade e Tobago | 11 | 10 |
| Indonésia | 9.129 | 8.250 | Uganda | 3.290 | 3.212 |
| Jamaica | 21 | 30 | Venezuela | 1.202 | 1.000 |
| Madagáscar | 529 | 597 | Vietname | 19.467 | 20.000 |
| Malawi | 17 | 21 | Iémen | 160 | 200 |
| México | 4.850 | 4.300 | Zâmbia | 13 | 13 |
| Nepal | 3 | 8 | Zimbabwe | 10 | 9 |

Fonte: Adaptado de Organização Internacional de Café (2012).

6.3. Anexo 3: Análise INCIM versus cadeias organizadas



Fonte: Adaptado de Nielsen (2012).

6.4. Anexo 4: Blends Delta Cafés



Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.5. Anexo 5: Portefólio dos Produtos Complementares



Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.6. Anexo 6: Portefólio da AgroDelta



Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.7. Anexo 7: Portefólio da Adega Mayor



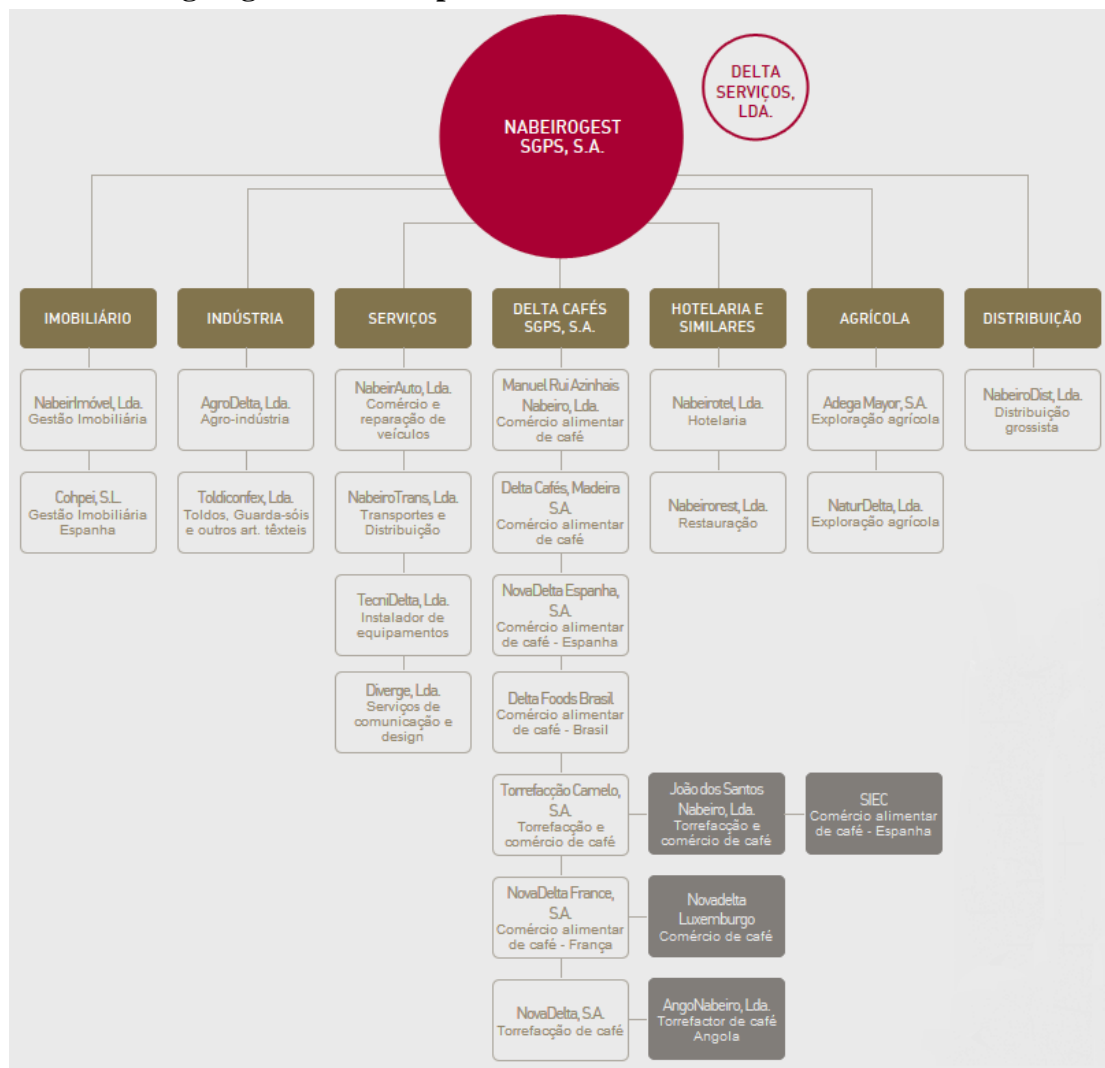
Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.8. Anexo 8: Portefólio da DómuZ



Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.9. Anexo 9: Organigrama do Grupo Nabeiro



Fonte: Adaptado de Grupo Nabeiro (2012).

6.10. Anexo 10: Estrutura da força de vendas do Grupo Nabeiro

| Departamentos | Açores | | Aveiro | | Beja | | Braga | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 2 | |
| | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | |
| | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | |
| | Vendedor 5 | Vendedor 5 | Vendedor 5 | | | Vendedor 5 | Vendedor 5 | |
| Total | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | |

| Departamentos | Castelo Branco | Campo Maior | Coimbra | | | Évora | |
|---------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 | Equipa 1 | Equipa 2 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 | Supervisor 1 | Supervisor 2 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 |
| | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | | Vendedor 4 | Vendedor 4 |
| | | Vendedor 5 | | | | Vendedor 5 | |
| Total | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 |

| Departamentos | Faro | | | Leiria | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 | Equipa 1 | Equipa 2 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 | Supervisor 1 | Supervisor 2 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | | Vendedor 3 | Vendedor 3 |
| | Vendedor 4 | | | Vendedor 4 | Vendedor 4 |
| | Vendedor 5 | | | | |
| Total | 6 | 4 | 2 | 5 | 5 |

| Departamentos | Lisboa | | | | | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 | Equipa 4 | Equipa 5 | Equipa 6 | Equipa 7 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 | Supervisor 4 | Supervisor 5 | Supervisor 6 | Supervisor 7 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 | | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 |
| | Vendedor 4 | | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | |
| Total | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 |

| Departamentos | Madeira | | Mirandela | | Portimão | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | |
| | | | Vendedor 4 | | Vendedor 4 | Vendedor 4 | |
| | | | | | Vendedor 5 | Vendedor 5 | |
| Total | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 2 |

| Departamentos | Porto | | | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 | Equipa 4 | Equipa 5 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 | Supervisor 4 | Supervisor 4 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | |
| | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | |
| | | | Vendedor 5 | | |
| Total | 5 | 5 | 6 | 5 | 1 |

| Departamentos | Quefuz | | Santarém | | Santiago Cacém | Torres Vedras | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 2 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 2 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 |
| | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | | Vendedor 4 | | |
| | Vendedor 5 | Vendedor 5 | | | Vendedor 5 | | |
| Total | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 |

| Departamentos | Senibal | | | Viana Castelo | Viseu | | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 |
| | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | Vendedor 4 | | Vendedor 4 | |
| | | Vendedor 5 | | | | | |
| Total | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO
PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Departamentos | Camelo Castelo Branco | Camelo Campo Maior | Camelo Faro | Camelo Leiria | Camelo Lisboa | | |
|---------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Equipas | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 1 | Equipa 2 | Equipa 3 |
| | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 1 | Supervisor 2 | Supervisor 3 |
| | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 | Vendedor 2 |
| | | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | Vendedor 3 | | |
| | | Vendedor 4 | | | | | |
| Total | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |

| Departamentos | Camelo Santarém |
|---------------|-----------------|
| Equipas | Equipa 1 |
| | Supervisor 1 |
| | Vendedor 1 |
| | Vendedor 2 |
| | Vendedor 3 |
| Total | 4 |

Fonte: Elaboração Própria.

