

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TALISSA DE SOUZA DALL AGNOL

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING NA
COURMAYEUR DO BRASIL**

BENTO GONÇALVES

2019

TALISSA DE SOUZA DALL AGNOL

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING NA
COURMAYEUR DO BRASIL**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof.^a Ms. Nívia Tumelero

Orientador TCC II: Prof.^a Dr. Deonir de Toni

BENTO GONÇALVES

2019

TALISSA DE SOUZA DALL AGNOL

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING NA
COURMAYEUR DO BRASIL**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof.^a Ms. Nívia Tumelero

Orientador TCC II: Prof.^a Dr. Deonir de Toni

Aprovada em ____/____/____.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr. Deonir de Toni

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo elaborar um plano de marketing, iniciando com o diagnóstico sobre as áreas da empresa vitivinícola Courmayeur do Brasil, que há mais de 43 anos elabora vinhos e espumantes na cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul. O projeto apresenta o estudo sob a análise dos pontos fortes e fracos constatados, juntamente com as oportunidades e ameaças identificadas na pesquisa para a elaboração do trabalho. Diante das informações levantadas, foi criado um plano para um dos pontos fracos detectados, o qual tem como objetivo elaborar um planejamento marketing, que tem por objetivo alcançar melhores resultados nas vendas e melhorar a visibilidade da marca e produtos no território nacional. A ideia do problema escolhido surgiu pela necessidade de se sobressair entre os concorrentes e superar as dificuldades que o setor possui, atrelado as mudanças que a vinícola vem apresentando, buscando maior participação do setor vitivinícola, referência da marca e aumento da sua lucratividade. A pesquisa para a criação do trabalho foi realizada através dos dados fornecidos pela organização, informações do mercado e materiais bibliográficos, todos para que o projeto tenha fundamentação lógica e clareza nas informações. O estudo mostrou que o problema escolhido auxiliará na tomada de decisão e melhorará no acompanhamento e efetivação das vendas, visibilidade da empresa e reconhecimento dos produtos, pois nos dias atuais ter um plano de marketing é imprescindível para o sucesso de uma organização.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial. Vitivinícola. Proposta de melhoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto da loja Courmayeur.....	13
Figura 2 – Processo de planejamento estratégico de marketing.....	45
Figura 3 – Difusão e segmentação.....	46
Figura 4 – Layout sistema Sentus.....	60
Figura 5 – Matriz SWOT.....	68
Figura 6 – Pergunta 01	72
Figura 7 – Pergunta 02	73
Figura 8 – Pergunta 03	73
Figura 9 – Pergunta 04	74
Figura 10 – Pergunta 05	74
Figura 11 – Pergunta 06	75
Figura 12 – Pergunta 07	76
Figura 13 – Pergunta 06	76
Figura 14 – Pergunta 07	77
Figura 15 – Pergunta 08	77
Figura 16 – Pergunta 09	78
Figura 17 – Formulário parte 01.....	87
Figura 18 – Formulário parte 02.....	88
Figura 19 – Formulário parte 03.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais clientes	16
Quadro 2 – Principais fornecedores	17
Quadro 3 – Principais concorrentes.....	18
Quadro 4 – Administração geral.....	23
Quadro 5 – Área de marketing e vendas.....	25
Quadro 6 – Área de operações.....	27
Quadro 7 – Área de materiais	28
Quadro 8 – Área de gestão de pessoas	29
Quadro 9 – Área de finanças	30
Quadro 10 – Análise SWOT.....	33
Quadro 11 – Canvas	35
Quadro 12 – Composto de marketing.....	48
Quadro 13 – Resumo de citações	50
Quadro 14 – Delineamento de pesquisa	52
Quadro 15 – 5W2H	61

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Resultados quantitativos e qualitativos.....	66
Tabela 2 – Objetivo 01	69
Tabela 3 – Objetivo 02	70
Tabela 4 – Objetivo 03	70
Tabela 5 – Objetivo 04	70
Tabela 6 – Objetivo 05	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPCC	Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CRQ	Conselho Regional de Química
CVP	Ciclo de Vida do Produto
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
PDV	Ponto de Venda
POP 07	Procedimento Operacional Padrão
PPCI	Prevenção e Proteção contra incêndios
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SISDECLARA	Sistema Integrado de Declarações Vinícolas
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
ST	Substituição Tributária
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1	DADOS GERAIS	12
2.2	HISTÓRICO.....	12
2.3	PRODUTOS.....	14
3	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	16
3.1	MICROAMBIENTE	16
3.1.1	Clientes	16
3.1.2	Fornecedores.....	17
3.1.3	Concorrentes.....	17
3.1.4	Entidades regulamentadoras.....	18
3.2	MACROAMBIENTE.....	18
3.2.1	Fatores econômicos.....	19
3.2.2	Fatores políticos e legais.....	20
3.2.3	Fatores tecnológicos	21
3.2.4	Fatores ambientais	21
3.2.5	Fatores sócios cultural.....	21
3.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	22
4	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	23
4.1	ADMINISTRAÇÃO GERAL	23
4.2	ÁREA DE MARKETING/VENDAS	25
4.3	ÁREA DE OPERAÇÕES	26
4.4	ÁREA DE MATERIAIS	28
4.5	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	29
4.6	ÁREA DE FINANÇAS.....	30
5	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	32
5.1	ANÁLISE SWOT.....	32
5.2	CANVAS.....	34
5.3	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	36
5.4	OBJETIVO GERAL.....	36
5.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36

