

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE VENDAS

PATRICIA FLOR DE VARGAS

PLANO DE VENDAS
A LOJA QUE VENDE MAIS – “ALQVM”

Porto Alegre

2016

PATRICIA FLOR DE VARGAS

**PLANO DE VENDAS
A LOJA QUE VENDE MAIS**

Plano de Vendas apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

Porto Alegre, 20 de abril de 2016

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo da A Loja que Vende Mais e esboço do blog	10
Figura 2 - Organograma composição do negócio	14
Figura 3 - Vendas anuais 2013, 2014, 2015	19
Figura 4 - Crescimento em %	20
Figura 5 - Participação em % das marcas	21
Figura 6 - Marcas por segmento.....	22
Figura 7 - Segmentos moda	26
Figura 8 - Fluxograma do processo de venda	31
Figura 9 - Infográfico varejo vestuário Brasil	49
Figura 10 - Dados Gerais sobre o setor têxtil brasileiro	50
Figura 11 - Matriz PFOA	55
Figura 12 - Modelo de automação de marketing digital	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas x faturamento x performance de entrega	18
Tabela 2 - Detalhamento das vendas por marcas	22
Tabela 3 – Carteira de clientes	24
Tabela 4 - Equipe de vendas representação comercial	28
Tabela 5 - Matriz macro-ambiental	35
Tabela 6 - Matriz setorial	38
Tabela 7 - Matriz de Westwood – Segmento moda íntima	44
Tabela 8 - Matriz de Westwood – Segmento moda praia	45
Tabela 9 - Matriz de Westwood – Segmento serviços	46
Tabela 10 - Análise qualitativa de segmentos	47
Tabela 11 - Análise quantitativa de mercado – Setor vestuário Brasil 2014	48
Tabela 12 - Evolução de instituições e matrículas em cursos livres EAD no Brasil ..	50
Tabela 13 - Total de pesquisas palavras-chave do Google – fev/15-16	51
Tabela 14 - Potencial de mercado	52
Tabela 15 - Previsão de demanda e vendas	52
Tabela 16 - Segmentos de mercado e processos de compra	53
Tabela 17 - Mapeamento de portfólios representação comercial	54
Tabela 18 - Mapeamento de portfólios serviços	54
Tabela 19 - Metas de vendas	58
Tabela 20 - Estratégia de alvos	59
Tabela 21 - Níveis de relacionamento	64
Tabela 22 - Canais de venda	66
Tabela 23 - Enfoques da venda	67
Tabela 24 - Organização de vendas	69
Tabela 25 - Cronograma e orçamento de vendas	72
Tabela 26 - Demonstração do resultado do exercício – DRE – valores em Reais ...	76
Tabela 27 - Controle do plano	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total Geral de Vendas 2013 a 2015/1.....	20
Gráfico 2 - Participação dos Segmentos nas Vendas.....	23

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2 ANÁLISE INTERNA	10
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1.1 Nome da empresa	10
2.1.2 Período de realização do plano de vendas na empresa	10
2.1.3 Histórico da Empresa	10
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS	12
2.2.1 Negócio	12
2.2.2 Visão	12
2.2.3 Missão	12
2.2.4 Valores	12
2.2.4.1 Determinação com foco em resultados	12
2.2.4.2 Ética	12
2.2.4.3 Profissionalismo	12
2.2.4.4 Honestidade	12
2.2.4.5 Busca por ações inovadoras	13
2.2.4.6 Excelência	13
2.2.4.7 Estabelecimento contínuo de parcerias	13
2.2.5 Objetivos Empresariais.....	13
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	14
2.3.1 Estratégias Genéricas.....	14
2.3.1.1 Diferenciação com Foco.....	14
2.3.2 Estratégias de Crescimento	15
2.3.2.1 Penetração de Mercado	15
2.3.3 Estratégias Competitivas.....	15
2.3.3.1 Ataque.....	15
2.4 OBJETIVOS DE MARKETING E METAS DE VENDAS	16
2.4.1 Objetivos de Marketing	16
2.4.2 Metas de Vendas	17
2.5 AUDITORIA DE VENDAS.....	19

2.5.1	Panorama dos resultados de vendas	19
2.5.2	Carteira de clientes	22
2.5.3	Abordagens por segmentos	26
2.5.4	Canais	28
2.5.5	Processos de Vendas	30
2.5.5.1	Fluxograma ou macro processo	30
2.5.5.2	Principais recursos	32
2.5.5.3	Principais políticas comerciais.....	32
3	ANÁLISE EXTERNA	33
3.1	MATRIZES ANALÍTICAS	33
3.1.1	Matriz macroambiental-setorial	33
3.1.2	Matriz de concorrência	40
3.1.2.1	Setor Representação Comercial – Indústria do Vestuário – Moda Íntima	44
3.1.2.2	Setor Representação Comercial – Indústria do Vestuário – Moda Praia	45
3.1.2.3	Setor Serviços – Capacitação Profissional, Consultorias e Treinamentos.....	46
3.2	DESCRIÇÃO DE MERCADO	47
3.2.1	Análise qualitativa de mercado	47
3.2.2	Análise quantitativa de mercado	48
3.3	SEGMENTOS DE MERCADO E PROCESSOS DE COMPRA	52
3.4	MAPEAMENTO DE PORTFÓLIOS.....	53
3.4.1	Representação Comercial	54
3.4.2	Serviços – Capacitação Profissional	54
4	MATRIZ PFOA	55
4.1	ANÁLISE DA MATRIZ PFOA	56

5 OBJETIVOS E METAS DE VENDAS	58
5.1 OBJETIVOS DE VENDAS	58
5.2 METAS DE VENDAS	58
6 ESTRATÉGIAS DE VENDAS	59
6.1 ALVOS	59
6.2 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO	60
6.3 CANAIS DE VENDAS	66
6.4 ENFOQUES DA VENDA	67
7 ORGANIZAÇÃO DE VENDAS	68
7.1 DIMENSIONAMENTO, REMUNERAÇÃO DA EQUIPE, RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE VENDAS	68
7.2 INFRA-ESTRUTURA, TECNOLOGIA E SISTEMAS NECESSÁRIOS	70
7.3 MATERIAIS E EVENTOS DE APOIO A VENDAS	70
7.4 DEMAIS POLÍTICAS E MECANISMOS DE INCENTIVO.....	71
8 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS.....	72
9 PROJEÇÕES DE RESULTADOS	74
10 CONTROLES DO PLANO	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de vendas se refere a *start up* digital **A Loja que Vende Mais** e abrange a transição da mesma de atuação como representação comercial no setor de moda e vestuário à área de serviços no mercado de cursos à distância modalidade EAD focada no mesmo setor, trazendo um panorama de resultados para um período de três anos.

O plano faz referência ao início das atividades da empresa em 2011, trazendo os números alcançados na atuação com representação comercial de marcas do segmento de vestuário para lojistas do varejo no RS e trata de esboçar um antes e projetar um depois, ou seja, mudando a “oferta” da empresa, de promotora e vendas de produtos para o escopo de serviços, dentro da área de educação e capacitação profissional, no entanto, dentro do mesmo nicho.

Com este intuito, o plano traz uma profunda pesquisa de mercado sobre os segmentos-alvo, os números atuais, passados e uma prospecção para os próximos 2 anos, dentro de uma estimativa de *market share* bem planejada, com dados concretos coletados do mercado e de órgãos de boa procedência.

O plano de vendas da **A Loja que Vende Mais** é mais que um plano de voo para um novo período. É um trabalho bem detalhado e planejado para uma *start up* partir para a vida real com dados de mercado atuais, com uma estratégia de entrada condizente com a realidade vivida pelo Brasil em 2015 e 2016.

Finalmente é um plano que será efetivamente colocado em prática, portanto, a autora teve a preocupação de trazer dados suficientes para embasar a tomada de decisão e tornar a estratégia, assim como os resultados esperados, os mais próximos da realidade possíveis, dando subsídios seguros para o início deste novo empreendimento.

2 ANÁLISE INTERNA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1.1 Nome da empresa: A LOJA QUE VENDE MAIS – ALQVM



2.1.2 Período de realização do plano de vendas na empresa: 3 anos

2.1.3 Histórico da Empresa:

A empresa está localizada em Porto Alegre e originou-se em 2011 quando da necessidade da fundadora, Patrícia Flor de Vargas, registrar uma empresa de prestação de serviços para fechar um contrato para a gestão da área comercial de uma indústria de confecções.

O trabalho foi executado com exclusividade até meados de agosto de 2012, quando o mesmo foi rescindido como tal e iniciou-se outra atividade para com a mesma indústria – a de representação comercial de seus produtos em Porto Alegre, região metropolitana e eixo sul do Estado.

Da mesma forma, iniciou-se o formato de negócio de representação comercial no segmento de vestuário com outras indústrias, chegando a ter o total de cinco representações – todas no segmento de confecções.

Os clientes alvo da empresa são lojas de varejo de pequeno e médio porte localizadas na capital do Estado do RS, região metropolitana, eixo sul do Estado, podendo abranger todo o Estado do RS.

Em 2014, a fundadora da empresa iniciou a construção de uma ideia de inovação do negócio, diante do fato de perceber - ao longo de sua trajetória de centenas de visitas a lojas de varejo de roupas – de que todas estas empresas tinham características muito semelhantes. **A fundadora da empresa possui 15 anos de experiência na área comercial (potencialidade)**, tendo estado **no setor de varejo de moda e vestuário nos últimos 7 anos (potencialidade)** e percebeu necessidades e desejos neste nicho de mercado a partir do trabalho de campo. Por outro lado, também notou que tais necessidades não estavam sendo atendidas e um alto percentual de lojas não tinham conhecimento de como obter soluções de melhoria ou estavam insatisfeitas com as soluções até então encontradas.

Portanto, a ideia foi concebida: oferecer serviços de consultoria empresarial, treinamento de vendas e capacitação profissional neste setor. A empresa continuou com o negócio da representação comercial, mas agora com um olhar diferente: aproveitar o networking e o canal com estas empresas e oferecer soluções na área de serviços.

Devido ao histórico na área comercial dentro do segmento do varejo de moda e vestuário, **foi criado um networking e relacionamento com diversos profissionais do meio, como representantes comerciais, gerentes e supervisores, empresários, estilistas e empresas ligadas ao setor (potencialidade)** que serão importantes para o sucesso do negócio da ALQVM.

A empresa iniciou a “roupagem” do novo negócio e criou o nome e a logomarca **“A Loja que Vende Mais”** que é o nome fantasia da empresa e, neste trabalho será destacado pela sigla “ALQVM”.

A empresa hoje então possui dois tipos de negócio: representação comercial de produtos de vestuário e prestação de serviços na área de vendas, sendo que o presente trabalho terá como objetivo o de construir um plano de vendas para o ano de 2016 para a ALQVM, ou seja, abrangendo o novo braço da empresa, no segmento da prestação de serviços e treinamentos.

2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS

2.2.1. Negócio

Prestação de serviços em gestão de vendas, capacitação profissional, consultorias e treinamentos na área de moda.

2.2.2. Visão

Potencializar as capacidades de homens e mulheres de gerar riqueza nas organizações onde atuam através da propagação do conhecimento e preparação prática.

2.2.3 Missão

Tornar as pessoas melhores no que fazem através de capacitação profissional.

2.2.4 Valores

2.2.4.1 Determinação com foco em resultados

A busca incessante por resultados deve ser uma característica fortemente presente na organização, e deverá ser perseguida em cada atendimento, buscando feedbacks dos clientes para o aprimoramento das atividades.

2.2.4.2 Ética

Característica imprescindível nos profissionais envolvidos na organização, parcerias, fornecedores e relacionamento com o cliente, a ética sempre deverá nortear todas as atividades da empresa.

2.2.4.3 Profissionalismo

Ter postura profissional, comportamento alinhado ao dinamismo e às exigências do mercado, sabendo dar o exemplo, como profissionais justamente voltados à capacitação das pessoas e organizações.

2.2.4.4 Honestidade

Princípio básico orientador de qualquer atividade da empresa, desde tarefas básicas, a honestidade é princípio fundamental indispensável e norteador nos relacionamentos e novos negócios.

2.2.4.5 Busca por ações inovadoras

Inovar sempre que for possível, buscar soluções diferentes, com um olhar à frente, que possam trazer benefícios e ganhos para a organização e para os clientes e sociedade, desde pequenos ajustes ou ideias simples, até formatos mais complexos de novos modelos de negócios ou produtos.

2.2.4.6 Excelência

Buscar excelência em tudo que faz, priorizar a qualidade máxima nos atendimentos e atividades da empresa, fazer diferente, surpreender e criar o sentimento no cliente de uma empresa que realmente se preocupa com seus resultados.

2.2.4.7 Estabelecimento contínuo de parcerias

A busca por fornecedores e profissionais que estejam alinhados aos valores da empresa deve ser condição primordial e sempre perseguido na organização, pois o crescimento da empresa acontecerá na medida do crescimento da qualidade das pessoas envolvidas na criação e desenvolvimento de seus produtos e serviços.

2.2.5 Objetivos Empresariais

O principal objetivo da empresa para o próximo período é **estabelecer-se no mercado. Fragilidade: o estabelecimento de uma marca nova e de um negócio não é tarefa fácil e requer tempo, capital e recursos humanos, apoiados em um ótimo planejamento.**

Também, iniciar a geração de um faturamento constante e crescente, investindo no desenvolvimento de todas as estruturas para tal como: aumento da equipe de vendas, lançamento de cursos, desenvolvimento e lançamento do site, desenvolvimento de treinamentos para venda on line, estruturação e criação de canais de vendas, estabelecimento de política comercial, prospecção de clientes e divulgação dos produtos e serviços.

2.3. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

2.3.1 Estratégias Genéricas

2.3.1.1 Diferenciação com Foco

O foco da ALQVM é a atuação no setor de vestuário e moda, cujos protagonistas são indústrias, importadoras, representantes comerciais, lojas e shoppings de atacado, feiras, eventos e lojas de varejo em todo o Brasil.

A empresa gera valor atualmente através da intermediação comercial de produtos de vestuário, ou seja, representando, divulgando as marcas de roupas de fabricantes junto a lojas de varejo, percebendo comissões sobre vendas realizadas. A empresa possui no portfólio, cinco fábricas de vestuário, sendo elas: Beautiful Woman Lingerie, Ditrevi Jeans, Kissmiss, Mel Caju e Florallys (junho/2015).

Abaixo segue um organograma da composição do negócio (junho/2015):

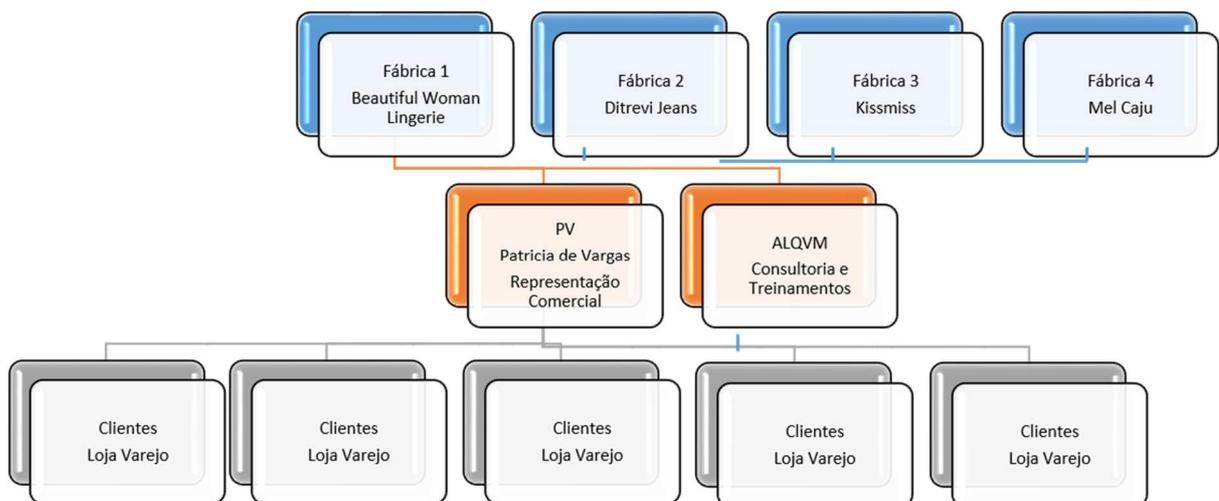


Fig.

O fechamento de contratos de consultoria para empresas deste setor é um serviço que foi adicionado às atividades da empresa como relatado anteriormente e que iniciou a gerar os primeiros resultados em janeiro/2015 **quando um cliente procurou a empresa a fim de buscar uma solução de consultoria na gestão da sua loja na área de vendas e atendimento.**

Potencialidade: O ótimo relacionamento construído ao longo dos anos com a rede de clientes possibilita que seja oferecido um portfólio de serviços

para estas empresas, com mais facilidade, visto o prévio relacionamento estabelecido, como no exemplo descrito no parágrafo anterior.

2.3.2 Estratégias de Crescimento

2.3.2.1 Penetração de Mercado

A empresa é conhecida através da pessoa da fundadora, pelo seu atendimento a clientes lojistas do varejo na região de Porto Alegre, metropolitana e eixo sul do Estado do RS. Também, pelas atividades desenvolvidas como gestora de equipe de vendas em outros Estados e como empreendedora numa indústria de *beachwear*, **teve condições de ampliar o networking com revendedores e representantes comerciais, além de relacionamento com algumas indústrias do setor, através da participação de eventos. Potencialidade: o networking com um público segmentado é primordial para acionar gatilhos dentro de uma estratégia comercial, como para nomear parceiros comerciais ou promover produtos e serviços da empresa.**

A empresa vem buscando ampliar a atuação com as marcas que representa com a **contratação de representantes prepostos** em outras regiões do Estado.

Por outro lado, com o viés de serviços, **existe um longo caminho de penetração de mercado a percorrer**, pois a marca ALQVM deverá continuar a ganhar mercado fortemente, expandindo a comunicação de seus serviços, ampliando o desenvolvimento de conteúdos e a divulgação e a prospecção de clientes. **Fragilidade: a ALQVM é uma marca nova e como tal deverá trabalhar muito para fisgar seu *marketshare*. Marcas novas podem gerar desconfiança e retração no consumidor.**

2.3.3 Estratégias Competitivas

2.3.3.1 Ataque

O braço do negócio de representação de marcas de vestuário é o negócio de origem da empresa e no qual ela possui *know-how* suficiente para melhorar explorá-lo e ganhar mercado. No entanto, após os resultados colhidos nos últimos períodos entre 2012 e 2015, foi realizada uma análise da performance de vendas das marcas do portfólio e decidiu-se por focar em apenas duas marcas e não seguir com as

demais, devido à análise de fatores como: potencial de crescimento, entrega, resultados e gestão comercial. **A gestão comercial é um ponto forte da empresa e um ponto fraco do setor de vestuário no Brasil. Potencialidade: a gestão comercial no nicho de vestuário gera uma oportunidade de negócio para a ALQVM. As indústrias do setor demonstram muita dificuldade de gerir profissionalmente a área comercial e mantêm processos ineficientes e profissionais despreparados.**

Tendo agora conhecimento dos resultados e determinadas as marcas que se deseja dar prosseguimento determinou-se que será necessário potencializar a força de vendas, contratando representantes prepostos e montando uma estratégia competitiva de ataque ao mercado, apoiando o pessoal de vendas com um plano de divulgação dos produtos.