6.11. Anexo 11: Questionário aplicado à força de vendas do Grupo Nabeiro

Questionário de Análise de Negócio

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da Tese de Mestrado, e com um intuito meramente académico. Pelo que nenhuma das respostas poderá ser alvo de avaliação. O questionário deverá ser respondido apenas pela rede de vendedores da Restauração do Grupo Nabeiro, sendo que cada vendedor(a) só poderá responder a um questionário. A informação contida neste questionário é peçoal, intransmissível e totalmente anónima. Analise cuidadosamente cada questão e classifique cada pergunta de 1 a 5 com uma cruz [X]. A resposta 1 corresponde a "Nunca", a resposta 2 corresponde a "Raramente", a resposta 3 corresponde a "Às vezes", a resposta 4 corresponde a "Frequentemente" e a resposta 5 corresponde a "Sempre". E nunca se esqueça, seja honesto(a) consigo próprio(a).

| Nº | Grupo 1: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|---|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | A minha rota diária de vendas é do meu agrado. | | | | | |
| 2 | Sinto-me satisfeito com as tarefas que desempenho diariamente. | | | | | |
| 3 | Sinto-me satisfeito relativamente à forma como os meus colegas de equipa desempenham as suas tarefas. | | | | | |
| 4 | Sou reconhecido pelo desempenho positivo no meu trabalho. | | | | | |
| 5 | A equipa mantém-se sempre positiva e não deixa que nenhum membro se deixe "ir abaixo". | | | | | |
| 6 | O ambiente da minha equipa é propício ao bom desempenho nas vendas. | | | | | |
| 7 | Os objetivos que me são impostos motivam-me. | | | | | |
| 8 | Concordo com o sistema de incentivos imposto pela Empresa. | | | | | |

| Nº | Grupo 2: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Tenho maior facilidade em apresentar a gama de produtos de café, do que a gama de produtos complementares. | | | | | |
| 2 | Dou maior importância à venda dos produtos de café, do que os produtos complementares. | | | | | |
| 3 | Consigno dar informações concretas acerca das características dos produtos complementares. | | | | | |
| 4 | Consigno identificar a gama de produtos complementares que os clientes necessitam. | | | | | |
| 5 | Consigno planear os meus dias, e executá-los de acordo com esse planeamento. | | | | | |
| 6 | Analiso os meus erros individuais com o objetivo de melhorar. | | | | | |
| 7 | Existem sinergias entre os vários membros da minha equipa de trabalho. | | | | | |
| 8 | Todos os membros da equipa onde estou integrado, operam no máximo das suas potencialidades. | | | | | |

| Nº | Grupo 3: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Utilizo uma linguagem simples, clara e cuidadosa para abordar os clientes. | | | | | |
| 2 | Escuto com atenção as necessidades e dificuldades dos clientes. | | | | | |
| 3 | Procuro saber se os clientes estão satisfeitos com o(s) produto(s). | | | | | |
| 4 | Questiono regularmente os clientes para saber como posso servi-los melhor. | | | | | |
| 5 | Faço uma abordagem de multiproduto na primeira abordagem aos clientes. | | | | | |
| 6 | Analiso se existem produtos da concorrência no estabelecimento dos clientes. | | | | | |
| 7 | Dou maior importância em servir bem os clientes, do que a própria venda em si. | | | | | |
| 8 | Utilizo a pressão junto dos clientes, como um mecanismo para vender produtos complementares. | | | | | |

| Nº | Grupo 4: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|---|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | A minha Empresa testa e analisa os seus produtos tendo em vista a satisfação do cliente. | | | | | |
| 2 | Os clientes estão receptivos e atentos a todas as explicações dadas, relativamente aos produtos comercializados pela Empresa. | | | | | |
| 3 | Informo constantemente os meus clientes acerca dos benefícios dos nossos produtos. | | | | | |
| 4 | Estou certo das necessidades dos clientes e baseio neles a minha estratégia de actuação. | | | | | |
| 5 | Focalizo o valor intrínseco dos nossos produtos (através da diferenciação) e não no preço. | | | | | |
| 6 | Questiono os meus clientes quando não me compram determinados produtos. | | | | | |
| 7 | Faço tudo o que está ao meu alcance para satisfazer as necessidades dos meus clientes. | | | | | |
| 8 | Tento gerir da melhor forma o meu relacionamento com os clientes. | | | | | |

IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO
PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Nº | Grupo 5: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Consigo realizar todas as minhas tarefas no meu horário de trabalho. | | | | | |
| 2 | Consigo desempenhar corretamente as minhas tarefas mesmo sob um ambiente de pressão e stress. | | | | | |
| 3 | As minhas tarefas individuais estão classificadas por grau de importância e urgência. | | | | | |
| 4 | Existe uma boa comunicação no seio da equipa. | | | | | |
| 5 | Executo o meu trabalho sem redundâncias ou repetições desnecessárias. | | | | | |
| 6 | As minhas responsabilidades individuais para alcançar os objetivos estão claramente definidas. | | | | | |
| 7 | Tenho oportunidade de comunicar abertamente com a minha supervisão, os meus obstáculos e dificuldades. | | | | | |
| 8 | As reuniões com a minha supervisão têm objetivos concretos e conclusões efetivas. | | | | | |

| Nº | Grupo 6: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|---|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Tenho uma visão clara para onde a Empresa caminha. | | | | | |
| 2 | Tenho uma missão claramente definida e interiorizada. | | | | | |
| 3 | Para mim uma liderança forte é fundamental para atingir os meus objetivos. | | | | | |
| 4 | A chefia dá o exemplo nas suas tarefas desempenhadas diariamente. | | | | | |
| 5 | A chefia escuta as minhas dificuldades profissionais, e tenta arranjar forma de as ultrapassar. | | | | | |
| 6 | As ideias para melhorar, originárias dos colaboradores, são regularmente introduzidas no negócio. | | | | | |
| 7 | Sigo as ideias introduzidas pelo meu supervisor de equipa. | | | | | |
| 8 | A Empresa trata o meu trabalho como uma carreira e não como um emprego. | | | | | |