5.6	JUSTIFICATIVA.....	37
6	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	39
6.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
6.2	ÁREA DE VENDAS.....	42
6.3	PLANO DE MARKETING.....	44
7	METODOLOGIA.....	51
7.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
7.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	54
7.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	54
7.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
8	RECOMENDAÇÕES.....	56
8.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	56
8.2	AÇÕES PROPOSTAS.....	58
8.3	PLANO DE AÇÃO.....	60
8.4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	63
8.5	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	65
8.6	PROPOSTAS IMPLEMENTADAS.....	67
8.6.1	Planejamento estratégico comercial e marketing.....	67
8.6.2	Pesquisa de mercado.....	71
9	CONCLUSÃO.....	80
	REFERENCIAS.....	82
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA.....	87

1 INTRODUÇÃO

A Courmayeur do Brasil está localizada na cidade de Garibaldi, na Serra Gaúcha, conhecida como principal polo vitivinícola do Brasil. A vinícola foi fundada em 1976, completando, em 2019, sua trajetória de 43 anos. Iniciou nos anos 90 com a elaboração de espumantes pelos quais é fortemente reconhecida no mercado nacional.

A vinícola oferece uma ampla linha de produtos ao mercado brasileiro, destacando-se sua linha de espumantes finos que são elaborados em observância as características de cada região, permitindo o cultivo de uvas sob as condições ideais para este propósito.

O setor vitivinícola vem se consolidando nos últimos anos, apesar das dificuldades tributárias e forte concorrência de produtos importados, o vinho nacional apresenta crescimentos promissores no consumo, principalmente devido à alta qualidade do *terroir* brasileiro e o alto investimento em maquinários tecnológicos.

O diagnóstico da vinícola Courmayeur do Brasil Ltda. Foi apresando com o propósito de expor seus pontos fracos localizados durante o projeto. Será retratado a partir da caracterização da empresa, apresentando a sua história, linha de produtos, principais clientes e fornecedores, além dos concorrentes mais relevantes. Na sequência, apresenta-se o diagnóstico das áreas setoriais da empresa, as quais são: área administrativa, marketing e vendas, operações, materiais, gestão de pessoas e, para finalizar, a área financeira. Foram diagnosticados os pontos fortes e fracos da organização, sendo que, através destes, foi possível desenvolver uma proposta para melhoria do setor comercial, a qual se trata de uma elaboração do plano de marketing.

Possuir um planejamento de marketing é de suma importância, muito embora ele sozinho não atenda as profundas necessidades dos desafios que a organização enfrenta. O presente trabalho aponta necessidades a serem resolvidas e sugestões de ações a serem tomadas, a fim de alcançar os objetivos da organização e melhorar o seu posicionamento de imagem perante o consumidor.

Fez-se necessário criar um plano de ação através da matriz 5W2H, visando deter o controle e o acompanhamento das ações sugeridas. A matriz SWOT foi realizada com foco no setor comercial e de marketing, principalmente nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Com as ações recomendadas, as viabilidades operacionais e financeiras foram descritas e comprovadas sua veracidade. Também se tornou importante realizar uma pesquisa de mercado para analisar a percepção da marca Courmayeur do Brasil no mercado nacional. Através do resultado, comprovou a necessidade do plano de marketing.

A ideia de elaborar um planejamento de marketing surgiu da necessidade de potencializar os resultados da área de vendas e tornar a marca uma referência no mercado vitivinícola nacional, que é um setor promissor devido seu grande espaço disponível para crescimento. Porém, para preencher as lacunas, é necessário tornar a marca competitiva, reconhecida e ter um produto que se sobressai diante da alta concorrência e da globalização. O plano também procura orientar a equipe de vendas para o melhor caminho, munindo de ferramentas para melhorar o desempenho e o monitoramento das atividades.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a empresa Courmayeur do Brasil Vinhos Ltda., seus principais dados, história e linha de produtos.

2.1 DADOS GERAIS

A Courmayeur do Brasil Vinhos é uma empresa que está há mais de 43 anos no mercado de vinhos e espumantes. Localizada na Avenida Garibaldi 32, Bairro Garibaldi em Garibaldi. Inscrita no CNPJ: 88.999.230/0001-57, sob Inscrição Estadual de número: 050/0025568.