Considerando o fato da crise econômica atual do Brasil, notaram-se oportunidades na área de capacitação profissional e empresarial. As empresas estão buscando alternativas, profissionais buscam melhorar seus currículos, organizações precisam se destacar dos concorrentes para poder enfrentar a crise de frente e sair dela com o negócio no azul.

ALQVM chega ao mercado com o propósito de melhorar as organizações e capacitar pessoas. Unindo o *know-how* obtido na comercialização dos produtos no setor, a empresa agora tem condições de agredir o mercado com soluções na área de serviços. E, ao contrário da atuação com produtos, **ALQVM poderá ampliar a oferta de seu mix a outras regiões, não somente no Estado do RS. Potencialidade: com o viés digital, a empresa pode prospectar clientes em outros Estados e até países, ampliando em muito as oportunidades de novos negócios.**

2.4 OBJETIVOS DE MARKETING E METAS DE VENDAS

2.4.1 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing da ALQVM estão baseados no histórico de resultados dos períodos anteriores, nas estatísticas de crescimento do setor e da identificação de oportunidade de mercado na área de consultoria e treinamentos

dentro do nicho da indústria de vestuário, constatadas através de depoimentos de clientes do setor e de pesquisa de mercado. Dentre os objetivos estão:

- Captar 3 novos clientes de consultoria e treinamentos
- Participar de duas feiras: FENIM (RS) e Prêt-a-Porter (SP) para a ampliação do networking para o negócio: clientes, parceiros comerciais e fornecedores
- Ampliar a rede de representantes prepostos das marcas Beautiful Woman Lingerie (2) e Mel Caju (1)
- Realizar parcerias estratégicas, visando o crescimento do negócio como prestador de serviços no ramo de qualificação de profissionais no nicho do vestuário:
 - pessoal de vendas (6)
 - designers (2)
 - portais de moda (3)
 - portais de educação profissional, blogs e escolas de negócios, instituições e associações profissionais (3)
- Aumentar o marketshare das marcas Beautiful Woman (20%) e Mel Caju (40%) no mercado gaúcho
- Abrir um novo canal de vendas: captação de 2 revendedoras

2.4.2 Metas de Vendas

As metas de vendas são definidas de acordo com a política comercial de cada fábrica – no caso do negócio da representação comercial. Ou seja, é informado pela fábrica a meta do período. Algumas fábricas não definem metas e fica a cargo do representante comercial.

Nos períodos anteriores as únicas empresas que definiram metas de vendas foram a Ditrevi e a Mel Caju. Para as outras marcas, as metas foram definidas internamente, com base no faturamento almejado com a marca dentro do mix do negócio, levando em consideração a região de atendimento, o potencial da marca (nível de conhecimento da marca pelos lojistas), qualidade da campanha (catálogos, site, mídias) e histórico anterior quando aplicável.

Abaixo, seguem os quadros das vendas totais em R\$ dos últimos períodos, sendo que 2015 está atualizado até o mês de junho. Este quadro mostra as vendas totais de produtos de todas as marcas, nos períodos de 2013, 2014 e 1º. semestre de 2015, assim como o total de serviços executados no mesmo período.

A tabela 1 mostra o faturamento bruto da empresa, ou seja, as comissões brutas sobre o faturamento das vendas realizadas. No que tange o **faturamento das vendas realizadas**, é importante destacar a relevância deste fator, pois pode determinar o sucesso ou o fracasso do negócio e pode ser causa de descontinuidade das vendas de algumas marcas. Há um percentual aceitável e considerado como “quebra” no que tange o faturamento relativo às vendas efetuadas. Ou seja, se a empresa de representação vendeu num semestre o valor de R\$ 100.000,00, espera-se que a fábrica, por sua vez, fature este respectivo valor ou no mínimo 90% do mesmo, considerando-se 10% como uma quebra devido a fatores como matéria-prima, mão-de-obra e o “gap” de tempo entre entrada de pedidos e produção.

O fato é que muitas fábricas deste setor “não entregam” o que foi vendido nesta proporção e fazem uma entrega abaixo dos 90%. Fragilidade: na representação comercial, todos os esforços e investimentos de vendas são previamente realizados, podendo, portanto, gerar prejuízos quando a performance de entrega for abaixo do aceitável.

VENDAS x FATURAMENTO x PERFORMANCE ENTREGA - MARCA BEAUTIFUL				
	JUN-DEZ/2013	JAN-JUN/2014	JUL-DEZ/2014	JAN-JUN/2015
VENDAS	153.223,00	95.224,47	72.310,50	47.779,40
CANCELADO	6.628,00	19.961,94	3.260,80	8.095,54
FATURADO	146.595,00	72.897,62	67.911,17	38.864,25
NÃO ENTREGUE	3,81%	3,14%	1,65%	2,07%
VENDAS x FATURAMENTO x PERFORMANCE ENTREGA - MARCA KISSMISS				
	JUN-DEZ/2013	JAN-JUN/2014	JUL-DEZ/2014	JAN-JUN/2015
VENDAS			148.259,80	453.081,00
CANCELADO			21.606,00	56.895,40
FATURADO			94.771,34	137.720,51
NÃO ENTREGUE			25,00%	65,00%

Na tabela 1 acima verifica-se a performance das marcas Beautiful e Kissmiss nos períodos desde 2013/2 até 2015/1 (Beautiful) e 2014/2 e 2015/1 (Kissmiss). Enquanto a marca Beautiful teve em média 2,67% de taxa de não entrega, a Kissmiss teve a média elevadíssima de 45%.

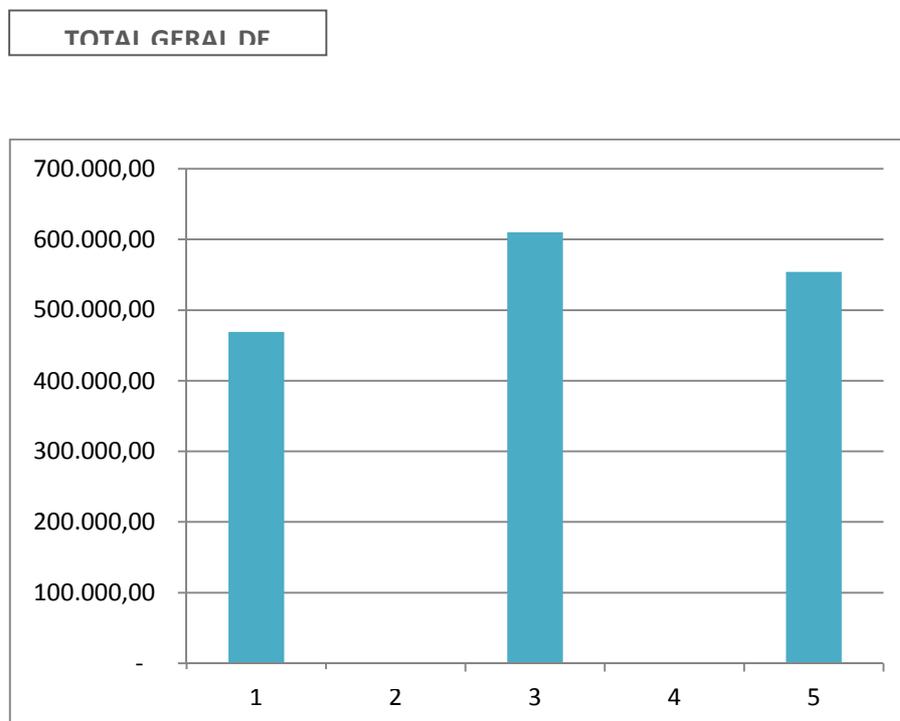
2.5 AUDITORIA DE VENDAS

2.5.1 Panorama dos resultados de vendas

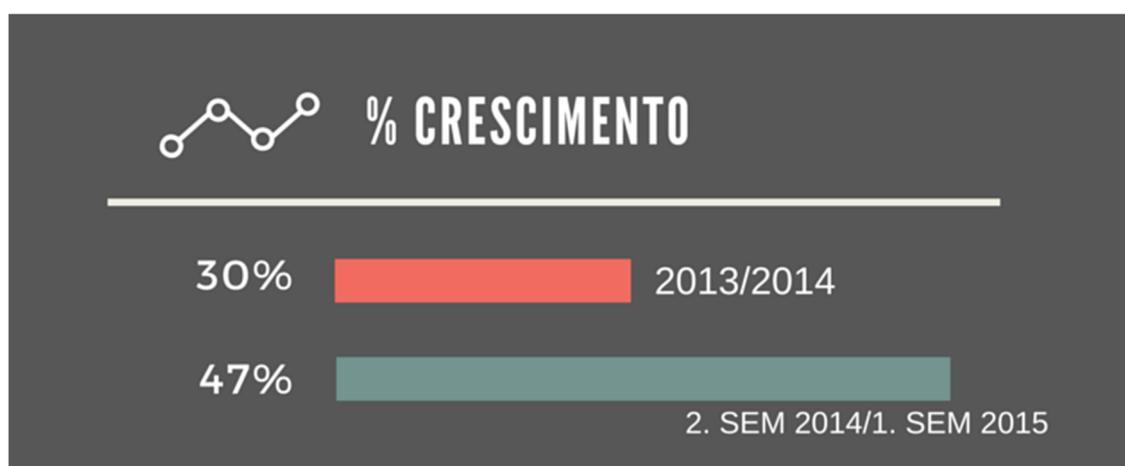
A figura 3 representa os resultados com vendas nos períodos de 2013 a 2015, sendo este último até o primeiro semestre. Pode-se notar um aumento das vendas entre os anos de 2013 e 2014 em 30%. Este aumento ocorreu devido à incorporação da marca paulista Kissmiss, de moda feminina, ao mix de produtos. **Esta marca trouxe uma carteira de clientes na região que alavancou as vendas no período, associado também ao fato da marca participar de feiras importantes do setor nas quais a ALQVM participou e efetivou vendas. Potencialidade: a marca Kissmiss ampliou a notoriedade da representante no setor frente à lojas de maior expressão no mercado gaúcho.**



O gráfico 1 abaixo demonstra visualmente o crescimento em vendas entre 2013 a 2015.

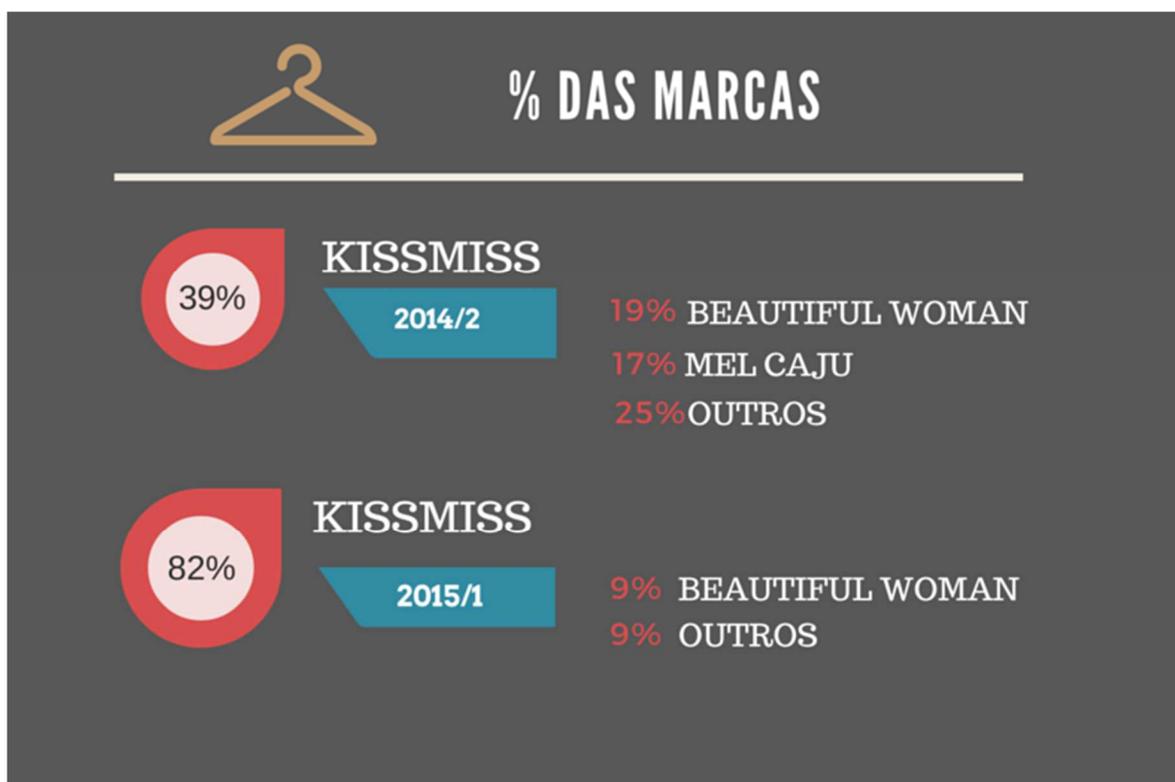


A figura 4 ilustra o crescimento em termos percentuais de 2013 para 2014, assim como o segundo semestre de 2014 comparado ao primeiro semestre de 2015.



Na figura 5 é representado a participação de cada marca no total das vendas do segundo semestre de 2014 – quando Kissmiss detinha 39% das vendas – e do

primeiro semestre de 2015 – quando novamente a marca Kissmiss dominou as vendas com 82% do total.



Na tabela 2 pode ser visualizado o detalhamento das vendas por marcas e por período. Importante destacar que mesmo tendo sido a marca com maior faturamento e com maior crescimento em vendas de um período a outro, a marca Kissmiss foi descontinuada do portfólio da ALQVM no segundo semestre de 2015, **visto a baixa performance de entrega** (conforme demonstrado na tabela 1), associado ao fator de **fraca gestão comercial** (também destacada no item 2.3.3.1) e a **questões éticas comerciais**. **Fragilidade: ainda são encontradas muitas empresas no setor de vestuário no Brasil que não contam com o profissionalismo na sua gestão comercial, o que prejudica seus resultados junto à força de vendas.**

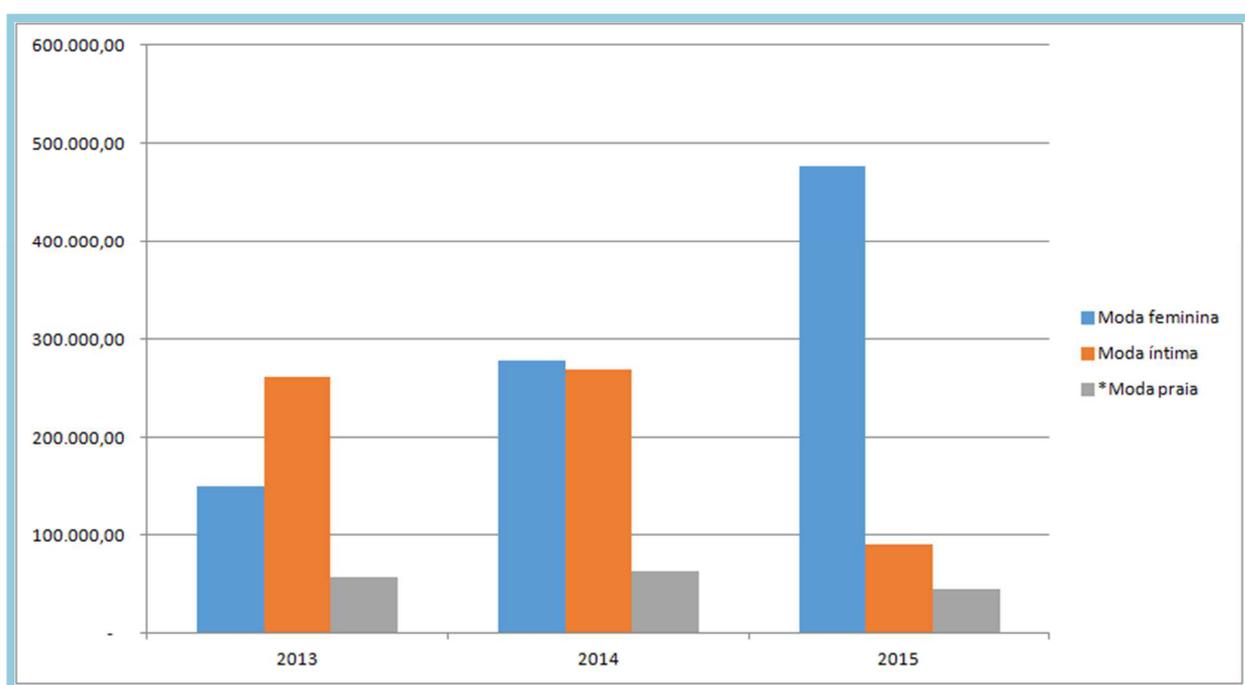
MARCAS	2013	2014	2015
Beautiful	202.400,50	167.534,97	47.919,30
Ditrevi	149.457,07	130.611,88	24.328,10
Florallys	21.385,93	100.955,92	28.618,06
Mel Caju	57.559,90	62.957,10	-
Kissmiss	-	148.259,80	453.081,00
Stelle Canzoni	38.213,74	-	-
TOTAL MARCAS/ANO	469.017,14	610.319,67	553.946,46
* Kissmiss: início em 2014/2			
* Stelle Canzoni: marca descontinuada a partir de 2014			
* Mel Caju: apenas uma coleção anual			

2.5.2 Carteira de clientes

A carteira de clientes está dividida em três segmentos alvo: moda feminina, moda íntima e moda praia. As marcas comercializadas estão assim dispostas nos segmentos:



No gráfico 2 está a demonstração da participação de cada segmento no histórico das vendas nos anos de 2013, 2014 e 2015. Em 2013, o segmento de moda íntima tinha a maior participação nas vendas totais, com 56%, seguido pela moda feminina com 32% e da moda praia com 12%. Em 2014, a diferença do setor de moda íntima e moda feminina caiu consideravelmente, resultando em percentuais muito semelhantes – 44% moda íntima e 46% moda feminina, enquanto praia ficou em 10%. Por último, a diferença volta a crescer vertiginosamente com a incorporação da marca Kissmiss no segmento de moda feminina, alcançando 78% do segmento contra 15% do segmento de moda íntima e 7% do segmento de praia.



Os clientes em todos os três segmentos são lojas de varejo físicas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. As lojas do segmento de moda íntima são em quantidade menor em número de estabelecimentos do que as lojas de moda feminina. Sendo que o segmento de moda praia tem um perfil diferente dos outros dois por ser um produto sazonal, ou seja, período de vendas acontece apenas entre maio e dezembro. Normalmente as lojas que trabalham com moda praia durante o ano todo no RS são lojas de fábrica, que produzem sua própria marca e não comercializam marcas de terceiros, portanto, não fazem parte da carteira de clientes da empresa. Logo, lojas multimarcas, que comercializam marcas diferentes destes produtos são os clientes alvo deste segmento. Dentre essas lojas, podem estar as mesmas lojas do

segmento de moda íntima, ou seja, lojas que vendem lingerie. Também, os produtos podem ser comercializados nas lojas de moda feminina que agregam a moda praia ao mix da coleção de verão da loja.