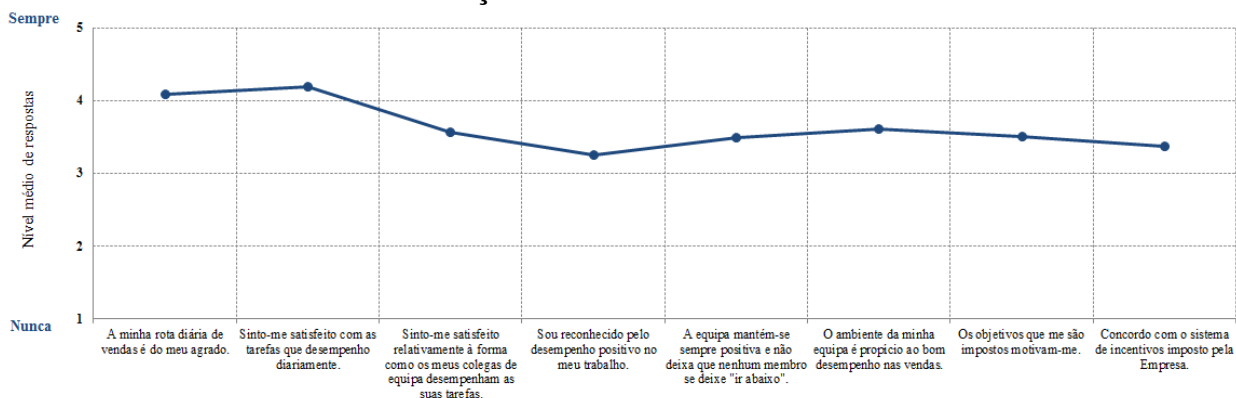
| Nº | Grupo 7: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Acho importante existirem mudanças organizacionais, quando os métodos utilizados não apresentam resultados. | | | | | |
| 2 | Acho necessário existirem mudanças no meu local de trabalho, por forma a que os objetivos sejam atingidos mais facilmente. | | | | | |
| 3 | Considero que seria fácil implementar uma mudança no seio da equipa, sem que haja problemas. | | | | | |
| 4 | Estou aberto as mudanças na forma de actuação diária. | | | | | |
| 5 | Sou uma pessoa de hábitos e rotinas, que leva algum tempo a adaptar-se a novas situações. | | | | | |
| 6 | Estou disposto a despende algum do meu tempo a adquirir novos conhecimentos em novas categorias de produtos. | | | | | |
| 7 | Tento mudar por mim próprio, ou fico à espera que sejam implementadas mudanças a nível superior. | | | | | |
| 8 | Quando tento promover a mudança, existem barreiras por parte da minha chefia. | | | | | |

| Nº | Grupo 8: | Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
|----|---|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Consigo organizar o meu tempo de uma forma eficaz. | | | | | |
| 2 | Consigo por norma ter uma atitude positiva. | | | | | |
| 3 | Utilizo a automotivação para conseguir "ir mais além". | | | | | |
| 4 | Não desanimo perante os primeiros obstáculos. | | | | | |
| 5 | Quando assumo um desafio, por norma, não desisto. | | | | | |
| 6 | Consigo responder positivamente a todos os desafios. | | | | | |
| 7 | Vejo a competitividade dentro de uma equipa, com uma forma saudável de atingir os meus objetivos. | | | | | |
| 8 | Gosto de praticar atividades fora do meu horário de trabalho. | | | | | |

Obrigado.

Fonte: Elaboração Própria.

6.12. Anexo 12: Índices de motivação

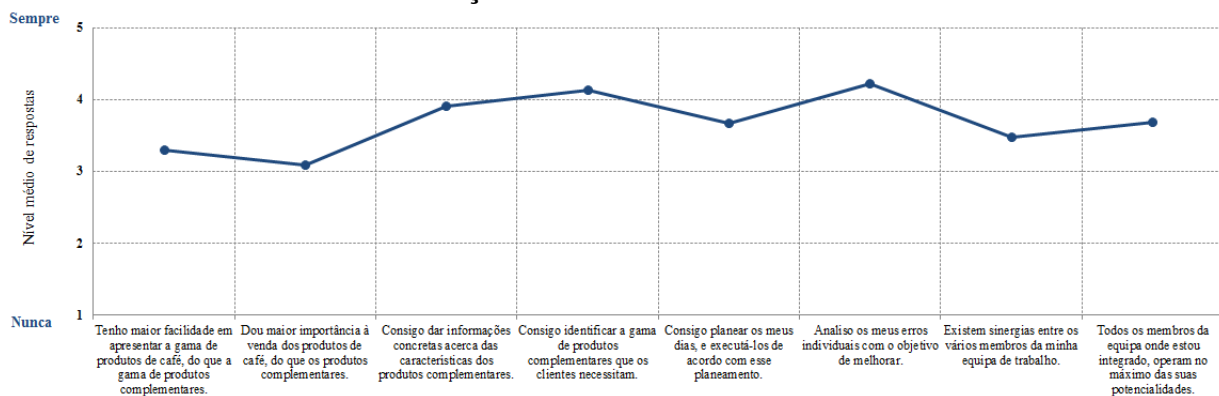


IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Índices de motivação | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|---|-------|----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| A minha rota diária de vendas é do meu agrado. | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 13% | 67 | 66% | 22 | 22% | 102 | 100% |
| Sinto-me satisfeito com as tarefas que desempenho diariamente. | 0 | 0% | 1 | 1% | 15 | 15% | 50 | 49% | 36 | 35% | 102 | 100% |
| Sinto-me satisfeito relativamente à forma como os meus colegas de equipa desempenham as suas tarefas. | 0 | 0% | 3 | 3% | 40 | 39% | 58 | 57% | 1 | 1% | 102 | 100% |
| Sou reconhecido pelo desempenho positivo no meu trabalho. | 4 | 4% | 12 | 12% | 44 | 43% | 38 | 37% | 4 | 4% | 102 | 100% |
| A equipa mantém-se sempre positiva e não deixa que nenhum membro se deixe "ir abaixo". | 4 | 4% | 6 | 6% | 39 | 38% | 42 | 41% | 11 | 11% | 102 | 100% |
| O ambiente da minha equipa é propício ao bom desempenho nas vendas. | 4 | 4% | 7 | 7% | 26 | 25% | 53 | 52% | 12 | 12% | 102 | 100% |
| Os objetivos que me são impostos motivam-me. | 2 | 2% | 11 | 11% | 35 | 34% | 42 | 41% | 12 | 12% | 102 | 100% |
| Concordo com o sistema de incentivos imposto pela Empresa. | 4 | 4% | 6 | 6% | 50 | 49% | 32 | 31% | 10 | 10% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