A empresa possui um parque tecnológico fabril com 4.000m² e com espaço disponível para expansão de 14.000m². Sua estrutura societária está enquadrada por quotas de responsabilidade limitada. Atualmente possui um quadro com 14 colaboradores, seu telefone é (54) 3463 8517, site oficial é www.courmayeur.com.br, e tem como endereço de suas mídias sociais: facebook.com/vinicolacourmayeur e instagram.com/courmayeurdobrasil.

2.2 HISTÓRICO

Fundada em Garibaldi, por um grupo de amigos, a Vinícola Courmayeur iniciou suas atividades em 1976, o qual percebeu o potencial dos vinhedos da Serra Gaúcha. Em 1986 a empresa foi vendida para o grupo italiano Cinzano. O grupo assume e no ano seguinte altera seu nome para Courmayeur, nome de uma comuna italiana (pequena comunidade de imigrantes italianos), localizada na região do Valle d'Asto, fronteira com a França.

Anos mais tarde, a família Nicolini Verzeletti, que participava da sociedade desde 1990, assume integralmente a gestão da empresa no ano de 2003, e inicia um novo trabalho de reconstrução produtiva e administrativa, processo pelo qual está em constantes melhorias e aperfeiçoamentos.

Com o incessante desejo de ampliar os negócios e elevar a qualidade de seus produtos, a família investiu em maquinário moderno para aumentar sua capacidade produtiva mantendo a qualidade dos seus produtos, buscou profissionais capacitados para se especializar no segmento de espumantes pelo método *charmat*.

Considerando o aumento da produção devido as grandes vendas, sua capacidade produtiva precisara ser aumentada, o que gerou a compra de novas máquinas. Atualmente, a

empresa conta com uma capacidade de aproximadamente 650 mil litros, 72 tanques de autoclaves, fermentadores e tanques de estocagem.

Nos últimos anos, a empresa não parou de investir. Com uma visão arrojada, a família Nicolini Verzeletti inicia a construção de sua loja para atender turistas e consumidores dos produtos Courmayeur com maior qualidade e conforto. A loja encontra-se no mesmo endereço da vinícola, apresentada na Figura 1:

Figura 1 – Foto da loja Courmayeur



Fonte: Mídias Sociais (2019)

Em 2017, ampliou-se o estabelecimento para dar espaço ao mais novo projeto, o La Fermata Bistrô, que em conjunto com o varejo, é mais uma opção de lazer para turistas e moradores da região. O bistrô atende os mais variados pratos que harmonizam perfeitamente com os espumantes e vinhos da própria vinícola.

A loja com foco nas vendas para público final atende de segunda-feira a sexta-feira das 08:00-17:30 e aos finais de semana às 09:00-16:00. Já o La Fermata Bistrô, por enquanto, atende aos finais de semana, e sob agendamento antecipado nos demais dias.

2.3 PRODUTOS

Atualmente, a Vinícola Courmayeur conta com 6 linhas de produtos, sendo a principal delas a Linha Courmayeur, seguida pelas linhas Tevere, Weindorf, Acclamé, Serra Gaúcha e Retrato respectivamente, todas atuando exclusivamente para o mercado de bebidas e seguindo a exigência do paladar brasileiro.

Somente na linha Courmayeur, a empresa dispõe de 7 produtos produzidos em pequena escala, produzidos pelo método de fermentação *charmat*, que são:

- a) espumante Courmayeur Executive Extra-brut;
- b) espumante Courmayeur Brut Chardonnay;
- c) espumante Courmayeur Brut Rosé;
- d) espumante Courmayeur Brut Prosecco;
- e) espumante Courmayeur Demi-sec;
- f) espumante Courmayeur Moscatel;
- g) espumante Courmayeur Moscatel Rosé;
- h) frisanter Courmayeur Lambrusco Tinto.

A categoria Tevere foi criada para ter um custo-benefício baixo e que mantivesse a qualidade dos produtos para alcançar todas as classes sociais, ela conta com 3 itens para comercialização, sendo:

- a) espumante Tevere Moscatel;
- b) espumante Tevere Meio doce;
- c) espumante Tevere Brut.

A classe Weindorf é a mais antiga dentre as outras. Trata-se de um frisanter lançado através da inspiração do vinho alemão *Riesling*, sucesso nas décadas de 80 e 90 no Brasil.

Linha idealizada para eternizar momentos únicos, como uma fotografia, esse foi o pensamento quando foi criada a linha Retrato, o único espumante da linha, elaborado somente em safras especiais com 100% de uva *Chardonnay* dos próprios vinhedos.

Já os vinhos Acclamé contemplam 4 opções para comercialização, produtos versáteis, com fechamento *srew cap* (tampa rosca) que dispensa o uso do saca rolhas. conforme segue:

- a) Acclamé Cabernet Sauvignon Seco;
- b) Acclamé Merlot Seco;
- c) Acclamé Chardonnay Seco;

d) Acclamé Cabernet Sauvignon Suave.