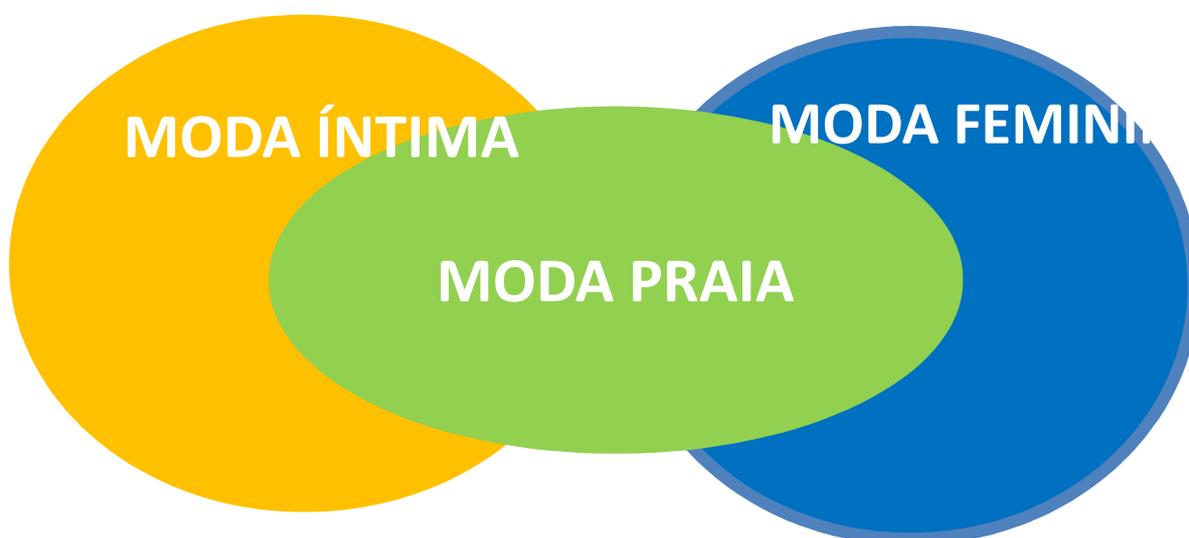
Na tabela 3 consta uma amostragem da carteira de clientes nos três segmentos acima, assim como uma listagem de *prospects*, sendo na última linha apontado o número total de *prospects*, incluídas lojas de outros Estados.

CARTEIRA DE CLIENTES E PROSPECTS	ENDEREÇO	CIDADE
SEGMENTO MODA ÍNTIMA – 15% em 2015		
1- ESSENCIAL INTIMITA	R. DR. ROSA, 179	SÃO MARCOS/RS
2- CHARLISE PRADO PEDRONE	R. VENÂNCIO AIRES, 1616	SANTA MARIA/RS
3- NUAH MODA ÍNTIMA	AV. DR. MAURICIO CARDOSO, 1602	NOVO HAMBURGO/RS
4- BE E CIA LTDA.	R. BENTO GONÇALVES, 2259	NOVO HAMBURGO/RS
5- FETISH MODA ÍNTIMA	AV. GUILHERME SHELL, 2750	CANOAS-RS
6- DALLOGLIO E FARINA	R. JÚLIO DE CASTILHOS, 551	BENTO GONÇALVES/RS
7- OH OH LALA INTIMITE	R. MARCILIO DIAS, 66	CAXIAS DO SUL/RS
8- FERNANDA ROBERTA FER NANDES	AV. BRASILIA, 294	PORTÃO-RS
9- INTIMA DE SABRINA BONATTO	AV. 7 DE SETEMBRO, 1098	IBIRUBÁ-RS
10- IVONE BERTOLDO RATHKE	AV. JOÃO ANTÔNIO, 585	SOBRADINHO-RS
11- LUA NUA	R. DUQUE DE CAXIAS, 539	CRUZ ALTA-RS
12- LEOTEX COM. VESTUÁRIO LTDA	R. JULIO DE CASTILHOS, 2124	CAXIAS DO SUL/RS
13- DVILLY MODA ÍNTIMA LTDA	AV. PRESIDENTE TANCREDO NEVES, 12535	IGREJINHA/RS
14- VERA LUCIA GOELLNER GOUTERRES	R. CARLOS BIEHL, 140	SAPIRANGA-RS
15- DECIO EUGENIO MAI	R. TUIUTI, 2043, SALA 02	SANTA MARIA/RS
16- DELIRIOS MODA INTIMA E BALLE	R. GARIBALDI, 3	ESTEIO/RS
17- ANTÔNIO AUGUSTO KRAUSE	AV. DOMINGOS DE ALMEIDA, 1551	PELOTAS/RS
18- ANA SAMIRA ESSER RIBEIRO	OLAVO MORAES, 590	CAMAQUÃ/RS
19- TORRES E ANDRADE MODA INTIMA LTDA.	R. PRIMEIRO DE MARÇO, 896/02	SÃO LEOPOLDO/RS
20- MTJ COM DE VEST LTDA	R. JULIO DE CASTILHOS, 1126	FARROUPILHA/RS
SEGMENTO MODA PRAIA – 7% em 2015		
1- JOSIANI JACOBSEN KOLOGESKI	R. FLORES DA CUNHA, 193	TAPES/RS
2- ESSENCIAL INTIMITA	R. DR. ROSA, 179	SÃO MARCOS/RS
3- RRP FINGER	AV. CRISTÓVÃO COLOMBO, 545/1232	PORTO ALEGRE/RS
4- BERNADETE HELENA JUNG DE BONA	R. MANOEL SERAFIM, 986	SAPUCAIA DO SUL/RS
5- SANY MARI ELISANDRO ROSTIROLLA	R. CONCEIÇÃO, 572	SÃO LEOPOLDO/RS
6- MARI SCHARDOSIM SILVEIRA VIEIRA	R. DR. ROSA, 179	GRAVATAÍ/RS
7- ABSOLUTA MODA ÍNTIMA	R. RAMIRO BARCELOS, 2167	MONTENEGRO/RS
8- DEISI MARI ATKINSON	R. OSVALDO ARANHA, 1361	MONTENEGRO/RS
9- FATIMA DA ROCHA BRITO MACIEL	AV. CRISTÓVÃO COLOMBO, 545/1202	PORTO ALEGRE/RS
10- DETALHES MODA ÍNTIMA	R. DR. LUIZ B. DO PADRO, 1605	GRAVATAÍ/RS
SEGMENTO MODA FEMININA – 78% em 2015		
1- SILMA MODA MULHER	R. ANDRADE NEVES, 4043	PELOTAS/RS
2- PAULA K	R. GOMES PORTINHO, 722	NOVO HAMBURGO/RS
3- DEGA E HANSEN	R. JOSÉ LUIZ DE FREITAS, 126	TORRES/RS
4- COMERCIAL FAMBEL COMÉRCIO DE VESTUÁRIO LTDA.	AV. FERNANDES BASTOS, 808	TRAMANDAÍ/RS
5- ZATTON MODA FEMININA	AV. INDEPENDÊNCIA, 798	PORTO ALEGRE/RS
6- STRELOW	AV. GEN OSÓRIO, 60	CANGUÇU/RS
7- ESTILO ANNA	R. ANÁPIO GOMES,	GRAVATAÍ/RS
8- BRASCON COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	R. ANDRADE NEVES, 1605	PELOTAS/RS

9- JANE BERENICE CHIATTONE BOLLICK	RUA ANDRADE NEVES, 2446	PELOTAS/RS
10- FONTANA MAGAZINE LTDA	RUA ARAGUAIA, 606	CANOAS-RS
11- CONFECÇOES E CALCADOS MAHRA EIRELE	AV BR DO RIO BRANCO, 175	TORRES/RS
12- ROCHELLE BELTRAME E CIA LTDA	R EUCLIDES DA CUNHA, 1579 - LOJA 02	SANTA MARIA/RS
13- GRAUNA MODA E ACESSORIOS LTDA ME	R PROFESSOR TEIXEIRA, 1480	SANTA MARIA/RS
14- ELIZA ROSLER ANDRADE ME	RUA VOLUNTÁRIOS DA PÁTRIA	PELOTAS/RS
15- ANTÔNIO AUGUSTO KRAUSE	AV. DOMINGOS DE ALMEIDA, 1551	PELOTAS/RS
16- LA CIGALE COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	R GENERAL NETO, 876	PELOTAS/RS
17- NADERA IBRAHIM YUSUF BAHRI	R MARECHAL FLORIANO, 10	PELOTAS/RS
18- DISPA COMERCIO CONFECÇOES LTDA	RUA DALTO FILHO, 35 - LOJA 03	CAMPO BOM/RS
19- RAQUEL LUTZ (INTENSE)	AV. PARAGUASSU, 2205	CAPÃO DA CANOA/RS
20- CINI E MENEGUZZO LTDA	AV MAURICIO CARDOSO, 17	ERECHIM/RS
PROSPECTS		
1- FULANA		PORTO ALEGRE-RS
2- CLOSET		PORTO ALEGRE-RS
3- MELLINA COLLECTION		PORTO ALEGRE-RS
4- LUNYAS		PORTO ALEGRE-RS
5- OCKCITANA		PORTO ALEGRE-RS
6- MONELLES		PORTO ALEGRE-RS
7- STIV'S		PORTO ALEGRE-RS
8- DOLCISSIMA		PORTO ALEGRE-RS
9- KEFREN MODA FEMININA		PORTO ALEGRE-RS
10- NEW WOMAN		PORTO ALEGRE-RS
11- DAS-M		PORTO ALEGRE-RS
12- MARIA HELENA		PORTO ALEGRE-RS
13- LOJA CAMARIN		PORTO ALEGRE-RS
14- SALEM		PORTO ALEGRE-RS
15- NOG.S		PORTO ALEGRE-RS
16- MARROM GLACÊ		PORTO ALEGRE-RS
17- THITHÃNS COM DE CONFECÇÕES LTDA		PORTO ALEGRE-RS
18- EMPO MAGAZINE LTDA		PORTO ALEGRE-RS
19- ESPAÇO PREMIUM COMERCIO DE ARTIGOS DO VESTUARIO LTDA		PORTO ALEGRE-RS
20- CARLITOS MODA MASCULINA		NOVO HAMBURGO-RS
21- RAQUEL GAUER		NOVO HAMBURGO-RS
22- EMPORIO PAULA K		NOVO HAMBURGO-RS
23- GIOVANELLA		NOVO HAMBURGO-RS
24- PATILU		NOVO HAMBURGO-RS
25- BLESS		NOVO HAMBURGO-RS
26- ALUCINADO		NOVO HAMBURGO-RS
27- CUMPLICE		NOVO HAMBURGO-RS
28- LUA BELA		NOVO HAMBURGO-RS
29- BY JANETE ROSA		NOVO HAMBURGO-RS
30- ATUAL MODAS		NOVO HAMBURGO-RS
31- DAIANE		DOIS IRMÃOS-RS
32- MARISMEL BY CASA LORI		DOIS IRMÃOS-RS
33- CELESTINO GRAEFF & CIA LTDA		DOIS IRMÃOS-RS
34- ARRAZO		DOIS IRMÃOS-RS
35- FEITO VOCÊ		DOIS IRMÃOS-RS
36- MOVIMENTO FASHION		DOIS IRMÃOS-RS
37- ALTO ASTRAL		DOIS IRMÃOS-RS
38- LEWI		DOIS IRMÃOS-RS
39- ANA MARIA BIANCINI		PELOTAS-RS
40- ANABEL MORETTO - ME		PELOTAS-RS
41- ELAINI KARNOPP TUCHTENHAGEN		PELOTAS-RS
42- ESPAÇO UTIL COM DE MOVEIS E DECORACAO LTDA		PELOTAS-RS

43- HINKELMANN MACHADO COMERCIO DE VESTUARIO LTDA	PELOTAS-RS
44- NARA NUBIA DE AZEVEDO ME	CAPÃO DA CANOA-RS
45- SCHOENARDIE E BOHRER LTDA - EPP	CANOAS-RS
46- VIRUS COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	ERECHIM-RS
47- MARLA MIGUEL GOMES DA SILVA ME	SANTA CRUZ DO SUL-RS
48- ELIONE TEREZINHA ALBE PORCHER ME	SAPIRANGA-RS
49- IVONE SANTINI	OSÓRIO-RS
50- LEGUS DECOR LTDA ME	TAQUARA-RS
MAIS 500 PROSPECTS CADASTRADOS NOS 3 SEGMENTOS	RS, SC, PR, SP, RJ

Na figura 7 tem-se a visualização dos três segmentos de forma mais clara.



2.5.3 Abordagens por segmentos

Em todos os três segmentos o enfoque de venda predominante da empresa é o necessidade-satisfação. Os clientes lojistas dos segmentos em questão são analisados previamente pelo vendedor. Dentro da análise prévia são avaliadas as seguintes características: visual externo da loja física, apresentação da vitrine, marcas e produtos comercializados, qualidade dos produtos com os quais a loja trabalha, identificação de marcas concorrentes similares, preços e apresentação geral da loja.

Com base na identificação das características acima se avalia se o potencial cliente possui o consumidor alvo para os produtos.

Como os três segmentos estão dentro de vestuário e moda, os atributos apresentados aos *prospects* são: **visual do catálogo e apresentação dos produtos**, imagens dos produtos, layout e qualidade dos materiais de apresentação física. **Potencialidade: os catálogos das marcas representadas são de ótima qualidade e geram imediata conversão sobre o conceito dos produtos.** Este aspecto é fundamental na abertura de uma carteira nova de clientes, pois esta primeira apresentação transmite mensagens como: nível de qualidade dos produtos, adequação dos produtos à necessidade da loja, se a coleção está dentro da tendência da estação e se estão com cores e modelos atraentes.

Nesta apresentação por catálogo o *prospect* identifica se os produtos oferecidos estão dentro da sua necessidade, ou seja, se já trabalha com produtos semelhantes.

Atributos como: moda, conforto, estilo, público alvo, tempo da marca no mercado, qualidade dos revendedores (**autoridade da marca**: outras lojas que trabalham com a marca), localização do fabricante, modelos disponíveis e tipos de público (A, B, C) que a marca atende são apresentados pessoalmente no formato de perguntas e respostas. **Fragilidade: as marcas representadas não têm tempo de mercado no RS e não são “fortes”, sofrendo uma concorrência maior neste atributo quando comparadas aos principais concorrentes.** Por se tratar de peças de vestuário, a demonstração física dos produtos faz-se essencial para checar se a modelagem é adequada e de acordo à necessidade do cliente, assim como os tamanhos disponíveis da grade da peça, o tom das cores, a qualidade dos acabamentos, o visual das peças, o toque e os tipos dos tecidos, os modelos e se as peças vestem bem. São atributos que serão avaliados pelos consumidores finais da loja *prospect* no momento da venda e, portanto, igualmente avaliados pelo comprador a fim de concluir sobre o nível de satisfação das exigências de seus consumidores.

A identificação do nível de preços e condições comerciais também é apresentado e faz parte do pacote de itens chave que serão avaliados para a tomada de decisão. **Fragilidade: o preço das marcas representadas é compatível com o das marcas líderes, mas não têm o mesmo grau de notoriedade, dificultando a inserção no mercado local.**

2.5.4 Canais

O canal de comercialização é direto e indireto. Ou seja, a empresa atua no atendimento aos clientes através do atendimento pela proprietária da empresa – Patricia de Vargas e também através de representantes prepostos. O atendimento é realizado nas lojas dos próprios clientes ou em feiras – neste caso, o fabricante expõe os produtos a cada nova coleção.

A equipe é formada por três representantes comerciais (ago/2015), sendo divididos por área geográfica e marca de produto.

REPRESENTANTES	ÁREA	MARCA
PANGAEA ASSESSORIA (PATRICIA DE VARGAS)	PORTO ALEGRE-SUL/METROPOLITANA	BEAUTIFUL/MEL CAJU/DITREVI
FRANCESCO E PERES REPRESENTAÇÕES	PORTO ALEGRE- NORTE/METROPOLITANA	MEL CAJU
DENISE FUNCHAL REPRESENTAÇÕES	CAXIAS DO SUL/SERRA	BEAUTIFUL
RICARDO MIRANDA REPRESENTAÇÕES	CAMAQUÃ/EIXO SUL	BEAUTIFUL

Tabela

Por ter iniciado a empresa e já ter percorrido o trabalho de inserção das marcas desde 2011, Patricia Vargas é a representante que detém a maior participação nas vendas. As marcas representadas não tinham clientes ativos na região (com exceção da marca Kissmiss) e, portanto, é um fator crítico na captação de representantes comerciais e também para a abertura de clientes, já que a notoriedade da marca é um dos atributos relevantes para o desenvolvimento de um mercado.

O processo de captação de representantes comerciais e formação de equipe de vendas quando os produtos/marcas não tem carteira de clientes ativa no mercado alvo torna-se um fator crítico, pois estes profissionais terão que investir mais tempo e recursos financeiros para conseguir clientes, considerando que partem de uma base zero onde deverão abrir mercado, sem valor fixo e remuneração apenas com comissão. **Fragilidade: a contratação de prepostos para produtos do vestuário tem se mostrado tarefa difícil, visto a baixa remuneração para ambas as partes e principalmente pela dificuldade de encontrar profissionais com o perfil e que tenham capital para investir na abertura de mercado. O processo,**

portanto, tende a ficar com baixo retorno e lento. Como a comissão é de 10% em média para a ALQVM, o preposto fará jus a 7%, ou seja, também é um fator limitante para a captação de prepostos. A partir da identificação desse fator, encontram-se dois tipos de representantes comerciais nos processos de seleção: os que já estão atuando com produtos similares e os que não atuam no ramo de representação ou no segmento de vestuário. No primeiro bloco, de maneira geral, tem-se profissionais com experiência e carteira de clientes, mas encontram-se ocupados e não tem uma equipe que os permita incorporar outras marcas. Por outro lado, o outro grupo apresenta-se sem experiência no ramo de representação comercial, mas há um percentual que tem interesse e capital para investir na prospecção e desenvolvimento de uma carteira de clientes, o que se mostra mais interessante quando se pensa no crescimento de uma equipe.

Os representantes que integram a equipe da ALQVM são representantes autônomos, possuem empresa de representação comercial e são prepostos da ALQVM.

A representante da região da serra iniciou o trabalho em junho/2015, veio de outro setor e possui perfil empreendedor. É formada em marketing e demonstrou ter muito interesse em construir uma base em vendas neste setor. Possui outras duas marcas do mesmo segmento, o que facilita o trabalho inicial de abertura de clientes na região.

A representante de Porto Alegre atua na prospecção de clientes na região e também iniciou em junho/2015. Tem experiência em vendas como revendedora e vendedora de varejo. A contratação na mesma região deve-se ao fato da empresa estar expandindo sua atuação no interior do Estado, sendo este trabalho desenvolvido por Patricia, o que enfraquece sua atuação em campo. Portanto, surgiu a necessidade de incorporar outro profissional para dar assistência à região e aumentar a carteira.

O representante do eixo sul pertence ao segundo bloco de profissionais que estão iniciando no ramo, tem vontade e tempo disponível, mas sem carteira no segmento moda íntima, tendo iniciado no segundo semestre de 2015.