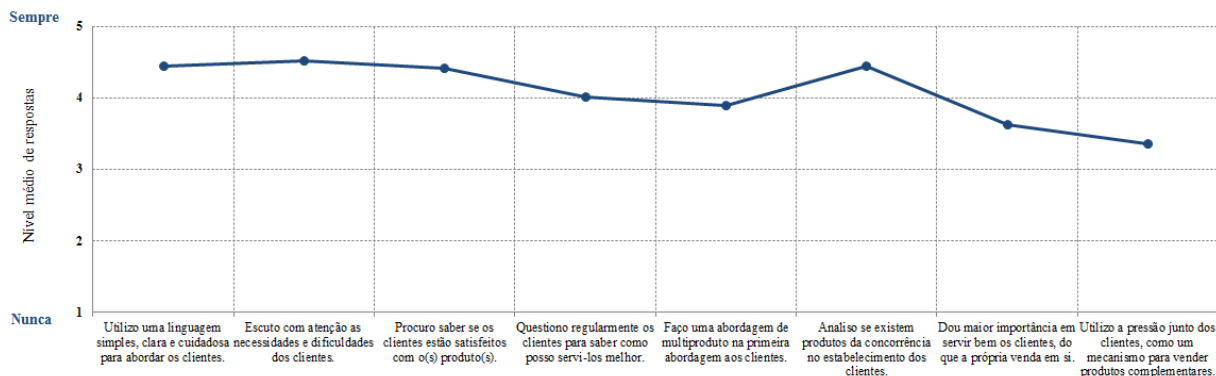
6.13. Anexo 13: Índices de formação



| Índices de formação | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|--|-------|----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Tenho maior facilidade em apresentar a gama de produtos de café, do que a gama de produtos complementares. | 5 | 5% | 9 | 9% | 50 | 49% | 27 | 26% | 11 | 11% | 102 | 100% |
| Dou maior importância à venda dos produtos de café, do que os produtos complementares. | 6 | 6% | 24 | 24% | 40 | 39% | 19 | 19% | 13 | 13% | 102 | 100% |
| Consigno dar informações concretas acerca das características dos produtos complementares. | 0 | 0% | 1 | 1% | 23 | 23% | 63 | 62% | 15 | 15% | 102 | 100% |
| Consigno identificar a gama de produtos complementares que os clientes necessitam. | 0 | 0% | 0 | 0% | 11 | 11% | 67 | 66% | 24 | 24% | 102 | 100% |
| Consigno planear os meus dias, e executá-los de acordo com esse planeamento. | 0 | 0% | 4 | 4% | 36 | 35% | 51 | 50% | 11 | 11% | 102 | 100% |
| Analiso os meus erros individuais com o objetivo de melhorar. | 0 | 0% | 0 | 0% | 16 | 16% | 47 | 46% | 39 | 38% | 102 | 100% |
| Existem sinergias entre os vários membros da minha equipa de trabalho. | 3 | 3% | 6 | 6% | 40 | 39% | 45 | 44% | 8 | 8% | 102 | 100% |
| Todos os membros da equipa onde estou integrado, operam no máximo das suas potencialidades. | 1 | 1% | 3 | 3% | 33 | 32% | 55 | 54% | 10 | 10% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

6.14. Anexo 14: Índices técnicas de vendas (ótica do vendedor)

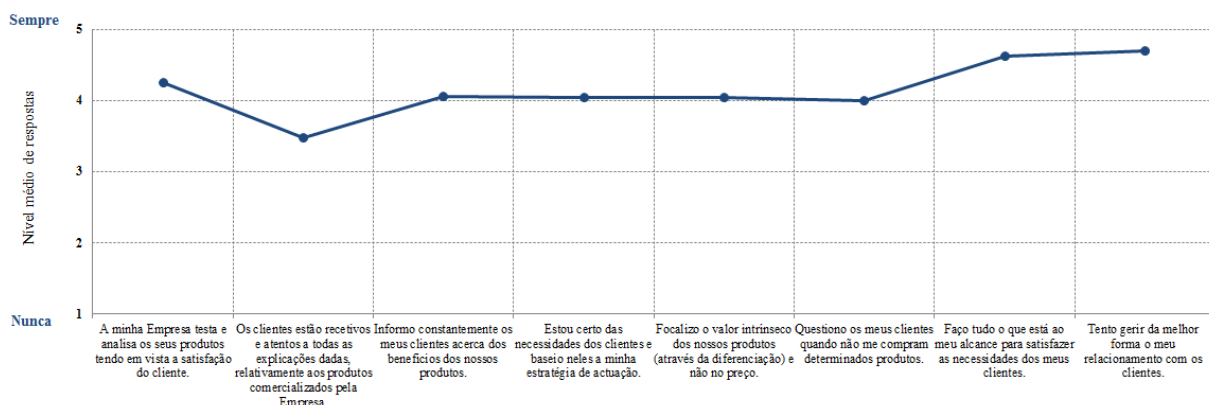


IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Técnicas de venda (ótica do vendedor) | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|--|-------|----|---|----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Utilizo uma linguagem simples, clara e cuidadosa para abordar os clientes. | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 4% | 48 | 47% | 50 | 49% | 102 | 100% |
| Escuto com atenção as necessidades e dificuldades dos clientes. | 0 | 0% | 2 | 2% | 2 | 2% | 39 | 38% | 59 | 58% | 102 | 100% |
| Procuro saber se os clientes estão satisfeitos com o(s) produto(s). | 0 | 0% | 0 | 0% | 10 | 10% | 40 | 39% | 52 | 51% | 102 | 100% |
| Questiono regularmente os clientes para saber como posso servi-los melhor. | 0 | 0% | 1 | 1% | 21 | 21% | 56 | 55% | 24 | 24% | 102 | 100% |
| Faço uma abordagem de multiproduto na primeira abordagem aos clientes. | 0 | 0% | 6 | 6% | 27 | 26% | 41 | 40% | 28 | 27% | 102 | 100% |
| Analiso se existem produtos da concorrência no estabelecimento dos clientes. | 0 | 0% | 2 | 2% | 7 | 7% | 36 | 35% | 57 | 56% | 102 | 100% |
| Dou maior importância em servir bem os clientes, do que a própria venda em si. | 4 | 4% | 1 | 1% | 36 | 35% | 49 | 48% | 12 | 12% | 102 | 100% |
| Utilizo a pressão junto dos clientes, como um mecanismo para vender produtos complementares. | 3 | 3% | 8 | 8% | 48 | 47% | 36 | 35% | 7 | 7% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

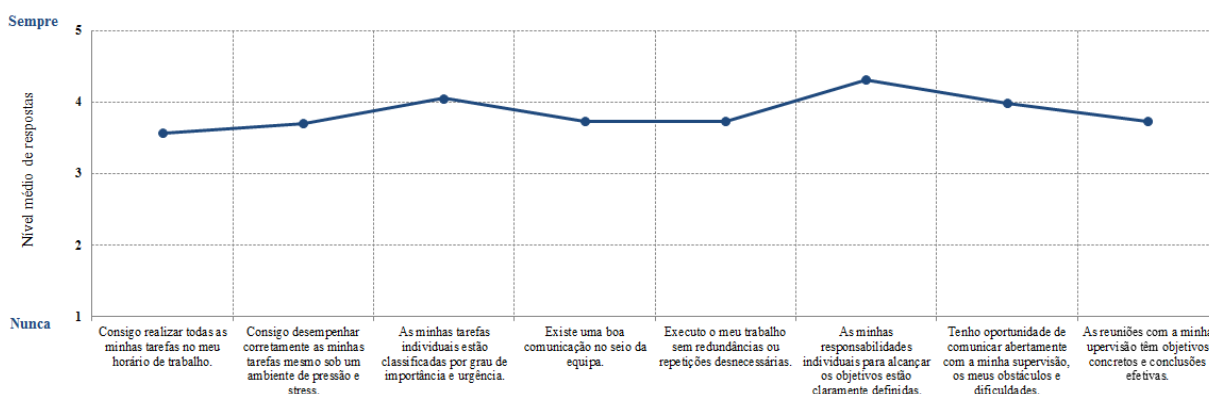
6.15. Anexo 15: Índices técnicas de vendas (ótica do cliente)