Por fim, a linha Serra Gaúcha, que abrange 3 produtos, sendo vinhos mais tradicionais e o suco de uva, único produto que a vinícola terceiriza. São os seguintes:

- a) suco de uva Serra Gaúcha;
- b) bag in Box Serra Gaúcha Merlot;
- c) bag in Box Serra Gaúcha Moscato.

Em todos os produtos, a empresa preza pela qualidade, *design* diferenciado dos seus rótulos e agilidade na entrega dos produtos. A empresa segue elaborando espumantes e vinhos finos com propriedades, que aliam a tradição cultural da família com a modernidade e jovialidade que o mundo atual exige.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo será explorado o ambiente externo, o qual possibilita a identificação das oportunidades e ameaças, que poderão auxiliar na tomada de decisão para o sucesso da organização. Segundo Gullo, (2016, p. 33) “ao analisar o ambiente em que as pessoas e a sociedade convivem, pode-se compreender seus comportamentos e a influência que causam sobre as atividades de uma empresa”.

3.1 MICROAMBIENTE

Segundo o colunista Fernando Nichetti (2019) “o microambiente é composto por fatores próximos à empresa e que, muitas vezes, influenciam em sua capacidade competitiva, como a política interna, fornecedores, prestadores de serviço, clientes, concorrentes e etc.”.

O microambiente da Courmayeur do Brasil é composto por concorrentes, clientes, fornecedores e entidades regulamentadoras.

3.1.1 Clientes

Um dos principais objetivos da vinícola Courmayeur é fidelizar o cliente, oferecendo produtos de qualidade em tempo hábil, estando sempre disposta a auxiliar o seu cliente. A carteira está composta por 549 clientes ativos e 983 inativos. Os maiores volumes de venda encontram-se na região Sul, seguidos da região Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte, respectivamente. No Quadro 1, nota-se os 5 principais clientes, o valor do montante faturado no período de janeiro a abril/2019 e a cidade onde se localizam.

Quadro 1 – Principais clientes

Cliente	Faturamento (janeiro a abril/2019)	Cidade/UF
Copiza Comércio Ltda	R\$ 403.664,89	Brasília/DF
Vitivinícola Jolimont Ltda	R\$ 181.560,00	Canela/RS
Casa da França Ltda	R\$ 164.121,26	Curitiba/PR
Restaurante Kasama Ltda	R\$ 142.284,90	Rio de Janeiro/RJ
Vitivinícola Goes Ltda	R\$ 125.600,00	São Roque/SP

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2019).

Os principais clientes da organização são clientes consolidados e reconhecidos no mercado nacional, e pertencem aos mais diversos segmentos de bebidas. A vinícola presa por

firmar parcerias com empresas sérias e comprometidas em oferecer aos seus clientes produtos de qualidade com preços justos.

3.1.2 Fornecedores

A Courmayeur opta primeiramente pela qualidade e *design* dos seus produtos, devido a isso busca por firmar parceria com os melhores fornecedores do país para garantir a eficácia do seu produto no destino final. A empresa possui 172 fornecedores cadastrados no sistema ERP, contudo, 48 foram utilizados nos últimos 90 dias. Identifica-se no Quadro 2 os três principais fornecedores, o produto fornecido e as respectivas cidades.

Quadro 2 – Principais fornecedores

Fornecedor	Produto	Cidade/UF
Verallia	Garrafas	Campo Bom - RS
O-I Vidros	Garrafas	São Paulo - RS
M A Silva Cortiças do Brasil	Rolhas	Garibaldi - RS

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2019).

Além dos principais fornecedores, há um grande número de produtores agrícolas que fornecem a uva, pois a empresa terceiriza uma parte de sua matéria prima. A vinícola possui cerca de 20% de uvas dos seus próprios vinhedos, o restante é adquirido através destes produtores, que passam por uma análise e testes de qualidade como o restante dos provedores das garrafas e rolhas.

3.1.3 Concorrentes

Atualmente, a maioria dos concorrentes da Courmayeur são separados por linhas de produtos. A empresa é conhecida devido a qualidade dos seus espumantes e vem se destacando na venda de vinhos finos. Pode-se visualizar os principais concorrentes no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais concorrentes

Concorrente	Cidade/UF	Linha de Produtos
Vinícola Perini	Farroupilha/RS	Espumantes
Domno do Brasil	Garibaldi/RS	Espumantes
Don Guerino	Alto Feliz/RS	Espumantes e vinhos
Vinícola Garibaldi	Garibaldi/RS	Espumantes e vinhos
Vinícola Salton	Bento Gonçalves/RS	Espumantes e vinhos
Vinícola Aurora	Bento Gonçalves/RS	Espumantes e vinhos
Vinícola Peterlongo	Garibaldi	Espumantes

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A empresa busca estar sempre monitorando os passos dos concorrentes, quais as estratégias utilizadas, posicionamento de mercado e ações de vendas. Este controle é feito por meio das mídias sociais, através das informações de clientes ou fornecedores e até mesmo do próprio concorrente, já que a maioria procura trocar informações entre si.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

O INMETRO, tem como objetivo a consolidação das empresas brasileiras, fortalecimento das indústrias nacionalista, visando aumentar a produtividade aliando a alta tecnologia de maquinário para obtenção de melhores resultados no seu objetivo final. Na vinícola, o INMETRO inspeciona a balança de pesagem das uvas.