2.5.5 Processos de Vendas

2.5.5.1 Fluxograma ou macro processo

O processo de vendas é monitorado pela empresa de formas diferentes, de acordo com cada etapa. Na prospecção de clientes, o representante deverá preencher uma planilha e enviar à empresa com as informações de contatos dos *prospects* visitados e o status do avanço das interações com os mesmos. A periodicidade do envio é de acordo à evolução do número de visitas a clientes alvos. Normalmente duas vezes a cada semestre. Como as visitas são muito dinâmicas, na maioria das vezes as atualizações são realizadas por telefone ou whatsapp.

As demais etapas são acompanhadas por visitas realizadas em conjunto pela diretora da empresa com cada representante durante o período de vendas de cada coleção. Durante estas visitas, é dado treinamento de abordagem, apresentação do produto e identificação do problema e alinhadas eventuais questões que possam estar impedindo o bom funcionamento do fluxo de vendas.

A figura 8 demonstra o fluxograma do processo de venda dos produtos dos segmentos de moda íntima, praia e feminina, detalhando cada etapa com a descrição das atividades e ações realizadas.

Os indicadores do processo de vendas consistem:

- Número de reclamações total por coleção, marca, cliente, localização
- Planilha de controle de entregas por marcas e por cliente
- Número de clientes visitados por coleção
- Número de envios de catálogos por e-mail
- Número de conversões após visita do representante com o mostruário e número de não fechamentos após visita

PROCESSOS DE VENDAS



Prospecção

A prospecção é realizada de diferentes formas: visita presencial, televendas, indicação de cliente, busca em redes sociais e internet por lojas com perfil, periódicos locais e cadastro de lojistas disponibilizado pela fábrica.



Abordagem

Visitas presenciais do vendedor às lojas alvo com uso de catálogos de apresentação da marca/produtos. Nesta fase é identificada a pessoa que decide.



Identificação do problema

Realizada na visita pessoal ou por telefone, a identificação do problema é o termômetro do possível fechamento de negócio, através de perguntas-chave sobre a loja, situação atual, nível de interesse em novas marcas. O objetivo principal é conseguir fazer o agendamento do atendimento com o mostruário dos produtos.



Apresentação

A apresentação é feita após o agendamento do atendimento e é realizada com o mostruário - composto de uma peça de cada produto, juntamente com o catálogo, na loja do cliente. A apresentação também pode se dar nas feiras de lançamento de coleções. Neste caso, há uma massiva comunicação para os lojistas de todo o país. Durante esta etapa são também discutidas as condições comerciais.



Negociação

São negociados: pedido mínimo, prazo de entrega, prazo de pagamento e desconto para pagamento à vista ou descontos especiais para quantidades maiores. Também é discutido exclusividade da revenda na região/cidade e outros fatores que possam ser objeções de compra. Ações e materiais de apoio no PDV também são negociados nesta fase.



Fechamento

Fechamento do pedido e envio do mesmo à fábrica e cliente através de sistema ou e-mail. Cadastro completo do cliente deve ser enviado, assim como todas as informações sobre a entrega: data desejada, condições de pagamento, descontos se aplicáveis e eventuais observações.



Pós-Vendas

Via telefone ou visita pessoal após a entrega dos produtos ao cliente. Checar a satisfação do cliente para com os serviços de entrega da fábrica: pontualidade, comunicação, cobrança, qualidade dos produtos, trocas.

A gestão deste processo envolve um intenso envolvimento com a equipe, com deslocamento físico da diretora da empresa em acompanhar e treinar os representantes comerciais prepostos nas visitas aos clientes para ter-se eficácia no processo. **O custo para desempenhar a gestão deste processo é um fator crítico**, pois envolve recursos de alto valor que deverão ser totalmente pagos pela ALQVM como representante da marca. A fábrica não se responsabiliza financeiramente por este investimento. **Fragilidade: devido ao alto esforço exigido para a abertura de novos clientes, altos esforços em custos também se fazem necessários e o resultado é um processo lento.**

2.5.5.2 Principais recursos

Os principais recursos para realização do processo de vendas são:

- Viagens: combustível e hotel
- Participação em Feiras: envolvem custos com passagens aéreas, hotel e táxi
- Gestão de desenvolvimento de peças de publicidade nos PDV's: orçamentos e acompanhamento do processo fábrica x fornecedor x cliente
- Brindes
- Tablets e celulares com internet
- Veículo com espaço adequado para mostruários
- Dentre as ações específicas de relacionamento, podem-se destacar as ações de descontos para compras maiores; garantia de devolução de produto em caso de % que não girou no PDV; elaboração de posts com imagens para uso gratuito nas *fan pages* das lojas clientes
- Montagem de showrooms em períodos de lançamentos

2.5.5.3 Principais políticas comerciais

Em ambos os segmentos de clientes – lojas moda íntima e lojas moda praia/vestuário as políticas de preços são similares.

O pagamento a prazo é a condição comercial mais usada pelos lojistas, sendo que o prazo médio é de 60 dias. A condição à vista é usada, mas com muito menos

relevância, já que os descontos oferecidos pela indústria deste setor não são altos – em média de 5 a 10%.

A política comercial da empresa ALQVM é a construção e manutenção de relacionamento comercial, sendo este o ativo mais importante. Sendo uma empresa que se enquadra na cadeia comercial como intermediária entre fabricante e revendedor, a função do representante comercial passa a ter um papel primordial no quesito relacionamento, já que a prosperidade do negócio depende mais de sua atuação como profissional do que propriamente um vendedor tipo “tirador de pedidos”. Aliás, a sobrevivência deste negócio está muito além dos primórdios tiradores de pedido, ou seja, atualmente o representante comercial deve se especializar em sua área de atuação e demonstrar conhecimentos que possam auxiliar o crescimento do cliente, atuando como consultor a fim de se destacar no mercado.

3 ANÁLISE EXTERNA

3.1 MATRIZES ANALÍTICAS

3.1.1 Matriz macroambiental-setorial

A tabela 5 traz a Matriz Macroambiental, sobre os fatores que podem influenciar, trazer oportunidades ou ameaças para o negócio da empresa ALQVM.

No setor da indústria do vestuário fica claro a necessidade de uma reforma tributária – há muito esperada – para a competitividade e até sobrevivência dos empreendimentos de manufatura, diante dos entrantes chineses, cujos produtos cresceram vertiginosamente no mercado têxtil brasileiro.

Por outro lado, com a alta do dólar a patamares de R\$ 4,00, percebe-se uma retração da demanda de importados e então, aparece a oportunidade para os negócios nacionais, visto que os olhos dos consumidores voltam-se para o mercado interno, deixando forçadamente os produtos asiáticos de lado, também associado ao fato do “transit time”, ou seja, tempo de trânsito das mercadorias desde o fornecedor até à chegada ao cliente local ser muito longo, desestimulando assim, o interesse de compra e finalmente, abrindo oportunidades à indústria e comércio nacionais.

Se por um lado, a crise-econômica do Brasil em 2015 é, sem dúvida, um dos principais fatores que afetam a competitividade e o crescimento dos negócios de varejo, pois diminuem consumo e provocam demissões, gerando um sentimento de desconfiança na população, por outro, oportunidades inovadoras surgem pela necessidade quase urgente de mobilizar-se frente a tais ameaças. Portanto, tanto movimentos na indústria, no varejo e em novos modelos de negócios voltados à educação e capacitação, aliados à tecnologia, surgem em meio à crise.

Negócios e canais digitais aparecem como oportunidades e estão longe de pontos de declínio no próximo ano. Tanto o e-commerce como frente de vendas no varejo quanto a empreendimentos em educação usando plataformas digitais, fogem da curva negativa e ganham cada vez mais notoriedade e espaço entre os consumidores brasileiros que, por sua vez, se engajam fortemente no mundo virtual, alcançando patamares de primeiro mundo em número de usuários da internet, com cerca de metade da população conectada na rede, segundo a pesquisa brasileira de mídia de 2015.

OPORTUNIDADE: O crescimento do varejo on line também é uma enorme oportunidade para a empresa, visto o vasto campo de trabalho nesta área em termos de capacitação de milhares de lojas de varejo e profissionais dentro de geração de vendas no canal e-commerce.

A ampliação do canal de vendas via representantes comerciais para o setor de confecção é uma **AMEAÇA** e também uma **OPORTUNIDADE**. Enquanto empresa de representação comercial é uma ameaça, pois abrir mercado para indústrias que não possuem carteira de clientes é um alto investimento, ainda associado ao risco do fator entrega e a dificuldade de expansão da força de vendas via prepostos como mencionado anteriormente. Assim como para as indústrias que podem encolher quando não conseguem expandir suas vendas se restritas a este canal. Oportunidade, pois para a ALQVM é geração de novos negócios, sendo na captação de novos profissionais, seja na condução dessas empresas – via consultoria e informação através do portal de capacitação - na abertura de novos canais – ambas no setor serviços.

Um ponto muito interessante é o excelente nível de qualidade dos materiais de apoio às vendas, gerando uma **OPORTUNIDADE** para novos negócios. Se por uma

lado, as indústrias se mostram frágeis na gestão comercial de suas equipes, por outro, se mostram hábeis quando se trata de criar materiais promocionais como catálogos, fotos, folders, sites e participação em feiras. Este fator é importante para o desenvolvimento da área de vendas e abre frentes de novos negócios, visto a alta visibilidade que oferecem sobre a marca.

Por outro lado, o fator é **AMEAÇA** quando o foco é abertura de mercado para a ALQVM, enquanto venda de serviços, através do canal de representante comercial em visitas presenciais, enquanto a empresa não possui material impresso de alto nível.

OPORTUNIDADE: Talvez a principal característica da matriz seja a falta de capacitações específicas no setor de moda e vestuário. Para o presente trabalho este fator é determinante, visto o objetivo da ALQVM em adentrar no setor de educação. As pessoas de vendas do setor de vestuário no Brasil carecem de muito apoio e desenvolvimento. Foi constatado durante cerca de 7 anos de trabalho em campo que ainda se faz captação de vendedores por feeling e que treinamentos são baseados na rotina do dia-a-dia em fazer o que sempre se fez. Muitos profissionais trabalham na base do erro x acerto, gerando resultados muito abaixo do que poderiam se estivessem preparados com capacitação técnica.

CARACTERÍSTICA	TENDÊNCIA	OPORTUNIDADE/ AMEAÇA
ECONÔMICA		
Crise Político-Econômica 2015/2016	Continue inflamada até as eleições de 2018. A situação político-econômica no Brasil está muito instável e o Governo tem perdido o crédito e a confiança da população.	Ameaça, pois afeta o consumo no varejo, com queda nas vendas.
Crescimento do desemprego	Alta atingindo 6,9% em junho/2015, maior alta desde junho/2010.	Ameaça, com queda nas vendas, lojas demitem e diminuem compras.
Alta das demissões no varejo de vestuário	Continue a subir. Até maio/2015 os desligamentos superaram as admissões no varejo e chegaram a 154,6mil, sendo o pior resultado desde 1992.	Ameaça, os empresários diminuem o quadro de funcionários em função do faturamento.
Crescimento produtos têxteis asiáticos no Brasil	Estável. Com a alta do dólar, a tendência é uma leve retração, associado ao tempo de entrega em lojas on line chinesas.	Oportunidade. Lojas locais podem aproveitar a retração e o ponto fraco do tempo de entrega para ganhar novos consumidores.
Alto custo de produção da indústria brasileira	Estável. Há projetos de melhoria, mas todos a médio e longo prazo.	Ameaça à competitividade das indústrias locais.

Queda nas vendas das indústrias de vestuário	Em 2015, esta queda aconteceu no primeiro semestre. A tendência é que fique estabilizada nos números atuais, ou seja, sem grandes oscilações para baixo ou para cima.	Oportunidade. As indústrias estão revendo suas ações de marketing e vendas e buscando capacitação para ampliação de mercados e melhorias em suas equipes de vendas.
Ampliação da concorrência no varejo de moda	Estável. Em 2015, em plena crise, redes como Renner e Riachuelo aumentaram o número de lojas.	Oportunidade. Novos empregos e novas oportunidades para profissionais capacitados.
Queda do PIB de 2015	Tendência de queda para 2016, diante da crise econômica.	Ameaça.
Taxa de crescimento do varejo acima de 6%/ano	Crescimento.	Oportunidade.
Alta do dólar	Estável em torno de R\$ 4,00 em setembro/15	Oportunidade para os produtos nacionais, tanto em substituição aos importados, quanto para a captação de novos mercados com um preço mais competitivo.
TECNOLÓGICA		
Aumento do varejo on line	Crescimento. Em 2015, comparado ao mesmo período de 2014, o comércio eletrônico cresceu 16%.	Oportunidade de aumentar as vendas com o investimento no canal de vendas on line.
Uso de internet marketing para promoção de produtos e serviços	Crescimento.	Oportunidade para muitos negócios off line que ainda engatinham no uso desta ferramenta em favor das vendas.
Novos consumidores mundiais no comércio eletrônico	Crescimento.	Oportunidade. Com a internet, milhões de consumidores em todas partes do globo buscam por novos produtos.
POLÍTICO LEGAL		
Lento processo nas reformas tributárias	O Governo atua lentamente no caminho de uma reforma que desonere a indústria têxtil e possibilite maior competitividade. A discussão e início da reforma está prevista para o segundo semestre de 2015.	Ameaça que vem atingindo a indústria têxtil há muitos anos e fazendo adaptações e exclusões naturais aos empreendimentos ainda remanescentes.
Falta de legislação para negócios inovadores	Estável. Os avanços em tecnologia e inovação forçarão o Governo a tomar medidas, portanto, será obrigado a criar demandas sobre temas novos.	Ameaça. O Brasil está muito atrás no quesito legislação para negócios que envolvem tecnologia sob novos modelos.

(continua)

SÓCIO-DEMOGRÁFICA-CULTURAL		
Aumento da informalidade, profissionais freelancers	Crescimento.	Oportunidade de contratação através de sites especializados com ótimos profissionais sem arcar com o alto custo de encargos trabalhistas.
Procura por Qualificação Profissional/Específica na Área de Vestuário/Moda	Crescimento.	Oportunidade. Com a crise e a concorrência acirrada por vagas, a busca por qualificação é uma oportunidade para negócios em educação.
Escassez de mão-de-obra na indústria têxtil	Crescimento.	Ameaça à competitividade da indústria nacional.
Falta de profissionais com boa qualificação no setor de vendas	Crescimento.	Oportunidade para negócios na área de educação.
Sistema frágil de “entrega” das indústrias do vestuário	Crescimento.	Ameaça. A qualidade do serviço de entrega das fábricas está diretamente ligado ao faturamento da empresa de representação comercial.
Tradição por qualidade nos materiais de apoio às vendas e participação em feiras do setor	Crescimento.	Oportunidade. Esta característica gera confiança, credibilidade, visibilidade, fidelização e potente networking.
Falta de gestão comercial de indústrias de confecção	Tendência de melhoria.	Oportunidade. Com a crise econômica, a gestão comercial ganha espaço como válvula propulsora de geração de vendas.
Canal tradicional de vendas por representantes comerciais	Tendência de queda.	Ameaça e oportunidade. Principalmente para novas marcas da indústria de confecção o crescimento por este canal de vendas é difícil visto os sistema de remuneração, o alto investimento inicial dos profissionais e a falta de carteira de clientes.
Consumidores ávidos por produtos de baixo preço	Crescimento.	Oportunidade. Com a crise, esta demanda cresce e surge a necessidade de novos modelos de negócios que atendam consumidores mais cautelosos e não dispostos a pagar muito.
Entrada no mercado de trabalho de mais de 11 milhões de mulheres na última década	Crescimento.	Oportunidade para negócios na área de educação.

(continua)

NATURAL		
Impacto das mudanças do clima no comércio de roupas	Crescimento	Ameaça. A incerteza quanto à duração das estações gera cada vez mais incerteza quanto aos atributos nas compras, pois compras mal planejadas podem trazer prejuízos.

T

CARACTERÍSTICA	TENDÊNCIA	OPORTUNIDADE/ AMEAÇA
SETORIAL		
Novos entrantes: setor lojas e indústrias	Crescimento.	Oportunidade.
Novos entrantes: modelos de negócios digitais no setor de moda e educação	Crescimento.	Ameaça. A todo momento empreendedores estão investindo em negócios, o que pode criar concorrência ao modelos de negócio projetados no presente trabalho.
Grau de rivalidade: Concorrência com indústria têxtil paulista (pronta-entrega)	Crescimento.	Ameaça. A pressão dos fatores desde os econômicos ao natural, faz com que pequenos e médios negócios busquem produtos à pronta-entrega, ou seja, somente quando necessitam e evitem "pedidos".
Grau de ameaça de produtos substitutos: A educação a distância em um segmento de nicho	Estável.	Ameaça.
Poder de barganha dos compradores: Escassez de oferta de assinaturas de portais de cursos EAD de nicho	Estável.	Oportunidade.
Poder de barganha dos fornecedores: Volume e velocidade de crescimento de novos negócios digitais	Crescimento.	Ameaça.

T

Na tabela 6 – matriz setorial – apresenta-se aspectos do setor de moda, vestuário e serviços no que tange as 5 forças competitivas de um setor, de acordo com Michael Porter.

No quadrante de **novos entrantes** no setor de lojas e indústrias, a matriz aponta uma nova **OPORTUNIDADE**, já que são possíveis *prospects* para a ALQVM dentro do escopo de serviços.

No entanto, ainda em **novos entrantes**, a **AMEAÇA** para a empresa é identificada quando se dirige o olhar ao mercado de novos modelos de negócios digitais no setor, por conta da inevitável entrada de novos empreendimentos. A moda e vestuário no Brasil crescem exponencialmente no mundo digital, estando à frente de vários outros setores. Portanto, apesar de ser um mercado promissor, a divisão do mesmo entre novos negócios é previsível.

O grau de rivalidade entre os concorrentes do setor de vestuário é acirrada entre os fabricantes do sul do país contra os fabricantes paulistas principalmente, que operam na modalidade “pronta-entrega” e abocanham grande parte das compras, pois resolvem objeções clássicas como entrega, preço e quantidade mínima. Esta **AMEAÇA** está diretamente ligada ao negócio de representação comercial, pois é de fato um empecilho ao crescimento dos negócios ao representante que opera no modo de “pedidos”. Em tempos de crise, muitas lojas buscam trabalhar com o sistema de pronta-entrega para adequar o caixa da empresa, comprando somente quando há a falta de itens no estoque.

Grau de ameaça de produtos substitutos: a educação a distância num segmento de nicho - Apesar de ainda haver poucos concorrentes, é relevante considerar o surgimento de produtos substitutos com o avanço do empreendedorismo digital.

Poder de barganha dos compradores: escassez de oferta de assinaturas de portais de cursos EAD de nicho - principalmente nos primeiros períodos da empresa, o poder de barganha é baixo, pela falta de opções no mercado com a mesma solução.

Poder de barganha dos fornecedores: volume e velocidade de crescimento de novos negócios digitais - Múltiplas plataformas e ambientes tecnológicos a serem

desenvolvidos elevam o poder de barganha de fornecedores, aumentando os custos envolvidos.