| Técnicas de venda (ótica do cliente) | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|---|-------|----|---|----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| A minha Empresa testa e analisa os seus produtos tendo em vista a satisfação do cliente. | 0 | 0% | 5 | 5% | 11 | 11% | 39 | 38% | 47 | 46% | 102 | 100% |
| Os clientes estão receptivos e atentos a todas as explicações dadas, relativamente aos produtos comercializados pela Empresa. | 0 | 0% | 8 | 8% | 47 | 46% | 38 | 37% | 9 | 9% | 102 | 100% |
| Informo constantemente os meus clientes acerca dos benefícios dos nossos produtos. | 0 | 0% | 0 | 0% | 19 | 19% | 58 | 57% | 25 | 25% | 102 | 100% |
| Estou certo das necessidades dos clientes e baseio neles a minha estratégia de actuação. | 0 | 0% | 0 | 0% | 16 | 16% | 66 | 65% | 20 | 20% | 102 | 100% |
| Focalizo o valor intrínseco dos nossos produtos (através da diferenciação) e não no preço. | 0 | 0% | 0 | 0% | 24 | 24% | 50 | 49% | 28 | 27% | 102 | 100% |
| Questiono os meus clientes quando não me compram determinados produtos. | 0 | 0% | 1 | 1% | 24 | 24% | 52 | 51% | 25 | 25% | 102 | 100% |
| Faço tudo o que está ao meu alcance para satisfazer as necessidades dos meus clientes. | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 3% | 33 | 32% | 66 | 65% | 102 | 100% |
| Tento gerir da melhor forma o meu relacionamento com os clientes. | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 31 | 30% | 71 | 70% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

6.16. Anexo 16: Índices de produtividade

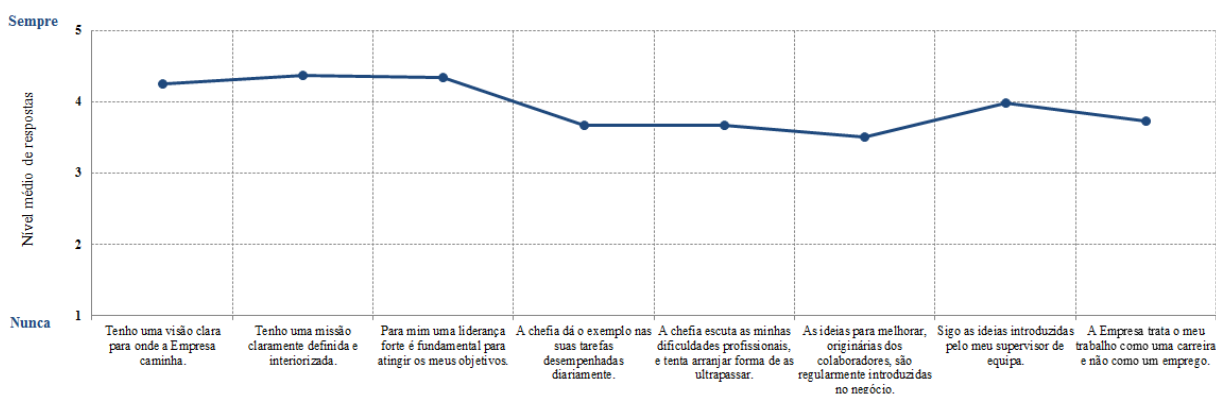


IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO
PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Índices de produtividade | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|--|-------|----|---|----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Consigo realizar todas as minhas tarefas no meu horário de trabalho. | 1 | 1% | 8 | 8% | 35 | 34% | 48 | 47% | 10 | 10% | 102 | 100% |
| Consigo desempenhar corretamente as minhas tarefas mesmo sob um ambiente de pressão e stress. | 1 | 1% | 5 | 5% | 25 | 25% | 63 | 62% | 8 | 8% | 102 | 100% |
| As minhas tarefas individuais estão classificadas por grau de importância e urgência. | 0 | 0% | 1 | 1% | 16 | 16% | 62 | 61% | 23 | 23% | 102 | 100% |
| Existe uma boa comunicação no seio da equipa. | 1 | 1% | 6 | 6% | 27 | 26% | 53 | 52% | 15 | 15% | 102 | 100% |
| Executo o meu trabalho sem redundâncias ou repetições desnecessárias. | 1 | 1% | 3 | 3% | 28 | 27% | 61 | 60% | 9 | 9% | 102 | 100% |
| As minhas responsabilidades individuais para alcançar os objetivos estão claramente definidas. | 1 | 1% | 3 | 3% | 2 | 2% | 54 | 53% | 42 | 41% | 102 | 100% |
| Tenho oportunidade de comunicar abertamente com a minha supervisão, os meus obstáculos e dificuldades. | 3 | 3% | 9 | 9% | 11 | 11% | 43 | 42% | 36 | 35% | 102 | 100% |
| As reuniões com a minha supervisão têm objetivos concretos e conclusões efetivas. | 2 | 2% | 6 | 6% | 30 | 29% | 44 | 43% | 20 | 20% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

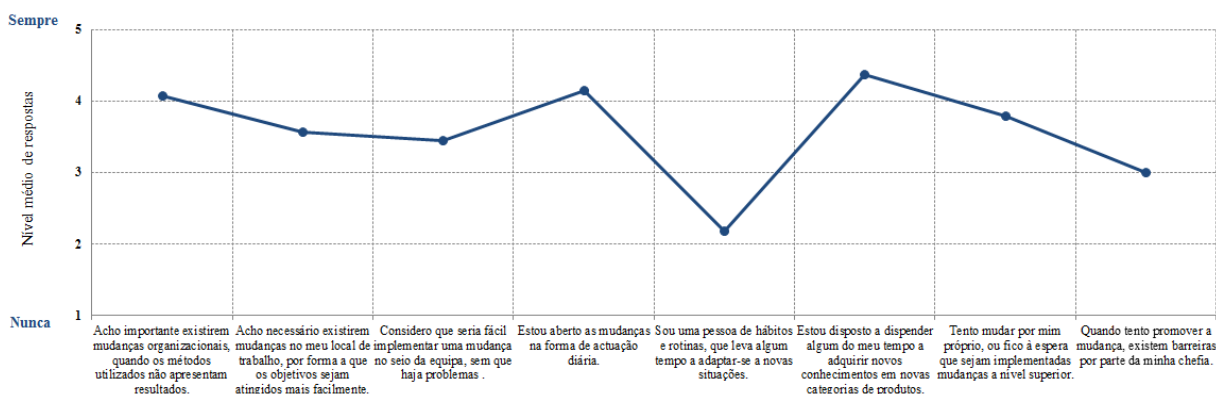
6.17. Anexo 17: Índices de liderança



| Índices de liderança | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|---|-------|----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Tenho uma visão clara para onde a Empresa caminha. | 0 | 0% | 0 | 0% | 14 | 14% | 48 | 47% | 40 | 39% | 102 | 100% |
| Tenho uma missão claramente definida e interiorizada. | 1 | 1% | 1 | 1% | 6 | 6% | 46 | 45% | 48 | 47% | 102 | 100% |
| Para mim uma liderança forte é fundamental para atingir os meus objetivos. | 0 | 0% | 2 | 2% | 15 | 15% | 31 | 30% | 54 | 53% | 102 | 100% |
| A chefia dá o exemplo nas suas tarefas desempenhadas diariamente. | 3 | 3% | 5 | 5% | 28 | 27% | 52 | 51% | 14 | 14% | 102 | 100% |
| A chefia escuta as minhas dificuldades profissionais, e tenta arranjar forma de as ultrapassar. | 2 | 2% | 11 | 11% | 21 | 21% | 52 | 51% | 16 | 16% | 102 | 100% |
| As ideias para melhorar, originárias dos colaboradores, são regularmente introduzidas no negócio. | 1 | 1% | 8 | 8% | 38 | 37% | 48 | 47% | 7 | 7% | 102 | 100% |
| Sigo as ideias introduzidas pelo meu supervisor de equipa. | 0 | 0% | 1 | 1% | 20 | 20% | 61 | 60% | 20 | 20% | 102 | 100% |
| A Empresa trata o meu trabalho como uma carreira e não como um emprego. | 0 | 0% | 8 | 8% | 33 | 32% | 39 | 38% | 22 | 22% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