Há ainda algumas entidades regulamentadoras que auxiliam no controle dos produtos, registros da empresa e institutos sociais específicos do setor. Em se tratando a empresa de uma vinícola, ela necessita estar registrada em órgãos regulamentadores da entidade, tais como: Alvará de licença ambiental, dos bombeiros, municipal, registro na Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), registro dos produtos no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) não tem registro e nem fiscaliza, porém recebe das vinícolas um percentual conforme a quantidade de uva que cada uma recebe. Nos produtos, o Sistema Integrado de Declarações Vinícolas (Sisdeclara) é um laboratório de enologia que fiscaliza movimentação de vinho.

3.2 MACROAMBIENTE

Segundo a definição de Alves (2018), o macroambiente é composto de várias condições ligadas ao ambiente externo que a empresa não possui controle, como tecnologia, cultura, atos do governo, mas que influenciam diretamente a operacionalização empresarial.

A vinícola apresenta como macroambiente os fatores econômico, político e legal, tecnológico, ambiental e sócio cultural.

3.2.1 Fatores econômicos

A Courmayeur do Brasil está presente no mercado de bebidas, setor que sofre grandes oscilações de vendas por se tratar de produtos supérfluos, pois não atendem as necessidades diárias, bem como a sua qualidade e quantidade dependerem dos picos do clima brasileiro.

Conforme matéria do Sebrae (2017), “somente a serra gaúcha é responsável por 85% da produção de vinhos no Brasil. Apesar da liderança, os desafios estão em melhorar a qualidade do produto, consolidá-lo no paladar do consumidor brasileiro, além de divulgar a bebida no mundo”.

Além disso, o Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho) destaca que:

Realizou um estudo de mercado brasileiro de vinhos, verificou que a alta carga de impostos, atrelada à falta de incentivos à comercialização do vinho, é um dos desafios a se enfrentar no mercado brasileiro. O comportamento do consumidor brasileiro também possui suas particularidades que desafiam o mercado. Muitos substituem a bebida feita de uva pela cerveja por causa do preço ou quando não encontram uma garrafa de seu agrado. Alguns brasileiros também acreditam que o vinho deve ser bebido apenas em determinadas estações ou em momentos especiais. Para alavancar o setor, é necessário disseminar informações que ajudem a vencer essas barreiras (BORDIGNON, 2017, p. 1).

Diante destes obstáculos, a vinícola procura manter-se no mercado com competitividade, enxugando o que pode nos seus custos, mantendo sempre a qualidade constante dos seus produtos com um preço competitivo. Mas muitas vezes encontra-se em mercados onde a alta carga tributária e concorrência agressiva, principalmente das grandes cooperativas, inviabiliza a venda.

Decorrente a isso, nas últimas semanas ocorreram dois encontros com autoridades, que fez com que os empresários ganhassem empolgação nas novas medidas anunciadas.

O primeiro deles foi o encontro foi com presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia, que declarou apoio ao projeto criado pelo deputado João Derli, a Zona Franca da Uva e do Vinho, que visa a redução ou até a isenção da carga tributária em relação aos vinhos produzidos pelas 23 cidades da Serra Gaúcha. Com a aprovação do projeto, a perspectiva é de que se estimule o desenvolvimento das vinícolas locais e o enoturismo da região (AMANHÃ, 2019).

O segundo foi no início do mês de maio de 2019, em encontro realizado na inauguração da nova unidade da Vinícola Aurora, no Vale nos Vinhos em Bento Gonçalves. Na oportunidade, o Governador do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite, comunicou a revisão da substituição tributária do setor vitivinícola, uma reivindicação dos empreendedores (ESTADO.RS.GOV, 2019).

Os empresários pedem a exclusão do regime de substituição tributária nos produtos vitivinícolas, sob o argumento de que a operação gera grande impacto na indústria nacional, mormente no fato de que a obrigação de antecipar o imposto (ICMS), antes da venda das mercadorias ao consumidor, acaba por onerar demasiadamente o setor e deixando as vinícolas locais sem competitividade. O Governador, por fim, não garantiu a exclusão do ICMS-ST, mas ressaltou a importância de anunciar mudanças neste mecanismo, visando fomentar a atividade local (IBRAVIN, 2019).

Contudo, a empresa busca constantemente novas alternativas para suprir a baixa das vendas e se readequar nos meses de menor faturamento.

3.2.2 Fatores políticos e legais

A empresa acredita que estar de acordo com as normas e legislações tributárias é dever e responsabilidade para colher bons frutos. Mesmo os sócios, como a maioria dos brasileiros, acreditam ser um abuso o tamanho da carga tributária imposta para a empresa, que gira em torno de 37% a 42% (dependendo do segmento) (Impostômetro, 2017) do faturamento total, buscam estar sempre dentro na legalidade, prezando pelos bons costumes e ética profissional.