3.1.2 Matriz de concorrência

A matriz de concorrência foi realizada usando a matriz de Westwood (1997), atribuindo-se pesos aos atributos que são mais relevantes em cada setor. Os atributos ganharam pesos de acordo com uma visão geral de mercado e com o grau de importância. Os pesos são de 0,01 a 1,0. Para as empresas foram atribuídas notas de 1 a 10. Os resultados da multiplicação dos pesos dos atributos às notas de cada empresa, gerou o conceito que cada empresa recebeu para cada atributo. A soma de todos os conceitos de cada empresa resultou em um conceito final no mercado.

A tabela 7 demonstra os resultados deste processo de análise referente ao setor Moda Íntima; A tabela 8 mostra os resultados do setor Moda Praia e por último, a tabela 9 traz os resultados para o Setor de Serviços.

As notas foram atribuídas levando em consideração dados resultantes da coleta de documentos internos da empresa, materiais promocionais (folders, catálogos, brindes, material de PDV), entrevistas com clientes, representantes comerciais, fornecedores, dados de mídias sociais, sites e observações de campo da autora.

A análise do conjunto de atributos da matriz de competitividade é o que vai dar a nota final com precisão a cada empresa. No entanto, vale destacar com detalhe alguns dos atributos mais relevantes.

Com referência à análise do setor de moda íntima, percebe-se que é um mercado muito competitivo com um grande número de marcas. Apesar disso, a representada da ALQVM – marca *Beautiful Woman Lingerie* – ficou bem pontuada. Vale destacar que a análise foi feita dentro do mercado do RS e contou com as principais empresas que competem diretamente com a marca da representada.

O primeiro atributo da lista da tabela é a **marca** porque é um dos mais importantes neste setor. As empresas que tem investido na valorização da sua marca

hoje colhem um resultado que as jogam nas primeiras colocações. Lógico que a *Valisére* e a *Triumph* já são marcas centenárias e conseguiram fazer “seu nome” ao longo dos anos, trabalhando bem o ponto de venda com produtos de qualidade e um bom material de PDV. Hoje, com a enxurrada de novos canais de relacionamento com o consumidor, estas marcas já driblam uma concorrência com novas marcas mais afinadas com o novo consumidor, como é o caso da *Fruit de La Passion* (22 anos) e *Gisele Bündchen Intimates* (4 anos), por exemplo - jovens marcas que se destacam ano a ano.

A **qualidade** tão propagada em outros tempos, hoje já aparece em segundo lugar. Não porque qualidade não seja importante mais, mas por ser um atributo básico em qualquer empresa. Tanto é assim, que a marca gaúcha *Céu da Boca* tem nota 9 em marca e 5 em qualidade, ou seja, o produto não é tão bom, mas a marca tem conseguido trilhar um caminho tão bem feito no mercado que a qualidade dos materiais não parece tão importante para o cliente. Talvez o sucesso desta marca seja o atributo **design** - este sim tem participação de destaque entre os três primeiros, pois mesmo quando a qualidade dos materiais não é de primeira, se a marca caprichar no design do produto ela acerta em cheio, vai crescer e ganhar mercado mais rápido.

O atributo **preço** é o resultado de todo o processo de construção de valor criado pelas marcas. Portanto, nitidamente as marcas mais valorizadas tem um preço diferenciado ou mais caro do que as outras que, mesmo tendo alta qualidade e preço menor inclusive, ainda estão no meio do caminho quando se trata de valor de marca, como é o caso da *Beautiful Woman Lingerie* (representada ALQVM) e *Belles*.

Por último, dentro de um grau mais importante no dia-a-dia no mercado vem a **entrega**. Cerca de 9 entre 10 clientes perguntam “como será a entrega” já na primeira visita. É só olhar a matriz e constatar que não há nota 10 neste atributo. Isto porque o processo de produção destes artigos é complexo – formado por uma grande rede de fornecedores de materiais - e ainda muito dependente de mão de obra, o que ocasiona dificuldades quanto à logística e entrega dentro de um calendário apertado e sazonal como é o da moda.

Quanto à análise do setor de moda praia, a concorrência é ainda mais acirrada. No entanto, com um fator diferente – aqui a notoriedade da marca é menos relevante. Dentro do próprio setor, existem níveis e nichos de mercado pelo perfil do produto, o

que demanda uma grande quantidade de marcas de *beachwear*. Entretanto, para fins de análise neste plano de vendas, foram consideradas as marcas que aparecem mais em evidência na região de atuação da ALQVM. A marca da representada *Mel Caju* conseguiu o 4º lugar no ranking, apesar do pouco tempo no mercado gaúcho (3 anos). Como a marca possui um DNA muito forte em *beachwear* – ou seja, possui equipe experiente no desenvolvimento e produção destes produtos – já conseguiu conquistar um interessante *market share* na região.

O setor de serviços, capacitação profissional e consultorias teve o resultado mais positivo das três análises para o negócio da ALQVM, devido a alguns aspectos. Estes serviços para o setor de vestuário ainda são pouco encontrados e quase não existem empresas dedicadas ao setor no Brasil. Tem-se o Sebrae que é uma instituição gigante que, apesar de tratar assuntos segmentados por setor, não consegue atingir grande parte das reais necessidades do mercado, pois possui profissionais com a mais variada carga de experiência e formação e o formato de atendimento principal é presencial. As outras empresas são de menor porte e foram destacadas pois se aproximam um pouco mais da proposta da ALQVM, seja pela atuação no setor de moda e vestuário (EnModa, IbModa), ou pelo tipo de serviço oferecido (Friedman Group, Dr. Vendas) que atuam muito bem com propostas no varejo.

Neste segmento a marca não é tão valorizada, pela natureza do negócio na prestação de serviços – o que é um ponto a favor da ALQVM – já que a empresa está se lançando no mercado. No entanto, os atributos de atendimento no RS, foco no setor de vestuário, cursos on line e networking têm maior peso devido ao nicho de atuação e à inovação que o negócio vem trazer ao mercado. São 4 fatores fortes que também tem na empresa um contraponto muito favorável à performance, devido às particularidades já mencionadas no ambiente interno.

Então, quando se tem de um lado, um mercado em que empresas não mais competem por qualidade de produto, mas em valorização de marca, nota-se a grande dificuldade de muitas de despertar para esta visão em suas corporações e adaptarem-se a uma nova realidade de mercado frente à concorrentes que se deram conta e detêm a expertise do negócio, liderando seus mercados. Por outro lado, o grande *gap* existente de outras centenas de marcas que nadam meio sem rumo num mar

conturbado, considerando o mercado brasileiro – encontra-se a oportunidade para o negócio da ALQVM. É neste gap que flutua os *infoprodutos* deste plano de negócios para preencher a lacuna da incerteza do rumo de tantas marcas sem expressão.

A comparação na matriz de concorrência do setor de serviços com as de representação comercial demonstra, por fim, que há um nicho desatendido na venda de informação on line segmentada, ou seja, linguagem adequada ao setor, com conteúdo valioso e prático para pessoas que fazem marcas se tornarem mais valiosas em seus mercados.

3.1.2.1 Segmento Representação Comercial - Indústria do Vestuário - Moda Íntima

		ALQVM – Beautiful Woman		Fruit de La Passion		Dechelles		Belles		Céu da Boca		Valisére (franquias)		Gisele Bunchen Intimates		M'Lev		Triumph	
Atributos	Peso (%)	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Nota	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Marca	0,08	7	0,56	10	0,80	8	0,64	7	0,49	9	0,72	10	0,80	9	0,72	7	0,56	10	0,80
Qualidade	0,08	10	0,80	9	0,72	8	0,64	9	0,72	5	0,40	10	0,80	10	0,80	6	0,48	10	0,80
Design	0,08	8	0,64	10	0,80	9	0,72	8	0,64	6	0,48	7	0,56	9	0,72	7	0,56	8	0,64
Preço	0,07	9	0,63	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	7	0,49	8	0,56
Entrega	0,07	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	7	0,49	7	0,49
Variedade	0,05	8	0,40	9	0,45	9	0,45	9	0,45	8	0,40	6	0,30	7	0,35	8	0,40	7	0,35
Atendimento	0,07	7	0,49	8	0,56	8	0,56	7	0,49	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	6	0,42
Modelagem	0,06	8	0,48	9	0,54	8	0,48	8	0,48	7	0,42	9	0,54	8	0,48	8	0,48	9	0,54
Material Promocional	0,06	9	0,54	9	0,54	8	0,48	8	0,48	6	0,36	7	0,42	9	0,54	6	0,36	9	0,54
Mídias Sociais	0,06	9	0,42	8	0,54	9	0,60	7	0,42	3	0,24	7	0,60	10	0,60	6	0,36	10	0,60
Pontos de Venda	0,04	6	0,24	9	0,36	8	0,32	7	0,28	9	0,36	9	0,36	7	0,28	8	0,32	9	0,36
Condições de Pagamento	0,06	9	0,54	8	0,48	8	0,48	9	0,54	9	0,54	8	0,48	8	0,48	9	0,54	8	0,48
Pós-Vendas	0,07	7	0,49	8	0,56	8	0,56	7	0,49	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	6	0,42
Promoção PDV	0,06	6	0,36	8	0,48	7	0,42	7	0,42	6	0,42	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,36
Presença em Feiras do Setor	0,05	7	0,35	8	0,40	10	0,50	7	0,35	6	0,35	7	0,35	10	0,50	4	0,20	8	0,40
Lojas próprias	0,04	5	0,20	7	0,28	5	0,20	5	0,20	5	0,20	9	0,36	5	0,20	3	0,12	5	0,20
Total de Pontos	1,00		7,70		8,63		8,17		7,57		7,13		8,29		8,33		6,84		7,96

Tabela 7 – Matriz

3.1.2.2 Segmento Representação Comercial - Indústria do Vestuário - Moda Praia

		ALQVM – Mel Caju		Indecense		Elis Beachwear		Dechelles Acqua		Live		Água Doce (Grupo Valisére)		Coral Biquinis		M'Lev		Mareblu		Morena Rosa	
Atributos	Peso (%)	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Marca	0,07	7	0,56	7	0,56	7	0,56	9	0,72	9	0,72	8	0,64	7	0,56	8	0,64	8	0,64	9	0,72
Qualidade	0,08	8	0,56	8	0,64	9	0,72	9	0,72	9	0,72	9	0,72	8	0,64	7	0,56	9	0,72	9	0,72
Design	0,08	8	0,64	8	0,64	9	0,72	9	0,72	9	0,72	8	0,64	8	0,64	7	0,56	9	0,72	9	0,72
Preço	0,07	9	0,63	9	0,63	8	0,56	8	0,56	8	0,56	8	0,56	9	0,63	9	0,63	7	0,49	7	0,49
Entrega	0,07	9	0,63	9	0,63	8	0,56	9	0,63	9	0,63	8	0,56	8	0,56	9	0,63	8	0,56	8	0,56
Variedade	0,06	10	0,50	7	0,35	7	0,35	8	0,40	10	0,50	9	0,45	7	0,35	8	0,40	9	0,45	10	0,50
Atendimento	0,07	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	7	0,49	9	0,63	9	0,63	9	0,72
Modelagem	0,08	10	0,60	9	0,63	9	0,54	9	0,54	10	0,60	10	0,60	9	0,54	9	0,54	10	0,60	9	0,54
Material Promocional	0,06	10	0,60	8	0,48	9	0,54	10	0,60	10	0,60	9	0,54	9	0,54	7	0,42	9	0,54	10	0,60
Mídias Sociais	0,06	9	0,54	6	0,36	7	0,42	9	0,54	10	0,60	9	0,54	7	0,42	6	0,36	7	0,42	10	0,60
Pontos de Venda	0,04	8	0,32	8	0,32	8	0,32	9	0,36	10	0,40	7	0,28	7	0,28	7	0,28	6	0,24	9	0,36
Condições de Pagamento	0,06	10	0,60	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	8	0,48	9	0,54	8	0,48	9	0,54	8	0,48
Pós-Vendas	0,07	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63	9	0,63
Promoção PDV	0,05	9	0,63	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54	9	0,54
Presença Feiras do Setor	0,04	6	0,30	6	0,30	6	0,30	10	0,50	6	0,30	6	0,30	6	0,30	9	0,45	6	0,30	6	0,30
Lojas Próprias	0,04	6	0,24	6	0,24	6	0,24	6	0,24	10	0,40	9	0,36	10	0,40	6	0,24	9	0,36	10	0,40
Total de Pontos	1,00		8,61		8,12		8,17		8,87		9,09		8,47		8,06		7,99		8,38		8,88

Tabela 8 – Matriz de

3.1.2.3 Segmento Serviços – Capacitação Profissional, Consultorias e Treinamentos

		ALQVM		EnModa		IbModa		Sebrae		Friedman Group		Dr. Vendas	
Atributos	Peso (%)	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Marca (notoriedade)	0,05	4	0,20	6	0,30	6	0,30	10	0,50	10	0,50	7	0,35
Preço	0,08	9	0,72	9	0,72	9	0,72	10	0,90	8	0,64	9	0,72
Atendimento Estado RS	0,08	10	0,90	6	0,48	6	0,48	10	0,80	6	0,48	6	0,48
Focado Setor Vestuário/Moda	0,10	10	1	10	1	10	1	7	0,70	5	0,50	6	0,60
Material Promocional	0,08	8	0,64	6	0,48	6	0,48	9	0,72	10	0,80	8	0,64
Mídias	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72	10	0,90	8	0,72	7	0,63
Condições de Pagamento	0,08	9	0,72	9	0,72	9	0,72	10	0,80	9	0,72	9	0,72
Networking setor varejo vestuário	0,10	9	0,90	8	0,80	7	0,70	9	0,90	7	0,70	6	0,60
Qualidade	0,10	9	0,9	8	0,80	8	0,80	9	0,90	10	1	9	0,90
Cursos On Line	0,09	10	0,90	10	0,90	9	0,81	9	0,81	9	0,81	8	0,72
Campanhas Marketing Digital	0,09	9	0,81	8	0,72	7	0,63	9	0,81	8	0,72	9	0,81
Disponibilidade de Capital	0,06	7	0,42	9	0,54	9	0,54	10	0,60	10	0,60	8	0,48
Total de Pontos	1		8,92		8,09		7,90		9,34		8,19		7,65

Tabela 9 – Matriz de

3.2 DESCRIÇÃO DE MERCADO

3.2.1 Análise qualitativa de mercado

Na análise qualitativa, será usada a ferramenta 7 O's, adaptado de Kotler (2000). A tabela 10 apresenta uma ampla análise qualitativa dos segmentos que a ALQVM atua, divididos em 4 segmentos: moda íntima, moda praia, moda feminina e serviços.

Dentro de cada segmento é apresentado as informações de quem o constitui, o que compra, por que compra, quem participa, como compra, quando compra e onde compra.

Além da diferença crucial entre os setores de moda - trabalham com produtos tangíveis, para o de serviços – intangíveis – a tabela 10 também mostra que o segmento de serviços é mais abrangente, pois não trabalha com sazonalidade pontual, como é o caso da moda, e possui outros canais de venda.

Segmentos	Moda Íntima	Moda Praia	Moda Feminina	Serviços
Mercado				
Quem constitui	Pessoa Jurídica	Pessoa Jurídica	Pessoa Jurídica	Pessoa Física e Jurídica
O que compra	Lingerie em geral	Peças de banho: biquínis, maiôs, sungas, roupas de praia e pós praia	Roupas em geral: vestidos, blusas, calças e saias	Cursos, palestras, treinamentos, consultorias, workshops e e-books
Por que Compra	Ampliação de mix de produtos, atendimento de novo segmento, qualidade, status, design, preço	Design, preço, variedade, coleção comercial, produto complementar ao mix existente	Design, preço, entrega, marca, nicho de mercado, coleção comercial, entrega	Qualificação, informação, treinamento de equipe, aumento de vendas, alcance de metas, melhora do CV
Quem Participa	Proprietários das lojas, compradores, gerentes	Proprietários das lojas, compradores, gerentes	Proprietários das lojas, compradores, gerentes	Empresas, lojas, profissionais, empresários
Como Compra	Pedido com representante comercial e mostruário	Pedido com representante comercial e mostruário	Pedido com representante comercial e mostruário	Pelo site da empresa, com representante comercial/afiliados/ plataformas de infoprodutos

Quando Compra	A cada estação de primavera/verão ou outono inverno (2 x ano)	A cada estação de primavera/verão ou outono inverno (2 x ano)	A cada estação de primavera/verão ou outono inverno (2 x ano)	Sem períodos específicos
Onde Compra	Contato com a fábrica, atendimento com representante comercial	Contato com a fábrica, atendimento com representante comercial	Contato com a fábrica, atendimento com representante comercial	Internet, site ALQVM ou parceiros comerciais/plataformas de vendas de infoprodutos

3.2.2 Análise quantitativa de mercado

A análise quantitativa de mercado mostra o cenário do setor de vestuário no Brasil com os principais números desde 2013 até 2015. As informações desta análise embasam a estratégia de crescimento da ALQVM em investir no segmento de serviços para o setor, diante do significativo número de empresas e pessoas envolvidas e principalmente pelo conhecimento das carências deste setor na obtenção de qualificação e treinamentos de pessoas e equipes.

A tabela 11 retrata a relevância do setor de vestuário no Brasil, trazendo os números de estabelecimentos do setor no ano de 2014 na indústria e varejo, o número de empregos e índices econômicos de valores produzidos em peças e em dólares.

Dados Brasil 2014	Setor Vestuário no Brasil – 2013 - 2014		
Vestuário Brasil	No. Indústrias	No. Empregos	No. de lojas especializadas
	51,5 mil	2.259.800 milhões	151,6 mil

Tabela 11

Em complemento, as figuras 9 e 10 ainda enriquecem a análise com dados relevantes do setor de varejo de vestuário no Brasil de 2013 a 2015. Os dados apontam que o setor vem crescendo e detém forte importância na economia do país, dando subsídios para o desenvolvimento do plano de vendas e decisões estratégicas da empresa.

DADOS SOBRE O VAREJO DE VESTUÁRIO NO BRASIL

Os dados abaixo ilustram o cenário do varejo do vestuário no Brasil nos anos 2013 e 2014, segundo IEMI - Inteligência de Mercado e Revista Exame.com (jan/2014)



Pontos de Venda

Existem 151,6 mil lojas especializadas em vestuário no Brasil



Canais de Compra

85% em lojas físicas tradicionais
48,8% em lojas multimarcas



Crescimento

O número de redes de franquias de moda cresceu 259% nos últimos 6 anos



Valor médio - R\$/gasto/mês

Classe A: 455,00 Classe B: 202,00
Classe C: 97,00 Classe D/E: 40,00



Perfil Consumidor

O perfil de consumo predominante está no sexo feminino de 25 a 34 anos



Concentração de Compra

A classe C concentra 57,3% das compras de vestuário



Periodicidade de Compras

21,7% dos consumidores compram roupas ao menos 1 x ao mês

BRASIL – SETOR

TÊXTIL – 2014-15

A MODA BRASILEIRA
ESTÁ ENTRE AS 5
MAIORES SEMANAS DE
MODA DO MUNDO

2º Maior produtor e
terceiro maior
consumidor de
denim do mundo

Referência em
Beachwear e
Jeanswear



2º Maior empregador de

indústria de transformação
Indústria de 200

anos no país

Autossuficiente na

produção de algodão,
produz 9,4 bilhões de
peças

confeccionadas/ano,
sendo 5,3 bilhões em
vestuário



4º. Maior
parque
Produtivo



de
confeccção
do mundo

Mantendo o pano de fundo que é a atuação no mesmo setor, ou seja, de moda e vestuário, mas considerando um novo viés de negócio no segmento de serviços, foi realizada uma análise quantitativa utilizando dados estatísticos da educação EAD no Brasil na área de cursos livres onde será enquadrado o negócio da ALQVM no que tange a oferta de serviços em treinamentos e cursos na modalidade on line.