6.18. Anexo 18: Índices de mudanças estratégicas

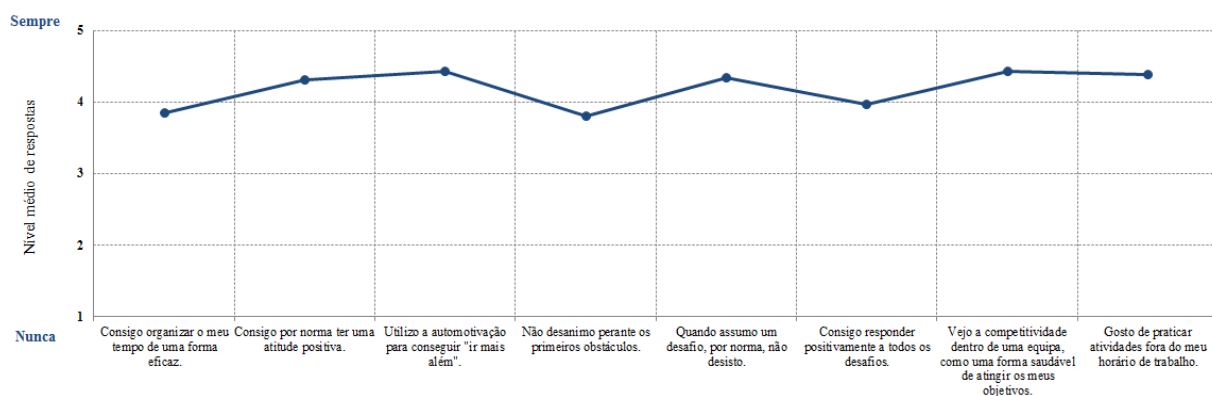


IMPACTO DO PROCESSO DE MUDANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO MONOPRODUTO
PARA MULTIPRODUTO NAS EQUIPAS COMERCIAIS DO GRUPO NABEIRO – NO CANAL HORECA

| Índices de mudanças estratégicas | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|--|-------|-----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Acho importante existirem mudanças organizacionais, quando os métodos utilizados não apresentam resultados. | 0 | 0% | 2 | 2% | 21 | 21% | 46 | 45% | 33 | 32% | 102 | 100% |
| Acho necessário existirem mudanças no meu local de trabalho, por forma a que os objetivos sejam atingidos mais facilmente. | 0 | 0% | 10 | 10% | 39 | 38% | 38 | 37% | 15 | 15% | 102 | 100% |
| Considero que seria fácil implementar uma mudança no seio da equipa, sem que haja problemas. | 1 | 1% | 12 | 12% | 44 | 43% | 30 | 29% | 15 | 15% | 102 | 100% |
| Estou aberto as mudanças na forma de actuação diária. | 0 | 0% | 0 | 0% | 19 | 19% | 49 | 48% | 34 | 33% | 102 | 100% |
| Sou uma pessoa de hábitos e rotinas, que leva algum tempo a adaptar-se a novas situações. | 23 | 23% | 47 | 46% | 23 | 23% | 9 | 9% | 0 | 0% | 102 | 100% |
| Estou disposto a dispendir algum do meu tempo a adquirir novos conhecimentos em novas categorias de produtos. | 2 | 2% | 0 | 0% | 9 | 9% | 38 | 37% | 53 | 52% | 102 | 100% |
| Tento mudar por mim próprio, ou fico à espera que sejam implementadas mudanças a nível superior. | 2 | 2% | 11 | 11% | 23 | 23% | 36 | 35% | 30 | 29% | 102 | 100% |
| Quando tento promover a mudança, existem barreiras por parte da minha chefia. | 3 | 3% | 23 | 23% | 51 | 50% | 21 | 21% | 4 | 4% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

6.19. Anexo 19: Índices de gestão pessoal



| Índices de gestão pessoal | Nunca | | 2 | | 3 | | 4 | | Sempre | | Total | |
|---|-------|----|---|----|----|-----|----|-----|--------|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Consigo organizar o meu tempo de uma forma eficaz. | 0 | 0% | 3 | 3% | 26 | 25% | 57 | 56% | 16 | 16% | 102 | 100% |
| Consigo por norma ter uma atitude positiva. | 0 | 0% | 1 | 1% | 3 | 3% | 61 | 60% | 37 | 36% | 102 | 100% |
| Utilizo a automotivação para conseguir "ir mais além". | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 7% | 44 | 43% | 51 | 50% | 102 | 100% |
| Não desanimo perante os primeiros obstáculos. | 7 | 7% | 6 | 6% | 19 | 19% | 38 | 37% | 32 | 31% | 102 | 100% |
| Quando assumo um desafio, por norma, não desisto. | 3 | 3% | 2 | 2% | 4 | 4% | 42 | 41% | 51 | 50% | 102 | 100% |
| Consigo responder positivamente a todos os desafios. | 0 | 0% | 2 | 2% | 19 | 19% | 62 | 61% | 19 | 19% | 102 | 100% |
| Vejo a competitividade dentro de uma equipa, com uma forma saudável de atingir os meus objetivos. | 0 | 0% | 1 | 1% | 3 | 3% | 50 | 49% | 48 | 47% | 102 | 100% |
| Gosto de praticar atividades fora do meu horário de trabalho. | 0 | 0% | 1 | 1% | 10 | 10% | 40 | 39% | 51 | 50% | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração Própria.

6.20. Anexo 20: Slides de resolução



ISCTE IUL Business School

GRUPONABEIRO

Agenda

| | |
|------------------------------------|------------|
| 1. Apresentação da Empresa | (Slide 3) |
| 2. Análise Externa | |
| PESTE | (Slide 4) |
| 3. Mercado de Cafés | (Slide 5) |
| 4. Concorrência | (Slide 6) |
| 5. Canal Horeca | (Slide 7) |
| 6. Análise Externa/Interna | |
| SWOT Sistémica | (Slide 8) |
| Movimentações Estratégicas | (Slide 9) |
| 7. Gama de Café | (Slide 10) |
| 8. Gama de Produtos Complementares | (Slide 11) |
| 9. Problemática | (Slide 12) |
| 10. Impactos | (Slide 13) |
| 11. Ilações para a gestão | (Slide 21) |

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Apresentação da Empresa



- Delta Cafés foi fundada em 1981, pelo Sr. Comendador Rui Nabeiro.
- *Core business*: torrefação e comercialização de café.
- Líder no mercado nacional de cafés desde 1994, considerada marca nº1 pelos portugueses.
- Grupo Nabeiro foi criado em 1998 e conta com 22 empresas distribuídas por várias unidades de negócio.
- Rede de distribuição comercial com 28 departamentos comerciais em Portugal.
- Composta por uma estrutura organizacional hierárquica funcional.
- Volume de negócios superior a 280 milhões de euros.
 - Mais de 22.600 toneladas de café vendido.
- Conta com 2.051 colaboradores.
- Aproximadamente 55.000 clientes diretos.
 - Presença em 30 países.
- A estratégia passa por "apostar num modelo de negócio responsável, sustentável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas".