Nos dias atuais, a empresa está enquadrada sob regime fiscal no Simples Nacional em razão de seu faturamento anual. Para o biênio de 2019/2020, caso o faturamento continue aumentando, precisará se enquadrar no Lucro Presumido conforme leis tributárias.

Desempenha também todos os seus compromissos e direitos perante seus colaboradores, clientes e fornecedores, como alguns deles:

- a) Alvará e Liberação dos Bombeiros;
- b) Sistema de combate e prevenção contra Incêndio;
- c) Licença de Operação da Fepam e todas as exigências ambientais cabíveis ao seu processo produtivo;
- d) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Diante disso, pode-se confirmar que a economia afeta diretamente o setor,

considerando a alta carga tributária brasileira, bem como a instabilidade do governo em relação ao tratamento do setor vitivinícola, pois quando o mercado não está favorável o poder aquisitivo dos consumidores diminui, face a insegurança do mercado, afetando drasticamente o setor.

3.2.3 Fatores tecnológicos

A tecnologia é umas das principais ferramentas para o sucesso de uma organização. Para a Courmayeur este recurso é imprescindível para a realização de um trabalho eficaz e produtivo, sempre buscando inovação tecnológica, independentemente do setor da organização, a fim de produzir os seus vinhos cada vez mais qualificados.

Das modernas máquinas italianas e francesas até o seu sistema de gestão, a empresa investe pesado na estrutura fabril, pois acredita que esta ação facilita na execução do processo produtivo e das tarefas, almejando resultados ousados.

3.2.4 Fatores ambientais

Para que a organização possa continuar trabalhando de forma legal, é necessário enquadrar-se nas seguintes normas ambientais obrigatórias:

- a) NR 09: PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Esse programa visa a antecipação, reconhecimento, avaliação e controle, dos riscos presentes nos setores de trabalho da empresa;
- b) NR 20: Segurança com produtos combustíveis e inflamáveis, como álcool, nitrogênio, tinta entre outros;
- c) NR 23: Proteção Contra Incêndios, PPCI: Plano de prevenção de Combate a Incêndios, projeto do alarme de incêndio, iluminação de emergência, extintores e hidrantes.

Todas essas obrigações, a empresa cumpre rigorosamente, cumpre com exatidão o papel de responsabilidade social e ambiental.

3.2.5 Fatores sócios cultural

Os vinhos e espumantes brasileiros estão em ascensão, tanto no território nacional quanto no internacional, devido a sua alta qualidade e as diversas premiações que os produtos

estão recebendo nos renomados concursos mundiais, superando França e Itália, maiores produtores de vinhos e espumantes do mundo (ENCONTRO, 2018).

Conforme matéria produzida pela revista Encontro (2018), o Brasil, no ano de 2017, esteve em 14º colocado na produção de vinhos, com cerca de 340 milhões de litros elaborados, embora muito longe do primeiro lugar, que pertence à Itália (4,25 milhões de litros).

O *ranking* contempla 29 países, sendo que o brasileiro está na 17º colocação de consumo de vinhos no mundo, com cerca de 330 milhões de litros consumidos pela população, o que gera um consumo per capita de 1,7 litro, ou seja, menos de duas garrafas por ano (GLOBO RURAL, 2019).

Como sabe-se, a uva é um produto nobre da região que gera muitos benefícios para a saúde dos consumidores. Quando elaborada para a fabricação de sucos de uva, vinhos e até espumantes, este últimos consumidos em quantidade moderada, devido a presença da substância polifenóis, encontrada na casca e sementes das uvas, traz benefício ao coração dos consumidores, melhora na digestão, antidepressivo e pele (PETERLONGO, 2019).

Em determinadas épocas, os clientes consomem mais vinhos, geralmente no inverno, ao passo que apreciam espumante em clima quente. A empresa está estudando e almejando novas opções de produtos destinado ao paladar mais exigente, visando atender períodos de declínios das vendas, neste caso, temporada de inverno.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Com base no que foi analisado no macro e no microambiente foi possível identificar ameaças e oportunidades para a empresa em estudo.

Como oportunidades destaca-se:

- a) mercado em ascensão;
- b) máquinas e equipamentos tecnológicos;
- c) produtos benéficos a saúde;
- d) enoturismo em alta.

E como ameaças:

- a) alta carga tributária;
- b) consumidores leigos;
- c) alta concorrência;
- d) outros produtos substitutos. Exemplo: cerveja artesanal.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Neste capítulo será apresentada a forma que a empresa Courmayeur do Brasil está estruturada e organizada, apontando suas principais características e apresentando seus pontos fracos e fortes.