Evolução de instituições e matrículas em Cursos Livres EAD no Brasil		
Ano	*Número de instituições	Número de Matrículas

2012	252	4.294.983
2013	309	2.899.236
2014	271	2.872.383
.....		

Além dos dados quantitativos do setor de vestuário e do mercado EAD, na tabela 13 tem-se um resumo de dados coletados em pesquisa nas ferramentas de pesquisa do Google, no planejador de palavras-chave, que dimensionam o volume de pesquisa por cursos e treinamentos on line, que retrata a média mensal de pesquisas por cada grupo de palavras chave, considerando base Brasil.

PLANEJADOR DE PALAVRAS-CHAVE DO GOOGLE	
NÚMERO TOTAL DE PESQUISAS/MÉDIA MÊS/FEV-15 - 16	
PALAVRAS CHAVE " <i>Cursos on line de vendas para segmento vestuário</i> "	
	200.000
PALAVRAS CHAVE " <i>Sites sobre cursos de vendas</i> " e " <i>Vender mais moda</i> "	
	300.000
PALAVRAS CHAVE " <i>Cursos on line sobre como aumentar as vendas</i> "	
	400.000

No cruzamento das informações acima chegou-se à tabela 14 – Potencial de Mercado – onde estão os números de 2014 e 2015 de empregos no segmento de vestuário, número de matrículas em cursos EAD e pesquisa por palavras-chave do Google.

O valor em R\$ total do potencial de mercado foi calculado pela média dos três parâmetros utilizados (empregos, número de matrículas e pesquisa Google) multiplicado pelo valor médio de uma assinatura ao preço de R\$ 59,00 – totalizando o valor de R\$ 148.132.932,33, conforme tabela 14.

POTENCIAL DE MERCADO (DADOS 2014/2015)	
CRUZAMENTO INFORMAÇÕES EMPREGOS VESTUÁRIO X MATRÍCULAS EAD X PESQUISA GOOGLE	
NÚMERO DE EMPREGOS SEGMENTO VESTUÁRIO (2014)	2.259.800
NÚMERO DE MATRÍCULAS CURSOS EAD (2014)	2.872.383
PESQUISA GOOGLE (média 2015/16)	2.400.000
POTENCIAL DE MERCADO EM NÚMEROS DE MATRÍCULAS	2.510.728
POTENCIAL DE MERCADO EM R\$ (milhões)	148.132.932,33

A projeção da participação de mercado da ALQVM foi calculada com base no potencial de mercado, sendo considerado que o mercado de varejo de vestuário corresponda a 10% deste total, ou seja, R\$ 14.813.295,20, divididos entre os três segmentos alvo deste plano de vendas (tabela 15).

A previsão de vendas para o primeiro ano será de 2% da previsão de demanda, ou seja, R\$ 296.265,90.

Carteira de clientes e Prospects	Previsão de Demanda em R\$ Setores	Previsão de Vendas em R\$
Lojas	2.962.659,04	59.253,18
Pessoas	10.369.306,64	207.386,13
Indústrias	1.481.329,52	29.626,59
TOTAL GERAL	14.813.295,20	296.265,90

3.3 SEGMENTOS DE MERCADO E PROCESSOS DE COMPRA

A tabela 16 mostra como se dá o processo de compra dentro dos segmentos numa escala decisória. Os atributos que norteiam todo o processo dos segmentos moda íntima, moda praia e moda feminina são os mesmos apresentados no capítulo 2.5.3 (abordagem por segmentos).

Segmentos	Moda Íntima	Moda Praia	Moda Feminina	Serviços
Mercado				
Iniciador	Proprietário da loja	Proprietário da loja	Proprietário da loja	Empresas ou indivíduos
Influenciador	Vendedor da loja, cliente final	Vendedor da loja, cliente final	Vendedor da loja, cliente final	Gerentes, supervisores, chefes de departamentos, proprietários
Decisor	Proprietário da loja, gerente	Proprietário da loja, gerente	Proprietário da loja, gerente	O próprio usuário, gerentes, chefes imediatos
Comprador	Proprietário da loja, gerente	Proprietário da loja, gerente	Proprietário da loja, gerente	Empresas ou os próprios usuários
Usuário	Consumidores do sexo feminino e masculino	Consumidores do sexo feminino e masculino	Consumidores do sexo feminino	Pessoas e profissionais em geral
Aprovador	Proprietário da loja, vendedores e clientes	Proprietário da loja, vendedores e clientes	Proprietário da loja, vendedores e clientes	Pessoas e profissionais em geral

Tabela 16

3.4 MAPEAMENTO DE PORTFÓLIOS

Nas tabelas abaixo foram mapeados os produtos de acordo com o segmento em que estão inseridos. Na tabela 17 foram apresentadas as linhas de produto das representadas Beautiful Woman Lingerie e Mel Caju, sendo representadas pela sigla “BW” os produtos da Beautiful Woman e como “Beachwear” para a linha de produtos da Mel Caju.

A tabela 18 mostra as linhas de produtos existente hoje na ALQVM, na área de serviços e capacitação profissional. Importante dizer que na coluna “Portfólio

Sebrae” foram incluídos os cursos ministrados pela ALQVM sob credenciamento Sebrae, ou seja, são “produtos” desenvolvidos pelo Sebrae que são executados por profissional da ALQVM.

Em ambas as tabelas foram apresentadas os principais diferenciais de cada segmento.

3.4.1 Representação Comercial

SEGMENTO (REPRESENTAÇÃO COMERCIAL)	Linha completa de peças de lingerie de alta qualidade e design diferenciado	Grade Aberta	Grade Tamanhos Maiores (GG, XG, XXG)	Aviamentos com banho ouro	Modelagem Alinhada ao RS	Variedade de cores/ modelos	Material Promocional Físico e Digital	Peças 100% avulsas	Catálogos Físicos e Digitais
Linha de Produtos									
BW - Luxo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BW - Clean		X			X	X	X	X	X
BW - Homme		X			X	X	X	X	X
Beachwear		X	X		X	X	X	X	X

Tabela

3.4.2 Serviços – Capacitação Profissional

SEGMENTO SERVIÇOS - CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Portfólio SEBRAE	Presencial - Carga horária 50h	Presencial – Carga horária 2h	Presencial – Carga horária 4h	Presencial – Carga Horária 8h	Qualidade Conteúdo (fonte Empresa Americana)	Cursos e Palestras EAD	Portfólio ALQVM	Acesso 24h/7dias	Conteúdos on line especializados – mercado moda e vestuário
Workshop REINV	X				X					
Oficina EMPR	X			X						
Palestra CACMC	X		X							
Palestra NM	X		X							
Curso VAI		X				X		X		
Cursos EAD ALQVM									X	X
Outros Cursos							X	X		X

4 MATRIZ PFOA

MATRIZ PFOA

AMBIENTE INTERNO

Potencialidades

- Experiência de 15 anos na área comercial, conhecimento do setor de vestuário no sul do Brasil (10)
- Networking com clientes, representantes comerciais e profissionais da área de moda (10)
- Catálogos e materiais promocionais das marcas representadas são de ótima qualidade (4)
- A representada Beautiful Woman Lingerie investe em feiras do setor e isto gera visibilidade e impulsiona os negócios da ALQVM (6)
- Experiência na gestão comercial internacional (7)
- Credenciamento em soluções junto ao SEBRAE/RS, gerando credibilidade da marca ALQVM e ampliando networking de parcerias e knowhow para desenvolvimento de soluções próprias em serviços (9)
- Ótimo relacionamento com os clientes, gerando maior fidelidade à empresa (9)
- Já possui carteira de clientes que é o público alvo do segmento de serviços (9)
- Profissional a frente do negócio com experiência em empreendedorismo em lançamentos de start ups (9)
- Existe disponibilidade de tempo e capital (10)

83

Fragilidades

- Dificuldade de captação de representantes prepostos para o interior do Estado do RS, devido à condição de preposto e ao valor da remuneração (comissão) (9)
- Dependência total da performance de entrega/faturamento das fábricas para o êxito do negócio de representação comercial (7)
- Inexistência de uma equipe para conduzir o gerenciamento das frentes de negócio, gerando morosidade na obtenção de resultados (9)
- Pouco capital para investimento (8)
- O serviço da representação comercial depende muito das fábricas que, por sua vez, demonstram ter problemas de agilidade na solução de problemas, na operação e/ou decisões estratégicas, repercutindo negativamente na imagem da ALQVM (7)
- As marcas representadas não tinham carteira de clientes na região, impactando no tempo de retorno dos resultados (9)
- Há pouco histórico de experiências e vendas no segmento de serviços pela empresa (8)
- A carteira de clientes no segmento de serviços deverá ser desenvolvida a partir da base zero (9)
- Gestão do processo de vendas é lento, pois exige alto investimento em viagens para treinamento dos representantes prepostos (7)
- Necessidade de obtenção de maior conhecimento dos mecanismos de negócios digitais (9)

82

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

- Boas perspectivas de crescimento de negócios na área de Educação no Brasil (8)
- Não existem empresas especializadas em serviços de capacitação profissional para o setor de vestuário/moda no Brasil (10)
- O mercado demanda profissionais melhor preparados na área de vendas e atendimento ao cliente no varejo de vestuário (7)
- Grande crescimento de negócios no ambiente digital e novos consumidores (7)
- Baixo investimento em marketing digital para promoção de novos serviços (8)
- Facilidade de contratação de profissionais e grande oferta de mão-de-obra de qualidade com um bom custo x benefício (7)
- Grandes redes de varejo de vestuário entram no país: tendência de procura por profissionais melhor capacitados (6)
- Gestão de equipes de vendas no setor de vestuário é um problema nas indústrias e é uma oportunidade de serviço a ser oferecido pela ALQVM (9)
- Setor de moda íntima e moda praia apresenta baixa concorrência na pronta-entrega (8)
- Alta do dólar possibilita a ampliação da rede de prepostos ou gestão comercial para mercados internacionais (8)

78

Ameaças

- Novos entrantes de porte: grandes redes internacionais de varejo do vestuário entram no país – mais concorrência para o pequeno varejo (6)
- Investimento inicial é uma barreira para a captação de representantes comerciais remunerados por comissão (9)
- No segmento de moda feminina há altíssima concorrência com o grande centro de pronta-entrega de São Paulo (9)
- Avalanche de roupas importadas de baixo custo e facilidade de compra pela internet (7)
- Movimento fast fashion e vestuário com vida útil cada vez mais curta (6)
- Toda a conjuntura de crise político-econômica de 2015 e seus reflexos no mercado como: queda de vendas, baixo consumo, demissões e queda no PIB (9)
- Há um roll enorme de marcas com produtos tão bons quanto os produtos das representadas no mercado (8)
- Cursos e treinamentos de capacitação profissional on line no mercado (4)
- Surgimento de novas tecnologias para os negócios digitais/necessidade de constante investimento e informação (7)
- Retorno do investimento em marketing digital poderá ser lento e depender de maiores investimentos em propaganda paga (9)

73

4.1 ANÁLISE DA MATRIZ PFOA

OPORTUNIDADES

As maiores oportunidades estão basicamente focadas na área de serviços como treinamentos e capacitação profissional na área de vendas do setor de vestuário. Quando associadas ao uso de tecnologia estas oportunidades são ampliadas pelo relativo baixo investimento em desenvolvimento de materiais e facilidade de captação de profissionais com o uso da internet como meio de trabalho e formação de uma equipe.

Ainda aparece como oportunidade ligada à área de representação comercial a venda de consultoria na gestão comercial de indústrias do setor.

A baixa concorrência no setor de moda íntima pode ser uma oportunidade para a ampliação das vendas do segmento. No entanto, fica um pouco enfraquecida se confrontado com a fragilidade de dificuldades de captação de representantes prepostos e o valor da comissão.

AMEAÇAS

No setor de varejo de vestuário as ameaças estão localizadas em novos entrantes no setor como grandes redes internacionais de lojas de roupas que farão frente às lojas nacionais de menor porte, pois possuem grande poder de barganha e competitividade.

A área de moda feminina é dominada pelas prontas entregas paulistas o que é uma grande ameaça para as empresas representantes comerciais, pois competem de frente. Isto, associado à crise econômica atual, ainda torna-se mais saliente, pois as lojas tem comprado produtos à pronta entrega somente quando precisam, evitando os pedidos que podem comprometer seu fluxo de caixa, pela não precisão da data de entrega.

Em resumo, na área de representação comercial, a atuação com marcas de vestuário feminino torna-se um negócio de viabilidade lenta ou baixa, exceto produtos de moda íntima e praia, onde a relação com pronta entrega é exponencialmente menor.

No setor de serviços, a presença no mercado de empresas que oferecem cursos e treinamentos em capacitação profissional pode ser uma ameaça, mas não pontua com força, pois no nicho de moda e vestuário não foi identificado nenhum concorrente.

POTENCIALIDADES

A experiência comercial no nicho de atuação da fundadora da empresa, assim como o networking com as empresas e representantes do setor, associados à identificação das necessidades do setor é uma forte potencialidade da ALQVM.

O credenciamento ao Sebrae também irá potencializar o nicho de serviços. A marca forte da instituição é uma alavanca comercial para alcançar novos mercados e clientes, assim como um parceiro importante no desenvolvimento de novas soluções da empresa, além de promover um importante networking com vários instrutores e consultores.

Pode-se aproveitar a carteira de clientes atual e fazer um trabalho de migração destes para o setor de serviços, através da venda das soluções de treinamento.

FRAGILIDADES

As fragilidades estão em maioria ligadas ao setor de representação comercial, destacando-se a falta de equipe de vendas, o alto custo para a gestão de equipe e baixa comissão para desenvolver uma equipe, ainda com dificuldades de captação de prepostos e total dependência da performance das fábricas tanto quanto à entrega/faturamento quanto à gestão da pré-venda e pós-vendas.

Por outro lado, no setor de serviços, não há experiência ou histórico relevante de vendas, assim como não há carteira de clientes para estas soluções, ou seja, será um serviço totalmente novo que dependerá de investimento financeiro e de tempo.

Diagnóstico Geral: Por fim, a análise da matriz PFOA demonstra a necessidade de investimento dos recursos financeiros e de tempo na conquista de mercado com viés de ATAQUE.

5 OBJETIVOS E METAS DE VENDAS

5.1 OBJETIVOS DE VENDAS

Abrir mercado no segmento de serviços com a venda de cursos e conteúdos on line.

- Abrir três segmentos de clientes para a venda de assinaturas: lojas de varejo, indústrias e pessoas físicas
- Vender assinaturas para 50% da carteira atual de clientes – 25 lojas
- Obter 2% de participação de mercado em cursos EAD dentro do segmento de moda e vestuário

5.2 METAS DE VENDAS

As metas de vendas levaram em conta a análise quantitativa e o potencial do mercado, conforme visto no capítulo 3.2.2. – tabelas 11 e 14.

- Atingir a meta de vendas de 5.021 assinaturas no período de 12 meses
- Alcançar o faturamento de R\$ 296.265,90 no primeiro ano
- Desenvolver 9 canais de vendas

Com a falta de um histórico de vendas no segmento de serviços em cursos e treinamentos, os objetivos e metas de vendas levaram em consideração a análise quantitativa sobre os dados existentes sobre o mercado em 2014 sobre os cursos à distância (EAD) no Brasil, considerando que o negócio da ALQVM objeto deste trabalho será focado na venda on line.

Também importante, o orçamento que veremos mais a frente foi determinante na determinação da previsão e metas de vendas.

Projeção de Vendas de Assinaturas do Portal A Loja Que Vende Mais			
Período 12 meses			
Tipo	Número Assinaturas	PM	Valor R\$
Assinatura Mensal	5.021	59,00	296.265,90

6. ESTRATÉGIAS DE VENDAS

6.1 ALVOS

A previsão de demanda foi calculada com base no potencial de mercado, sendo considerado que o mercado de varejo de vestuário corresponda a 10% deste total, ou seja, R\$ 14.813.295,20, divididos entre os três segmentos alvo deste plano de vendas.

A previsão de vendas é de 2% (R\$ 296.265,90) do total da demanda em R\$ para o primeiro ano de operação, conforme demonstrado na tabela 20.

Considerou-se também uma participação maior na previsão de vendas do segmento de pessoas físicas (70%), visto a proporção de número de *prospects* muito maior neste segmento comparado aos outros dois (vide análise quantitativa tabela 11 e figura 9).



Carteira de clientes e Prospects	Local	Necessidades	Previsão de Demanda em R\$	Previsão de Vendas em R\$	Qtde de Assinaturas	% Participação
Segmento Lojas	Brasil	Treinamentos	2.962.659,04	59,253,18	1.004	
Subtotal A			2.962.659,04	59,253,18	1.004	20%
Segmento Pessoas Físicas (empregos)	Brasil	Atualizações, treinamentos	10.369.306,64	207.386,13	3.515	
Subtotal B			10.369.306,64	207.386,13	3.515	70%
Segmento Indústrias	Brasil	Treinamentos	1.481.329,52	29.626,59	502	
Subtotal C			1.481.329,52	29.626,59	502	10%
TOTAL GERAL			14.813.295,20	296.265,90	5.021	100%

6.2 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO

Baseado nos 4P's de marketing sugeridos por Philip Kotler, produto, preço, promoção e ponto, na tabela 21 está representada o relacionamento da **A Loja que Vende Mais** com seus segmentos. O **produto** é o mesmo para os três segmentos,

mas cada um tem particularidades que deverão ser adaptadas na prospecção e desenvolvimento dos negócios.

O segmento *lojas* são pessoas jurídicas de todos os portes de negócio, desde micro e pequenas empresas até redes e franquias de médio e grande porte. Aqui está o canal com o maior número de clientes empresariais e de onde se estima vir a segunda maior fonte de faturamento. O grande volume de pequenas empresas se resume em um perfil de consumidores com necessidades iminentes de solução imediata, prática que possuem baixo orçamento para treinamentos.

O segmento de *indústrias* tem características semelhantes ao de lojas, mas com estruturas mais complexas e já com um viés mais diretivo no quesito investimento em capacitação profissional, apesar de serem em menor número.

E por último e o mais numeroso está o segmento de pessoas físicas que requer abordagem de atendimento totalmente diferente dos outros dois, pois são os profissionais e pessoas em geral que tem vínculos com o setor de vestuário e precisam de capacitação para desenvolverem-se em sua carreira profissional.