Fonte: Relatório Sustentabilidade Grupo Nabeiro (2014) 3

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

PESTE

Político/Legal

- A instabilidade política na coligação partidária: CDS-PP e PSD.
- A indústria do café segue a legislação da segurança alimentar: Codex 2007 e REG (CE) 396/2005.
- O aumento do IVA na restauração de 13% para 23%.

Económico/Demográfico

- A retração da economia portuguesa em 2012, fixou-se no 3,2% (Fonte: INE).
- No 2º trimestre de 2013, a taxa de desemprego fixou-se nos 16,4% (Fonte: INE).
- O clima de crise que assola Portugal, faz com que haja uma quebra substancial do rendimento das famílias.

Social/Cultural

- Cerca de 80% da população portuguesa consome café (Fonte: AICC).
- Em média, cada português bebe 2,2 chávenas de café por dia (Fonte: AICC).
- Consumo nacional *per capita* é de 4,1 quilos, enquanto, a média europeia situa-se nos 6 quilos (Fonte: AICC)

Tecnológico

- Constante inovação tecnológica nas máquinas de café domésticas e nas cápsulas.
- Implementação de ferramentas de CRM que permitem desenvolver mecanismos de fidelização de clientes.

Ecológico

- Gestão de resíduos adjacentes do processo de transformação de café.
- Promove a biodiversidade através do cultivo de café de forma sustentada.

4



ISCTE IUL Business School

GRUPONABEIRO

Mercado de Cafés

- O mercado de cafés puros em Portugal, está avaliado em 415 milhões de euros.
- Encontra-se dividido em três segmentos: Horeca, retalho e institucional.

Peso dos canais no mercado



| Canal | Porcentagem |
|---------|-------------|
| Horeca | 62% |
| Retalho | 38% |

- O consumo no lar tem ganho peso relativamente ao consumo "fora de casa".
- O canal Horeca mantém uma tendência de decréscimo.
- Em 2012, perde 5% da sua faturação, o equivalente a 15 milhões de euros.
- O canal retalho contraria a tendência de perda.
- Em 2012, cresce 34% em faturação, o equivalente a 39 milhões de euros.

Fonte: Nielsen (2012).

3



ISCTE IUL Business School

GRUPONABEIRO

Concorrência

- Seis empresas dominam 90% do mercado nacional de cafés.



- A Delta Cafés é o principal *player* no mercado nacional de cafés.
- Em 2012, é líder do mercado nacional de cafés com uma quota de 27,7%.

- O principal concorrente do Grupo Nabeiro, é o Grupo Nestlé e detém as seguintes marcas: Nespresso, Dolce Gusto, Buondi, Tofa, Sical e Christina.
- Existem outros *players* no mercado, como é o caso: Nicola, Segafredo, NewCoffee, Torrié, entre outros.

Fonte: Nielsen e AICC (2012).

5

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Canal Horeca

- Abrange: os setores de hotelaria, restauração, snack-bars e cafés.
- Caracterizado: por uma diminuição do consumo "fora de casa".

| Ano | Volume Vendas (ME) |
|------|--------------------|
| 2005 | 10.226 |
| 2006 | ~9.500 |
| 2007 | ~9.000 |
| 2008 | ~8.500 |
| 2009 | ~8.200 |
| 2010 | 8.200 |

- Causas: a conjuntura económica negativa, a diminuição da procura e o aumento substancial da carga fiscal de 13% para 23%.
- Consequências: diminuição da faturação, menor margem de lucro e encerramento de inúmeros estabelecimentos comerciais.

Fonte: Nielsen (2012)

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

SWOT Sistémica

1 + 2 + A + B + C = Desafio

Oportunidades

A - Alargamento do portefólio de produtos;
 B - Criação de valor;
 C - Parcerias com fornecedores nacionais e internacionais;
 D - Know-How multiproduto.

A + 1 + 2 = Restrição

Pontos Fortes

1 - Marca com uma elevada notoriedade e qualidade;
 2 - Rede de distribuição comercial alargada (23 departamentos comerciais em Portugal);
 3 - Relação de confiança com os clientes ("um cliente, um amigo");
 4 - Liderança no mercado de cafés.

Ameaças

A - Forte concorrência no mercado de cafés;
 B - Diminuição do poder de compra do agregado familiar;
 C - Encerramentos de inúmeros estabelecimentos no canal Horeca;
 D - Quebra do consumo "fora de casa".

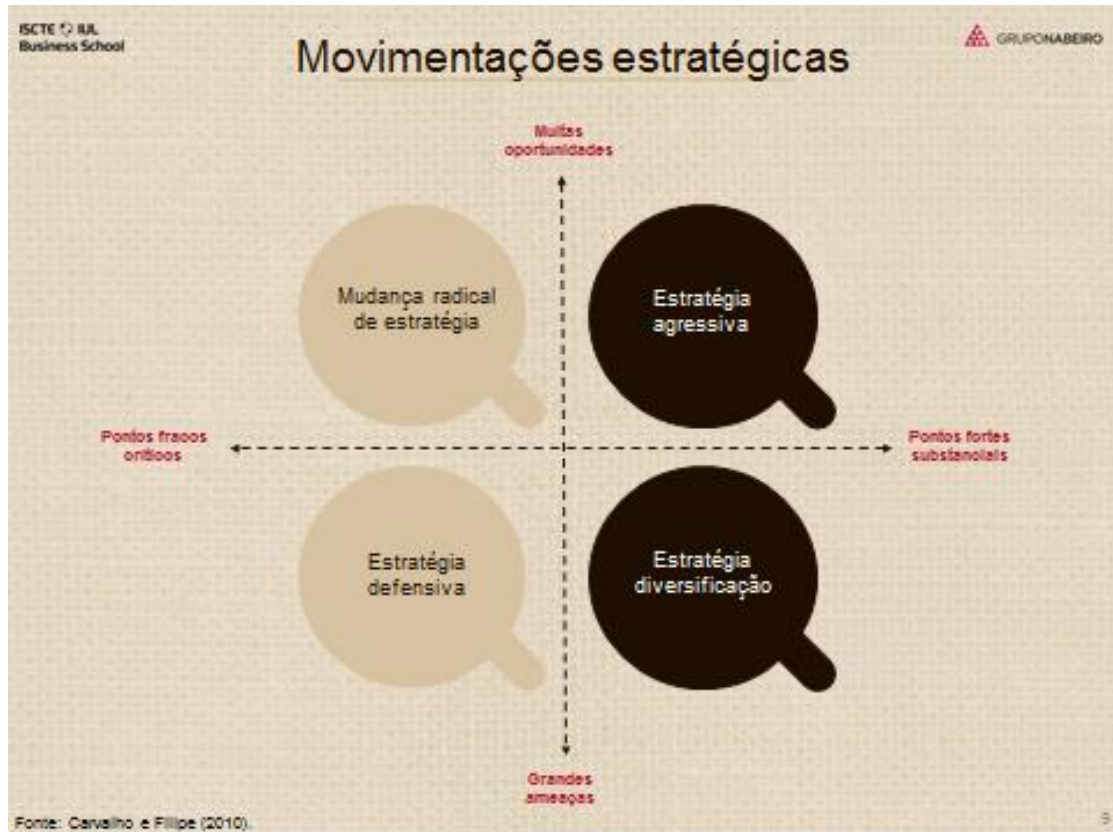
Pontos Fracos

1 - Custos logísticos;
 2 - Custos comerciais de macroestrutura;
 3 - Força de vendas orientada para monoproduto;
 4 - Dependência dos mercados de origem da matéria-prima.