Conforme Araújo, (2004), o bom funcionamento da organização é formado por diversas áreas dentro da organização, as quais juntas determinam o caminho que a empresa seguirá. Por isso, são controladas e organizadas em sintonia, sendo necessário o entendimento e suas importâncias.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A administração geral de uma organização consiste em ações estratégicas a serem utilizadas visando alcançar os objetivos empresariais. Este conjunto, aliado ao sistema de informações e a análise de pontos fortes e fracos da empresa, resultam em dados para obter melhores controles e definição ao alcance dos seus objetivos.

A Courmayeur do Brasil utiliza do seu sistema de gerenciamento, dados setoriais, experiência de mercado e competência dos seus administradores e colaboradores para tomada de decisões, visando a competitividade e a lucratividade de uma organização sólida.

O quadro 04 apresenta uma breve citação da literatura utilizada ao longo do TCC 1, as características gerais do setor e por fim os pontos fortes e fracos identificados no diagnóstico realizado no período de março a julho de 2019.

Quadro 4 – Administração geral

LITERATURA DE BASE:

Para Souza (2014), é de suma importância o estudo do clima organizacional nas organizações, faz-se necessário para entender se as rotinas administrativas impactam no interesse e produtividade dos colaboradores.

A definição de planejamento estratégico, na visão de Oliveira, (2018), é quando o processo administrativo possibilita uma sustentação metodológica visando estabelecer a melhor direção a ser tomada pela empresa. Deve levar em conta, ainda, a interação com fatores externos, os quais não são controláveis, com o intuito de atuar no mercado com inovação e de forma diferenciada.

<p>Segundo Polidoro (2003), os indicadores fazem parte do plano de metas, porém precisam ter perspectivas de mensuração, pois de nada adianta estabelecer uma meta sem saber quando, quanto e se será atingida de fato; cada organização precisa saber que tipo de indicadores lhe são importantes e quais poderá monitorar.</p>	
<p>CARACTERISTICAS GERAIS:</p> <p>a) a Courmayeur do Brasil utiliza do seu sistema de gerenciamento, dados setoriais, experiência de mercado e competência dos seus administradores e colaboradores para tomada de decisões, visando a competitividade e a lucratividade de uma organização sólida;</p> <p>b) a empresa conta com 15 funcionários, entre eles dois diretores, pai e filha, o que caracteriza a empresa como uma organização familiar;</p> <p>c) o modelo de liderança que caracteriza a empresa é o democrático, diretrizes são abordadas, incentivadas e testemunhadas pelos líderes;</p> <p>d) a vinícola busca profissionais capacitados e que saibam realizar variadas funções. A sociedade tem por procedimento disponibilizar treinamentos e atividades para capacitar seus colaboradores;</p> <p>e) o clima organizacional do setor administrativo é agradável, todavia, no setor industrial existem conflitos. Estes conflitos são reflexos nas falhas de comunicação e níveis hierárquicos;</p> <p>f) é necessário realizar reuniões com os demais setores, pois são células importantes e imprescindíveis para o sucesso da organização;</p> <p>g) a vinícola não possui planejamento estratégico definido;</p> <p>h) indicadores são utilizados para mensurar e avaliar seu desempenho (vendas, faturamento, inadimplência, estoque, pesquisa de mercado e qualidade de matéria-prima).</p>	
<p>PONTOS FORTES</p> <p>a) fácil acesso dos colaboradores com a gerência e direção;</p> <p>b) investimento em máquinas e equipamentos;</p> <p>c) treinamentos para equipe administrativa;</p> <p>d) contratação de consultorias</p>	<p>PONTOS FRACOS</p> <p>a) níveis hierárquicos indefinidos;</p> <p>b) falha na comunicação interna;</p> <p>c) planejamento estratégico não formalizado;</p> <p>d) falta de reuniões setoriais.</p>

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS

No quadro 05 expõe um resumo do material explanado no TCC1, identifica-se as características gerais do setor de marketing e vendas além dos pontos fortes e fracos apresentados no primeiro semestre de 2019.

Quadro 5 – Área de marketing e vendas

<p>LITERATURA DE BASE:</p> <p>Ferrel (2015, p. 03), define marketing como “o processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias para facilitar a satisfação nas relações de troca com clientes e desenvolver, e manter, relações favoráveis com <i>stakeholders</i> em um ambiente dinâmico”.</p> <p>Armstrong (2007) define produto como algo que podemos disponibilizar para um mercado apreciar, usar e consumir, além de satisfazer uma necessidade ou desejo.</p> <p>Segundo Las Casas (2012), o departamento de vendas é um setor de destaque dentro das organizações, além disso, é um significativo instrumento de comunicação com os clientes, pois representa a geração de recursos.</p>
<p>CARACTERISTICAS GERAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) possui um colaborador interno responsável pela área de marketing; b) a vinícola não realiza pesquisa de mercado e não contrata empresas terceirizadas para a realização deste trabalho; c) a pesquisa de marketing é elaborada informalmente junto aos clientes, representantes, através da internet e mídias sociais; d) a empresa não possui uma supervisão sobre o ciclo de vida dos produtos; e) ações são promovidas para dar visibilidade a um produto novo ou produto que não está girando em algum determinado local são realizadas com frequência; f) lançamentos de produtos são frequentes; g) a empresa possui um mix variado de produtos, que é composto por seis linhas; h) a maioria dos produtos da vinícola Courmayeur estão classificados em fase de estágio de maturidade; i) A direção administrativa estabelece o preço de venda dos produtos e serviços, pois a empresa não possui um setor de custos interno;