O **preço** é o valor mensal (ou anual) da assinatura do portal da empresa em um ambiente on line que será renovado automaticamente, dentro do sistema de área de membros ou assinaturas. A troca do pagamento será o fornecimento de conteúdo exclusivo: cursos, workshops, palestras, vídeos, entrevistas e *podcasts*. Aqui vale lembrar que o atributo *entrega* é instantâneo e imediato após o pagamento, contrastando com este mesmo atributo quando visto na matriz de concorrência como preocupação dentre os clientes do segmento de vestuário.

A **promoção** se divide em:

- **Marketing direto:** Vendas on line, televendas e e-mail marketing serão ações para os segmentos lojas e indústrias, pois a empresa já detém um banco de dados dos *prospects*. O segmento de pessoas físicas não abrangerá a ação de televendas pela inexistência deste mailing segmentado. As vendas on line são o resultado das ações de televendas e campanhas de e-mail marketing, pois os *prospects* serão direcionados à página de vendas, diretamente vinculada ao checkout do hotmart (plataforma de pagamentos para infoprodutores).

- **Marketing digital:**

- Criação de listas de contatos (e-mails) de lojas e indústrias do varejo de moda e confecções – são o público-alvo para as campanhas de marketing digital. Estas listas serão ampliadas com ações gratuitas e de baixo custo como webinários, palestras e estratégias de divulgação de materiais para downloads, por exemplo.
- As campanhas de anúncios no google adds são primordiais para: estratégias de aumento de geração de leads e marketing direto com efetivação de vendas. É o maior investimento na conta de despesas com vendas, mas o retorno tem sido satisfatório para empresas que precisam de exposição massiva, como é o caso da ALQVM no primeiro período deste plano.
- As campanhas em mídias sociais também tem se mostrado ótimas aliadas na construção de uma lista de leads e público qualificado, pois os conteúdos serão direcionados ao interesse dos segmentos alvo – que por sua vez usam as mídias sociais - destaque para o Facebook - nas suas estratégias de propaganda e relacionamento.
- A postagem de conteúdos em blogs especializados é uma estratégia que visa a prospecção do segmento pessoas físicas, em se tratando de blogs que têm aderência ao segmento de vestuário, como blogs sobre maquiagem, moda em geral, dicas de estilo, revistas on line sobre os temas, entre outros. Os conteúdos terão links com o blog da ALQVM e com sua página de vendas e poderão ser viabilizados através de parcerias comerciais sem custo ou pagas quando se tratarem de revistas de renome do setor.

- **Promoção de vendas:**

- As feiras do setor de moda mencionadas na tabela são importantes para a exposição do negócio diretamente aos 3

segmentos, principalmente *lojas* e *indústrias*. No entanto, para o primeiro ano de operação não será computado o investimento como expositor nestas feiras, devido ao elevado custo, mas está previsto como *visitante*, seja para fomentar contatos, distribuir folders ou para divulgação de banners dentro dos respectivos portais on line.

- Já os eventos de capacitação profissional em entidades condizentes com o setor são ótimos canais de prospecção de leads e futuros clientes pessoas físicas que buscam o meio digital como alternativa de alta qualidade e baixo custo para o desenvolvimento profissional. E a viabilidade desses eventos é alta, pois há um bom networking com essas entidades que também tem interesse de promover eventos com empresas inovadoras.
- Cupons de desconto estarão disponíveis para assinaturas anuais no segmento de indústrias pois tem o perfil para a compra de longo termo, por tratarem-se de organizações mais estruturadas que já possuem orçamentos para treinamentos de pessoal. Para a empresa é um excelente meio de atração e novos clientes corporativos que possuem equipes maiores, ou seja, maior demanda em número de compra de assinaturas para a ALQVM.
- Política de reembolso é muito usada nos negócios digitais para gerar credibilidade, confiança e conversão. Trata de prometer a devolução do valor pago em 30 dias, caso o cliente não gostar ou mudar de ideia quanto à continuidade da assinatura.

- **Propaganda:**

- Anúncios eletrônicos ou banners serão usados em sites que tenham circulação dos prospects alvo de cada segmento. Por exemplo, no segmento de *lojas*, poderão ser: sites e blogs de marcas de produtos, de feiras e evento e de revistas on line. No segmento de indústrias, poderão ser nos eventos e feiras de

fornecedores de matérias-primas. E no segmento de pessoas físicas, anúncios nos portais dos cursos de moda, e blogs afins.

- Vídeos animados tornam a equação *leads x prospects x clientes* em conversão mais rápida e deverão ser usados no segmento de lojas pela linguagem simples e dinâmica que este segmento requer.
- Flyers para prospecção são usados como ferramenta de abordagem pela equipe de trabalho de campo nas propeções de lojas e indústrias que a propósito, estão bem familiarizadas com este tipo de material.
- **Venda pessoal:**
 - Representantes comerciais que possuem carteira de clientes nos segmentos lojas e indústrias serão potenciais vendedores do portal de assinaturas da ALQVM, pois já possuem relacionamento com estes clientes.

O ponto, ou canal de distribuição:

- Internet através da página de vendas da ALQVM, no blog e canais de mídias da marca, assim como nos canais de vendas dos afiliados que façam a conversão para a página de vendas e *checkout* de pagamento.
- Rede de afiliados – a construção de uma rede de “vendedores” é pré-requisito para o sucesso da estratégia do canal de vendas on line. Atualmente há um crescimento de empreendedores digitais que buscam *infoprodutos* para promoção e construção de um negócio de escala sob comissões sobre vendas através de um bom trabalho de divulgação e promoção realizada por afiliados. São empresas ou profissionais liberais que estão conectados seja através de seus próprios blogs, páginas no Facebook ou canal no Youtube que desenvolvem seus próprios conteúdos para impulsionarem o interesse do seu público para o consumo de *infoprodutos* que elegem trabalhar. Os resultados em vendas terão maior êxito se trabalhados por afiliados com maior familiaridade com os segmentos e audiência qualificada para geração de resultados mais rápidos, preferencialmente que já promovam *infoprodutos* nos respectivos segmentos. A comissão para os afiliados é

automaticamente gerenciada pela plataforma hotmart, o que permite a ambos – infoprodutor e afiliado – dedicação à promoção e vendas.

(continua)

Segmentos	Lojas	Pessoas Físicas	Indústrias
PRODUTO			
PRODUTO	Assinatura Mensal Portal ALQVM	Assinatura Mensal Portal ALQVM	Assinatura Mensal ou Anual Portal ALQVM
PREÇO			
BENEFÍCIOS	Treinamento e capacitação de equipes com baixo investimento; total flexibilidade de horários, conteúdo totalmente on line; sem custos com deslocamento; Conteúdos focados no setor de moda. Acesso 24h, 7 dias por semana	Capacitação profissional com baixo investimento; Conteúdos especializados no setor de moda; sem necessidade de deslocamento; Acesso 24h, 7 dias por semana	Treinamento e capacitação de equipes com baixo investimento; total flexibilidade de horários, conteúdo totalmente on line; sem custos com deslocamento; Conteúdos focados no setor de moda. Acesso 24h, 7 dias por semana. Possibilidade de uso da plataforma em seminários, congressos e treinamentos in company
ENTREGA	Imediata, on line	Imediata, on line	Imediata, on line
CICLO	Mensal ou anual	Mensal ou anual	Mensal ou anual
VALOR	Alta percepção	Alta percepção	Alta percepção
CUSTO	Médio	Baixo	Médio
MARGEM	Médio	Alta	Médio
BASEADO NA CONCORRÊNCIA	Sim	Sim	Sim (continua
PROMOÇÃO			
MARKETING DIRETO	Vendas on line; Televendas E-mail marketing	Vendas on line; E-mail marketing	Vendas on line; Televendas E-mail marketing
MARKETING DIGITAL	Criação de listas de lojas de varejo de moda no Brasil;	Postagens de conteúdos em blogs especializados para atração de audiência;	Criação de listas de indústrias de confecções no Brasil; Campanhas de

	Campanhas de anúncios no Google adds; Campanhas em mídias sociais	Campanhas em mídias sociais	anúncios no Google Adds; Campanhas em mídias sociais
PROMOÇÃO DE VENDAS	Feiras do setor de moda e vestuário como Fenim, Pret-a-Porter e Couromoda; Política de reembolso	Eventos sobre capacitação profissional em entidades representativas como CORE, sindicatos, associações e universidades; Política de reembolso	Feiras e eventos do setor de insumos da indústria têxtil e em entidades de classe como ABIT; Cupons de desconto para assinaturas anuais Política de reembolso
PROPAGANDA	Anúncio eletrônico (banners) em sites de circulação do segmento lojas; Postagem de conteúdos em sites parceiros que tenham audiência do segmento; Vídeos animados sobre o funcionamento da plataforma e seus benefícios; Flyers para prospecção em lojas físicas de varejo	Anúncio eletrônico (banners) em espaços publicitários em universidades com cursos afins e em blogs sobre moda em geral	Anúncio eletrônico (banners) em sites de circulação do segmento da indústria; Postagem de conteúdos em sites parceiros que tenham audiência do segmento; Flyers para prospecção neste segmento
VENDA PESSOAL	Representantes que possuem a carteira do segmento	Não se aplica	Representantes que possuem a carteira do segmento
PONTO – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO			
INTERNET	Ponto de Venda direto no Portal ALQVM Sites e Blogs de Rede de afiliados.	Ponto de Venda direto no Portal ALQVM; Sites e Blogs de Rede de afiliados.	Ponto de Venda direto no Portal ALQVM Sites e Blogs de Rede de afiliados.
REDE DE AFILIADOS	Afiliados que já vendem infoprodutos para o segmento	Afiliados que já vendem infoprodutos para o segmento	Afiliados que já vendem infoprodutos para o segmento

6.3 CANAIS DE VENDAS

Os canais de vendas da ALQVM são nove e se dividem entre canais digitais e não digitais. Ou seja, através de uma rede de afiliados na internet que já atuam na venda de *infoprodutos*, mas também através de representantes comerciais de campo, que visitam lojas físicas do segmento.

A tabela 22 mostra todos os canais envolvidos já com sua respectiva participação no total do faturamento projetado para o primeiro ano de operação.

Importante enfatizar que a relevância de cada canal na participação das vendas totais está ligado ao nível de investimento que se fará em cada um deles. No caso do canal via links patrocinados, onde se estima uma participação de 20%, é um dos maiores investimentos na conta de despesas com vendas, por exemplo.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	PREVISÃO DE DEMANDA R\$	PREVISÃO DE VENDAS R\$	% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS
Portal ALQVM (venda direta)	296.265,90	5.925,32	2%
Rede de Afiliados	3.703.323,80	74.066,49	25%
Blogs de Parceiros	740.664,76	14.813,30	5%
Palestras Gratuitas	740.664,76	14.813,30	5%
Telemarketing/Webinários	2.221.994,28	44.439,89	15%
Links Patrocinados	2.962.659,04	59.253,19	20%
Campanhas e-mail marketing	2.666.393,14	53.327,87	18%
Representantes Comerciais	740.664,76	14.813,30	5%
Feiras e Eventos	740.664,76	14.813,30	5%
TOTAL	14.813.295,20	296.265,96	100%
MATRÍCULAS TTL	5.021		

6.4 ENFOQUES DA VENDA

A comunicação de vendas para os segmentos “lojas” e “indústrias” é diferente do segmento de pessoas físicas, pois os mesmos são empresas. Portanto, a abordagem requer uma diferente comunicação. Estes dois segmentos demandam soluções em processos organizacionais com grupos de pessoas e isto requer um enfoque de “consultoria”, além do enfoque “necessidade-satisfação”. As necessidades

destes segmentos podem ser pontuais ou não e poderão depender de uma análise técnica (diagnóstico) do tipo de solução ideal em cada caso.

Já no segmento de pessoas físicas, a abordagem predominante será necessidade-satisfação, quando claramente identificadas as necessidades: desejar ou precisar de qualificação profissional, busca por informação, busca por desenvolvimento, obter uma nova habilidade no trabalho, conseguir atingir suas metas de vendas ou cumprir com uma nova responsabilidade, obter uma promoção, ganhar mais e assim por diante.

ENFOQUES PREDOMINANTES NA COMUNICAÇÃO DE VENDAS	
Lojas	Problema-Solução/Consultoria
Pessoas Físicas	Problema-Solução
Indústrias	Problema-Solução/Consultoria

7. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

7.1 DIMENSIONAMENTO E REMUNERAÇÃO DA EQUIPE, RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE VENDAS

Por ser um negócio com foco digital, a organização de vendas da ALQVM será composta por *freelancers* na área de marketing digital, já que as vendas são dentro do

ambiente on line e acontecem num processo com uso de ferramentas digitais como programas, softwares e plataformas que automatizam o processo de vendas na internet.

- **Consultor Web Designer:** deve conceituar projetos e campanhas, construir sites, banners e atualizar o site.
- **Programador Operacional do Funil de Vendas:** programar sistemas e banco de dados, desenvolver aplicativos e conhecer métricas SEO.
- **Desenvolvedor de Conteúdo:** criar conteúdos, posts, artigos, vídeos e outros materiais que vão abastecer os canais.
- **Gestor de Mídias Sociais:** analisar as mídias sociais, criar campanhas, promoções e eventos, conhecer adwords, integrar redes sociais com o site/blog, dialogar, interagir e monitorar as redes.
- **Atendimento e Suporte:** pós-vendas, chats, responsável pela comunicação com o cliente.
- **Afiliados:** Os afiliados são pessoas e empreendedores digitais que usam as redes sociais e outros canais como blogs pessoais para vender infoprodutos, através da divulgação e promoção dos mesmos nos seus canais para o seu público alvo.
- **Consultor Comercial:** responsável pelos negócios off line da empresa, do estabelecimento de novos negócios, parcerias com representantes comerciais do segmento de vestuário, sindicatos, feiras, universidades, redes de varejo, indústrias e outras instituições que possam gerar vendas e rentabilização.

Equipe	Valor/hora	Comissão
Consultor Web Designer	35,00	-
Operacional do Funil de Vendas	30,00	
Desenvolvedor de Conteúdo	20,00	-

Gestor de Mídias Sociais	30,00	-
Atendimento e Suporte	12,00	-
Afiliações	Sem salário fixo	20%
Consultor Comercial	Sem salário fixo	20%

Tabela 24

A construção da rede de afiliados ou vendedores da ALQVM será imprescindível para a performance do plano de vendas e se dará gradualmente na elaboração de conteúdos de qualidade e na divulgação do portal da empresa. Esta divulgação se dará pela análise do perfil dos afiliados – recrutamento e seleção – que será realizada da seguinte forma:

- Plataformas de vendas de infoprodutos como o Hotmart, onde o afiliado escolhe o produto ou vice-versa.
- Análise e preenchimento de um “Mapa de Competências Interno” a fim de traçar o perfil mais alinhado ao objetivo e trabalho que a empresa tem a oferecer ao seu público alvo e selecionar possíveis afiliados na internet, como blogueiras de moda, profissionais de vendas on line e consultores de assuntos afins que estejam alinhados dentro do escopo de conteúdos do portal da ALQVM.
- Sites com banco de dados de profissionais freelancers.

A remuneração dos afiliados é somente por comissão para cada venda e é totalmente automatizada pela própria plataforma do Hotmart, que, por sua vez, também deduz sua comissão pela transação em 9,9% + R\$ 1,00.

Já os consultores comerciais poderão trabalhar também no modo “off line”, fazendo prospecções nos segmentos de indústrias e lojas e serão remunerados por comissão a cada contrato realizado.

O perfil dos consultores comerciais também será pré-selecionado no mapa de competências, neste caso, dando-se ênfase ao canal off line, como representantes comerciais atuantes no segmento de moda, por exemplo.

7.2 INFRA-ESTRUTURA, TECNOLOGIA E SISTEMAS NECESSÁRIOS

Com referência à plataforma da ALQVM:

- Sistema de vendas totalmente on line através de página de vendas dentro de um blog;
- O blog será o canal de entrada de todo *prospect* para o acesso aos conteúdos e aos cursos da ALQVM;
- Terá uma página de vendas conectada ao checkout de plataformas como pagseguro ou hotmart;
- O blog terá conexões obrigatórias com plataformas de funis de vendas, checkouts, rede de afiliados e CRM.
- Plataforma *multi-screen* para desktop, tablets e mobiles.

A infraestrutura da rede de afiliados é totalmente automatizada na plataforma do Hotmart, sendo necessário apenas acesso à internet e um computador para se tornar um vendedor afiliado e começar a prospectar clientes.

7.3 MATERIAIS E EVENTOS DE APOIO A VENDAS

A participação em eventos do setor de moda e vestuário será importante para fazer networking e divulgação da plataforma de cursos da ALQVM. O evento mais popular na região sul é a FENIM, em Gramado/RS e reúne lojistas, fabricantes e profissionais do setor duas vezes por ano.

A feira Pret-a-Porter e Couromoda também reúne o mesmo público, mas tem a captação mais pulverizada, atraindo o público do sudeste e de outros Estados do país, inclusive de visitantes estrangeiros, por causa da localização em São Paulo.

Principalmente a FENIM se mostra interessante, pois a área de marketing da feira é muito recíproca com parcerias inovadoras no segmento.

Para o primeiro ano deste plano de vendas não foi computado o investimento na participação destas feiras como expositor, devido ao orçamento estar mais focado na estruturação dos outros canais como prioritários.

7.4 DEMAIS POLÍTICAS E MECANISMOS DE INCENTIVO

Dentro da política de incentivo à equipe de vendas de campo está o acesso ao portal da ALQVM como assinante especial, com desconto de 50%.

Planejamento de campanhas com premiações diferenciadas para metas alcançadas em cada período.

Treinamentos on line gratuitos e desenvolvimento de materiais digitais no portal direcionados à equipe comercial com foco na melhoria da performance em promoção e vendas para afiliados e representantes comerciais.

8. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS

CRONOGRAMA 5W2H 2016/2017 – período de 12 meses						
O QUE	POR QUE	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO R\$
Gestão operacional da plataforma Lead Lovers (fase intermediária e avançada)	Mecanismo de vendas de assinaturas	Contratação de profissional com conhecimento específico	Mai/16 a Abr/17	Profissional freelancer	Internet	R\$ 3.500,00
Desenvolvimento e manutenção do blog	Vitrine para o negócio	Através de sites de profissionais freelancers	Abril/16	Patricia Vargas	Internet	R\$ 1.000,00

Desenvolvimento de conteúdos (segundo cronograma mensal)	Abastecimento do portal, blog e mídias sociais	Parcerias com profissionais, contratação de redatores freelancers	Abril/16	Redatores profissionais para blogs, profissionais parceiros, empresas de geração de conteúdos	Internet	R\$ 15.280,00
Gestão de mídias sociais	Engajamento de público, divulgação e vendas	Contratação de gestor de mídias freelancer	Maio/16	Gestor de mídias	Internet	R\$ 6.000,00
Atendente de suporte on line	Necessidade de pós-vendas e feedback a clientes	Contratação de profissional freelancer	Junho/16	Atendente on line	Internet	R\$ 7.200,00
Anúncios Google Adds	Venda de assinaturas	Via Google – plataforma de anúncios	Maio/16	Patricia Vargas	Internet	R\$ 24.000,00
Facebook Adds	Geração de leads, prospecção, vendas	Contratação de anúncios via página de gerenciamento de anúncios do Facebook	Maio/16	Gestor de Mídias Sociais	Internet	R\$ 24.000,00
Campanhas de e-mail marketing semanais	Aumento de audiência e leads, divulgação dos cursos da ALQVM, venda de assinaturas	Através da plataforma LeadLovers	Maio/16	Operacional Plataforma Funil de Vendas	Internet	R\$ 3.500,00
Webinários mensais	Aumento de audiência e leads, divulgação dos cursos e venda de assinaturas	Através da plataforma hangout	Abril/16 a Abril/17	Patricia Vargas	Internet	R\$ 0,00
Criação de folder digital e impresso	Apresentação e divulgação da empresa	Designer e gráfica	Junho/16	Designer freelancer	Internet e gráfica local	(continua)
Contratação de representantes comerciais	Trabalhar a prospecção presencial em lojas físicas	Anúncios em sites, contatos com a rede existente	Maio/16	Patricia Vargas	Porto Alegre/RS	R\$ 800,00
Telemarketing	Prospecção, divulgação e vendas	Empresa especializada	Julho/16	Empresa especializada	N/A	R\$ 4.200,00
Postagem de banners em sites do segmento	Divulgação, aumento de visitas no blog, efetivação de vendas	Contatos com sites de interesse/afins com público alvo	Julho/16	Freelancer de marketing	N/A	R\$ 3.200,00

Confeção vídeo animado sobre o funcionamento da plataforma da ALQVM	Promoção e vendas	Através da assinatura da ferramenta (online) Powtoon	Maio/16	Patricia Vargas/Freelancer	Internet	R\$ 912,00
Execução Cronograma de Entrevistas (6 ao total)	Gerar credibilidade e aumentar as taxas de conversão	Visita Presencial	jul a dez/16	Patricia Vargas/Freelancer	Porto Alegre e região metropolitana	R\$ 500,00
6 Palestras Presenciais Gratuitas	Promoção do Portal	Parceria com Sindilojas	01/08/2016	Patricia Vargas/Sede Sindilojas	Porto Alegre	R\$ 400,00
VALOR TOTAL						R\$ 95.492,00

9. PROJEÇÕES DE RESULTADOS

A tabela 26 abaixo traz a projeção do DRE - Demonstração dos Resultados do Exercício para o primeiro ano de operação – 2016, assim como para os próximos dois anos – 2017 e 2018, sendo considerado valores em Reais (R\$).

Na análise do DRE pode-se constatar que não há incidência de devoluções, pois os produtos são digitais, assim como não há incidência do imposto de contribuição social sobre o lucro líquido, pois a empresa é enquadrada no simples nacional.

Dentro da conta de custos e despesas está o custo com mão-de-obra, comissões, despesas com vendas e financeiras. O dado mais relevante desta conta é o custo da mão-de-obra que é de 10% em média, contra comissões (20%) e vendas (21%), ou seja, metade do custo das outras duas contas. Isto exemplifica a incidência do modelo de contratação de mão-de-obra que é feita por profissionais *freelancers* contratados via internet, assim como o formato de parcerias comerciais para elaboração de conteúdos. Mesmo com o custo da contratação paga à empresa de profissionais *freelancers*, ainda assim percebe-se o custo relativamente baixo com esta conta para o negócio da empresa.

Por outro lado, o investimento maior está na conta de comissões e vendas, pois o mecanismo de venda da empresa está dedicado à promoção e vendas no ambiente digital primordialmente com recursos recorrentes à anúncios pagos. Assim como as comissões que são mais altas neste segmento.

Considerando o primeiro ano de operação com a previsão de vendas de 2% do potencial de mercado, conforme visto nas Metas de Vendas – capítulo 5.2 – estima-se um crescimento do faturamento de 30% para 2017 e 75,5% para 2018 sob 2016. Este incremento está apoiado em três fatores: qualidade de conteúdo, atratividade dos canais digitais e mídia. Em termos de resultados de cada período, projeta-se 29,39% para 2016, obtendo resultados positivos crescentes nos anos de 2017 e 2018 de 31,60% e 38,66% respectivamente. Isto porque espera-se que o primeiro ano seja para confirmar as metas e estratégias estabelecidas e os próximos anos de crescer com mais investimento em promoção e divulgação da marca no mercado, reinvestindo os resultados obtidos e mantendo estáveis os custos fixos.

Vale ressaltar que o preço do produto (assinatura mensal) não foi alterado nos três períodos, pois a estratégia de ATAQUE prevê a captação do maior número de clientes e o preço deverá continuar atraente com um nível cada vez melhor de qualidade de informação.

Mesmo com a projeção do aumento do faturamento o custo com despesas fixas deverá se manter estável, já que a estrutura de custo fixo não requer a contratação de funcionários fixos e custo com aluguel de estrutura física, por exemplo.

Demonstração do Resultado do Exercício Empresa A Loja Que Vende Mais - PROJETADO

(em milhares de Reais)

	2016	AV	AH	2017	AV	AH	2018	AV	AH
Receita Bruta de Vendas	R\$ 296.265,96	100%	100,00	385.145,75	100%	130%	519.946,76	100%	175,50%
(-) Impostos sobre Vendas	R\$ 21.953,31	7%	100%	R\$ 28.539,30	7,41%	130%	R\$ 38.528,05	7%	14,05%
Receita Líquida de Vendas	R\$ 274.312,65	93%	100%	R\$ 356.606,45	93%	130%	R\$ 481.418,71	93%	175,50%
(-) Custos e Despesas	R\$ 143.648,48	52%	100%	R\$ 186.337,03	52%	129,72%	R\$ 232.584,20	48%	161,91%
Margem de Contribuição	130.664,17	48%	100%	170.269,42	48%	130,31%	248.834,51	52%	190,44%

(-) Custos e despesas fixas	R\$ 48.051,00	17,5%	100%	R\$ 54.596,00	15%	113,62%	R\$ 59.699,00	12%	124,24%
Serviços de Terceiros	R\$ 7.200,00	2,6%	100%	R\$ 7.400,00	2,1%	102,78%	R\$ 7.600,00	1,6%	105,56%
Internet	R\$ 1.548,00	0,6%	100%	R\$ 1.598,00	0,4%	103,23%	R\$ 1.650,00	0,3%	106,59%
Luz água e telefone	R\$ 4.800,00	1,7%	100%	R\$ 4.900,00	1,4%	102,08%	R\$ 5.000,00	1,0%	104,17%
Manutenções gerais	R\$ 1.200,00	0,4%	100%	R\$ 1.300,00	0,4%	108,33%	R\$ 1.400,00	0,3%	116,67%
Registro domínio	R\$ 360,00	0,1%	100%	R\$ 380,00	0,1%	105,56%	R\$ 392,00	0,1%	108,89%
Plataforma Funil de Vendas	R\$ 1.848,00	0,7%	100%	R\$ 1.898,00	0,5%	102,71%	R\$ 1.950,00	0,4%	105,52%
Emissão Notas E-Notas	R\$ 695,00	0,3%	100%	R\$ 720,00	0,2%	103,60%	R\$ 765,00	0,2%	110,07%
Pro Labore	R\$ 24.000,00	8,7%	100%	R\$ 30.000,00	8,4%	125%	R\$ 33.600,00	7,0%	140%
Desenvolvimento e manutenção Blog	R\$ 1.600,00	0,6%	100%	R\$ 1.100,00	0,3%	68,75%	R\$ 1.230,00	0,3%	76,88%
Combustível	R\$ 2.400,00	0,9%	100%	R\$ 2.800,00	0,8%	116,67%	R\$ 3.312,00	0,7%	138%
Contador	R\$ 2.400,00	0,9%	100%	R\$ 2.500,00	0,7%	104,17%	R\$ 2.800,00	0,6%	116,67%
Resultado Operacional	82.613,17	30%	100%	115.673,42	32%	140,02%	189.135,51	39%	228,94%
(-) Despesas/Receitas não operacionais	R\$ 2.000,00	0,7%	100%	3.000,00	0,8%	150%	3.000,00	0,6%	150%
Resultado do Exercício	R\$ 80.613,17	29,39%	100%	R\$ 112.673,42	31,60%	139,77%	R\$ 186.135,51	38,66%	230,90%

10.CONTROLES DO PLANO .

A automação do marketing digital é imprescindível para medir as ações realizadas e as possíveis correções de rota que poderão surgir a partir do levantamento dos resultados com as ferramentas que acompanham todo o processo de cada ação de marketing tomada.

Tabela 26 – Demonstração do

Serão utilizadas para isso ferramentas específicas de controle e medição de cada ação de marketing digital. As ferramentas estão disponíveis on line de empresas dedicadas a este fim (automação de processos de marketing digital), conforme amostra na figura 12 que demonstra o *dashboard* de um fornecedor deste serviço.

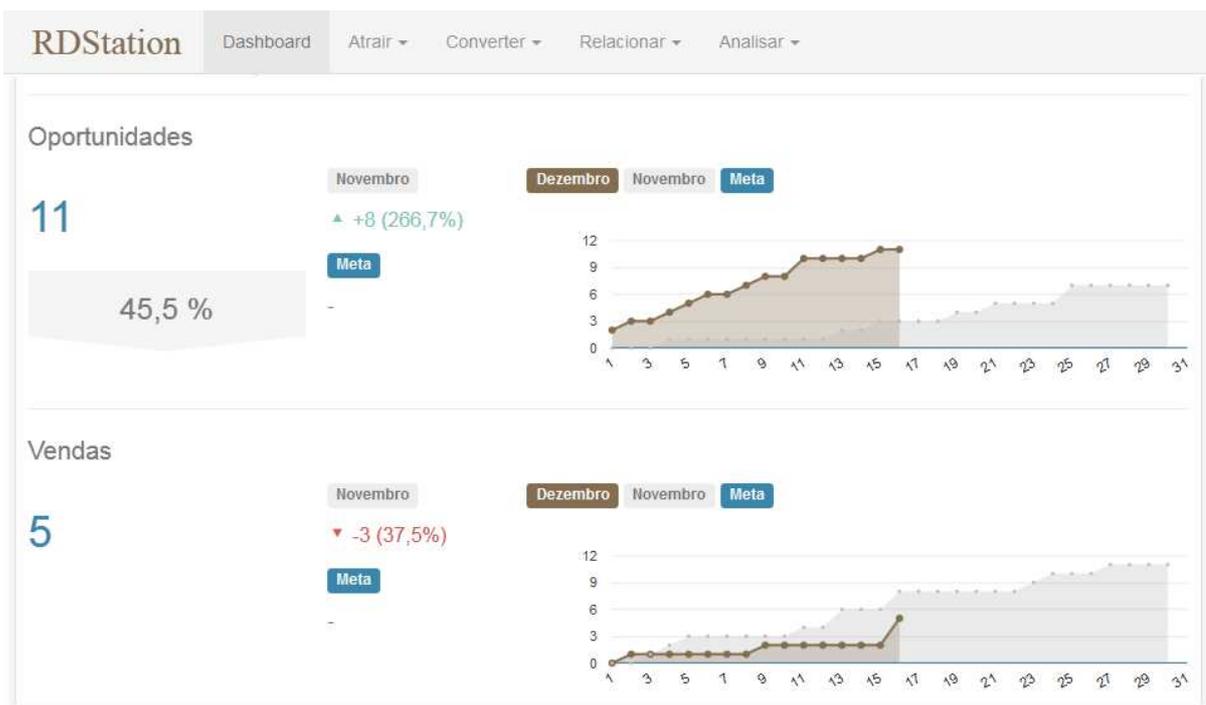


Figura 19

Para o canal de vendas com representantes comerciais a forma de controle prevê contatos diários via telefone e e-mail, assim como relatórios em planilhas de Excel e softwares on line de controles de tarefas, como o Trello, por exemplo.

A tabela 27 mostra os principais indicadores a serem trabalhados, sua frequência e responsáveis, como um controle base, totalmente flexível, com a entrada de outros indicadores na medida da identificação da necessidade e da evolução da complexidade do negócio.

Indicadores	Responsável	Frequência
Geração de leads (potenciais clientes)	Gestor da Plataforma Funil de Vendas	Semanal
Crescimento de audiência nas mídias sociais	Gestor de Mídias Sociais	Semanal
Volume de vendas por canal e segmento	Diretor Geral	Mensal
Metas de vendas por afiliado/representante	Diretor Geral	Mensal

Palavras-chave mais vendidas no Google adds	Gestor de Mídias Sociais	Diário
Meta mensal de visitas	Consultor Comercial	Mensal
Performance Vendedores	Consultor Comercial	Semestral

Abaixo seguem os indicadores que serão usados como controle do plano, para ter um acompanhamento do seu bom andamento e garantir o seu sucesso:

- **Índices de Eficiência** – Esses índices tem foco no processo e serão apurados mensalmente.
- **Número de visitantes no blog** – Analisar o número de visitantes únicos no blog e portal da empresa no período
- **Quantidade de assinantes** – Analisar a quantidade de aquisição de novos clientes, a manutenção e crescimento de clientes na plataforma
- **Vendas por segmento** – Analisar participação de mercado em cada segmento
- **Número de e-mails recebidos/clicados/visualizados** – Analisar o retorno dos investimentos em e-mail marketing
- **Número de likes e compartilhamentos no Facebook** – Analisar a receptividade do conteúdo desenvolvido na mídia social.
- **Identificação do local de origem quantificado em %** - Análise para tomada de decisão de investimento em mídia paga na área geográfica de maior demanda.
- **Identificação dos links de origem** – analisar e quantificar quais são os principais links que estão gerando tráfego para o blog da empresa, identificando possíveis parceiros comerciais.

- **Mensuração de leads por blog/downloads** – rastrear o caminho executado pelo potencial cliente, quantidade de leads gerada através do blog ou de uma landing page.
- **Número de vendas de assinaturas por afiliados** – acompanhar as metas de vendas e planejar premiações.
- **Quantidade de ligações efetuadas/dia no telemarketing** – mensurar o índice de conversão do canal.
- **Quantidade de assinaturas vendidas por canal** – quantificar as vendas em cada canal e medir o desempenho da equipe comercial.
- **Analisar a quantidade de pessoas que acessam chat (atendimento virtual)** – analisar o índice de conversão via chat e o % de visitantes qualificados.

Índices de Eficácia – Tem foco no produto e são apurados mensalmente.

- **Taxa de conversão de vendas** - analisar todo o processo de conversão desde o topo do funil de vendas (leads), passando pelo meio (prospects) até a base (clientes).
- **CAC – Custo de Aquisição de Cliente** – análise do resultado da soma de todos os custos de ações de propaganda/ marketing/comissões num período de tempo divididos pela quantidade de novos clientes conquistados.
- **Análise dos resultados contábeis mensais** – medir a saúde financeira da empresa como margem de contribuição, custo fixo e resultado do período.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação no Brasil sob a ótica comercial é um excelente mercado para negócios e novos empreendimentos. Isto porque, lamentavelmente, os índices de educação no país comparados aos países desenvolvidos estão muito abaixo do ótimo e quanto mais alto o nível de educação, menos brasileiros tem acesso.

Dentro deste contexto a start up **A Loja que Vende Mais** visa trazer ao mercado um conceito inovador de educação profissional, usando da modalidade de ensino a distância e das mais novas tecnologias da internet para proporcionar alta qualidade de ensino dentro de um negócio rentável e com escala.

O mercado EAD no Brasil vem numa vertente de crescimento, pois o segmento está alinhado com a crise econômica atual do Brasil, onde a população busca por soluções para seus problemas de forma econômica, visando reduzir seu orçamento doméstico.

A opção EAD é uma ótima alternativa para este cenário, pois possui custos menores e facilidades maiores. O negócio - **A Loja que Vende Mais** – é um formato moderno que segue uma tendência mundial de educação, quanto ao processo de evolução de ensino no mundo, quando até se questiona o futuro de grandes instituições de ensino como propagadoras únicas do conhecimento.

Um negócio inovador, de nicho, em educação no segmento de moda e vestuário que visa qualificar a forma com que as pessoas do varejo se relacionam com o consumidor, gerando maior qualidade de atendimento e, portanto, trazendo mais resultados financeiros para as lojas e os empreendimentos do setor, girando a economia e formando empresas e profissionais mais competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RACKHAM, Neil. **Spin Selling**. Alcançando excelência em vendas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

HOFSTATTER, Cassia R. **Gestão de carteira de clientes**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2013.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de Marketing**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico**. São Paulo: Sulina, 2009.

MCDONALD, M. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

INGRAM, T.N. LAFORGE, R.W. AVILA, R.A. SCHWEPKER JR.C.H.WILLIAMS, M.R. **Gerenciamento de Vendas** - análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 3a. edição. São Paulo: M. Books, 2007.

ALDRICH, Douglas F. **Dominando o mercado digital**. São Paulo: Makron, 2000.

ADOLPHO, Conrado. **IJumper** – O novo empreendedor da economia digital. 2ª. Edição. Disponível em: <<http://dojowebliv.com.br/ijumper20/wp-content/uploads/2015/03/ijumper-olivrocompleto-140506090632-phpapp02.pdf>>. Acesso em: 5 mar.2016.

AMARANTE, Luciano. Vendas ruins aumentam o número de demitidos no varejo. **Revista Veja**, São Paulo, jun.2015. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/vendas-ruins-aumentam-demissoes-no-varejo-no-segundo-trimestre>>. Acesso em: 10 out. 2015.

NIELSEN. **Confiança do consumidor** – preocupações e intenções de gastos ao redor do mundo. 2015. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/ReporteConfian%C3%A7adoConsumidorQ42015.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Brazil's Business Environment** – Consumption in Economic Slowdown. Mai. 2015. Disponível em: <<http://blog.euromonitor.com/2015/05/brazils-business-environment-consumption-in-economic-slowdown.html>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

SEBRAE/PE. **Negócios digitais no varejo**. E-commerce de moda. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Neg%C3%B3cios-digitais-varejodemoda.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

SEBRAE. **Relatório de inteligência setorial - Moda**. Mai. 2015. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SVua_t1_124J:www.modario-rj.com.br/system/files_force/documentos/relatorio_ecommercea_2015_11.pdf%3Fdownload%3D1+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 15 jul. 2015.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Varejo on line cresceu 16%**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/varejo-online-cresceu-16/>>. 20 ago.2015. Acesso em: 5 jun. 2015. Blog: IEMI.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO A DISTÂNCIA-ABED. **Censo EAD.BR**. Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Out. 2015. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead2014/CensoEAD2014_portugues.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO A DISTÂNCIA-ABED. **Censo EAD.BR**. Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Out. 2014. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead2013/CENSO_EAD_2013_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2015.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Canais do varejo de vestuário**. Disponível em: < <http://www.iemi.com.br/biblioteca/estudos-dos-canais-do-varejo/estudo-dos-canais-do-varejo-vestuario>>. Acesso em: 23 out. 2015.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Comportamento do consumidor de vestuário**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/estudos-do-comportamento-de-compra/comportamento-do-consumidor-de-vestuario>>. Acesso em: 27 out. 2015.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Vestuário, meias e acessórios**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/estudos-do-mercado-potencial/vestuario-meias-e-acessorios>>. Acesso em: 28 out. 2015.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Moda feminina**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/estudos-do-mercado-potencial/moda-feminina>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). **Perfil do setor**. [2015?]. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 23 ago. 2015.