4 + A + B + C + D = Aviso

A + 3 = Risco

Fonte: Carvalho e Filipe (2010)



Gama de Produtos Complementares



Fonte: Grupo Nabeiro (2012).

11

Problemática



12

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- Inicialmente o Grupo Nabeiro tinha um portefólio comercial sustentado no monoproduto.
- O Grupo comercializava no seu portefólio a categoria dos cafés e através de um produto de alta qualidade.
- Existe uma alteração estratégica, que passa por comercializar múltiplas categorias de produtos.

Monoproduto ⇒ Multiproduto

- **Duas movimentações estratégicas do Grupo Nabeiro:**
 - Agressiva - pela combinação das oportunidades e dos pontos fortes.
 - Diversificação - pela combinação das ameaças e dos pontos fortes.
- **Resultado:** Alargamento do portefólio comercial.
- **Objetivo:** Criar valor e aumentar a facturação do Grupo Nabeiro.


13

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- Alargamento do portefólio e a dimensão da força de vendas, implica a utilização de um sistema misto:
 - Áreas geográficas.
 - Categorias de produto.
- Adoção de uma estrutura organizacional multiproduto implica a inserção de três áreas de responsabilidade:
 - Diretor produtos complementares.
 - Gestor produto.
 - Gestor comercial multiproduto. (segmentado em diferentes áreas geográficas)
- **Objectivo principal desta equipa de trabalho:**
 - Definir a estratégia multiproduto.
 - Gerir o portefólio de produtos.
 - Estabelecer as *guidelines* para a força de vendas.
 - Atingir os objetivos propostos pela administração.
- A estrutura organizacional a aplicar: **matricial.**



14

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil**
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- **Competências dos vendedores:**
 - Boa capacidade comunicação.
 - Orientação para o cliente.
 - Sentido de responsabilidade e objetividade.
 - Orientação para resultados.
 - Proatividade.
 - Ambição.
 - Automotivação.
 - Atitude positiva.
 - Flexibilidade.
- **Pontos menos positivos dos vendedores:**
 - Orientação monoproduto.
 - Coação.
 - Pressão.
 - Baixa capacidade de persuasão.

A força de vendas do Grupo Nabeiro apresenta um perfil misto, i.e., tanto possui traços de vendedor "entregador" como de vendedor consultivo.

- **Ferramenta:** descritivo de função para o cargo de vendedor multiproduto Horeca.

15

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação**
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- **Motivação:**
 - De uma forma geral a força de vendas está motivada para a superação dos desafios.
 - Pouco reconhecimento por parte das chefias.
 - Alguma insatisfação com o sistema geral de incentivos.
- **Formação:**
 - Lacunas de formação em determinadas categorias de produto.
 - Falta de cooperação entre vendedores das equipas comerciais.
 - Mentalidade monoproduto.
- **Ferramentas:**
 - Cronograma acompanhamento aos departamentos.
 - Formação *on job*.
 - Desenvolvimento do *sales folder*.
 - Ações de *team-building* que incrementem espírito de equipa e a *positive competition*.

16

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- Sistema de controlo de vendas tem como **objetivo**:
 - Controlar as vendas dos produtos do portefólio.
 - Disponibilizar informação oportuna e perceptível.
 - Valorizar a regularidade dos resultados.
 - Adaptar o sistema à nova estratégia comercial do Grupo.
- Sistema de controlo de vendas inclui os seguintes KPI's:
 - Distribuição numérica.
 - Unidades vendidas.
 - Faturação.
 - Angariação de novos clientes.
- Sistema de controlo de vendas tem uma **periodicidade**:
 - Semanal (segunda-feira), para que a força de vendas prepare a semana de trabalho e corrija os desvios face aos objetivos.

17

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- Sistema de avaliação de desempenho tem como **objetivo**:
 - Analisar o desempenho individual da força de vendas.
 - Identificar o seu perfil.
 - Tomar decisões ao nível dos incentivos e remunerações.
 - Identificar possíveis ineficiências.
 - Corrigir o seu modo de actuação.
- Sistema de avaliação de desempenho utiliza o **método escala gráfica**.
- Sistema de avaliação de desempenho tem por base a **avaliação por parte do supervisor**.
- Sistema de avaliação de desempenho avalia:
 - De uma forma qualitativa.
 - Características individuais dos vendedores.
 - Desempenho da função dos vendedores.
- Sistema de avaliação de desempenho tem uma **periodicidade**:
 - Trimestral.

18

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- **Cross-selling tem como objetivo:**
 - Aumentar a faturação média por cliente.
 - Transformar clientes monoproduto em clientes multiproduto.
 - Acrescentar valor aos produtos, aos clientes e à organização.
- Para ter êxito é necessário desenvolver um **plano estratégico**:
 - Analisar as necessidades dos clientes.
 - Agrupar "soluções" de produtos complementares entre si.
 - Repartir a rentabilidade pelas várias categorias de produto e obter uma margem ideal.
 - Desenvolver cronograma mensal e interligá-lo com o sistema incentivos.
- **Exemplos de cross-selling:**



19

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Impactos

- Estratégia
- Estrutura
- Perfil
- Motivação/Formação
- Controlo/Avaliação
- Instrumento
- Mudança

- **Motivos para a mudança organizacional: estratégia e mercado.**
- **Facilidades para a mudança organizacional:**
 - Força de vendas flexível.
 - Adapta facilmente a novas situações.
 - Modifica rapidamente os hábitos e rotinas.
 - Vontade de formação e aprendizagem.
- **Dificuldades para a mudança organizacional:**
 - Dificuldade dos vendedores em implementar mudanças no seio da equipa.
 - Barreiras à mudança por parte da chefia (supervisão).
- Para a mudança ter sucesso:
 - Nova visão.
 - Alinhamento da mudança com a cultura.
 - Boa comunicação.
 - Liderança forte (supervisão).



20


ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Lições para a gestão

- Tema de investigação nasce da necessidade de analisar os impactos na força de vendas da mudança de paradigma introduzida, de monoproduto para multiproduto.
- Canal é caracterizado por uma retração do consumo "fora de casa" derivado da conjuntura económica, da diminuição da procura e do aumento da carga fiscal.
- Conjugação fatores negativos faz com que o Grupo Nabeiro tenha de repensar e reforçar a sua estratégia.
- Opte estratégia diversificação, por forma: aumentar a facturação, criar valor e conquistar novos clientes.
- Impactos resultantes deste processo de mudança estão segmentados em sete vertentes:

1. Estratégia 2. Estrutura 3. Perfil 4. Motivação/Formação 5. Controlo/Avaliação 6. Instrumento 7. Mudança

- O instrumento que permitirá solucionar este caso pedagógico é o *cross-selling*.
- No entanto, existem outras táticas que podem potenciar a venda de multiprodutos:
 - Relação de confiança com os clientes.
 - Força da marca.
 - Negociação de contratos multiproduto.



21

ISCTE IUL Business School GRUPONABEIRO

Obrigado.



um cliente = um sorriso

22