<p>j) a concorrência no mercado vitivinícola passa por uma crescente ascensão;</p> <p>k) duas empresas terceirizadas são encarregadas para administrar o desenvolvimento e alimentação do site, blog e mídias sociais (Facebook e Instagram), e outra responsável pela criação de todo material de ponto de venda (PDV);</p> <p>l) os colaboradores das áreas de marketing e comercial trabalham em conjunto, pois acreditam que os objetivos de marketing atrelado a força de vendas formam parte integral da estratégia de marketing;</p> <p>m) a equipe de vendas é estruturada por um responsável interno e por mais 18 representantes distribuídos no território nacional;</p> <p>n) os encontros com os representantes ocorrem apenas nas visitas comerciais ou em feiras, pois a empresa não realiza convenções de vendas;</p> <p>o) a empresa não possui um planejamento estratégico na área comercial e na área de marketing;</p> <p>p) a área comercial está investindo pesado na busca de novos representantes a nível brasil, ações de vendas, preços competitivos, viagens in loco da equipe interna com o representante da região;</p> <p>q) a distribuição física dos produtos ocorre de forma planejada. Na sua maioria, é efetuada através de fornecedores parceiros.</p>	
<p>PONTOS FORTES:</p> <p>a) completa linha de produtos;</p> <p>b) investido em marketing e propaganda;</p> <p>c) aumento do número de representantes;</p> <p>d) lançamentos de produtos.</p>	<p>PONTOS FRACOS:</p> <p>a) pesquisa de mercado;</p> <p>b) supervisão do CVP;</p> <p>c) equipe interna de vendas enxuta;</p> <p>d) falta de um plano estratégico comercial e de marketing;</p> <p>e) convenções de vendas.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

No presente capítulo será apresentado um resumo do que foi citado no TCC 1 da área de operações da Vinícola Courmayeur, este será exibido em formato de quadro, conforme ilustra o quadro 06 a seguir.

Quadro 6 – Área de operações

<p>LITERATURA DE BASE:</p> <p>Moraes (2004), aponta que a produção é encarregada pela operação do processo produtivo e pela coordenação, sempre na busca da eficiência máxima e qualidade total. Ainda segundo o autor, é responsável pelas pesquisas, desenvolvimento tecnológico e de novos processos e produtos.</p> <p>Para Kwasnicka (2011, p. 124) “podemos definir a programação da produção como a atividade que procura combinar as necessidades de produção com os recursos e equipamentos disponíveis. Cada atividade é coordenada com outras para que o fluxo caminhe calmamente, produzindo os resultados esperados”.</p> <p>Para Corrêa e Corrêa (2011, p. 24) caracterizam a administração da produção como sendo a “atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços visando atender necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes”.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS GERAIS:</p> <p>a) a programação do engarrafamento é realizada em conjunto pelos responsáveis da produção, auxiliar de estoque e direção.</p> <p>b) quanto à produtividade, são avaliadas informalmente as quebras que ocorrem nas produções, mas não são gerados relatórios ou criados arquivos documentados para que se tomem decisões de melhoria.</p> <p>c) a vinícola Courmayeur possui linhas para cada processo de produção, que estão separadas dentro do espaço físico da empresa e é organizada e administrada pelo gerente de produção.</p> <p>d) a empresa possui um fluxograma completo para seguir a linha de produção, porém não possui um controle por etapas destes processos, como apontamentos de atividade realizada via sistema de gestão.</p> <p>e) a empresa dispõe programas de Boas Práticas de Fabricação e APPCC (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle) para garantir a qualidade e segurança dos produtos.</p>	
<p>PONTOS FORTES:</p> <p>a) fluxograma de produção;</p>	<p>PONTOS FRACOS:</p> <p>a) falta de controle de produção;</p>

b) controle de manutenção; c) plano definido de qualidade dos produtos (APPCC).	b) falta de delimitação nas áreas produtivas; c) não há um planejamento de produção formalizado.
--	---

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

O quadro 07 exibe um resumo das referências teóricas utilizadas no TCC 1, os atributos do setor de área de materiais, finalizando com os pontos fortes e fracos apontados no diagnóstico.

Quadro 7 – Área de materiais

<p>LITERATURA DE BASE:</p> <p>Segundo Walter Júnior (Estudo Administração, 2016): Administração de materiais é uma das áreas mais importantes da organização, também, pelo fato de que essa influi bastante nos custos de funcionamento da mesma. Dessa forma, uma boa administração de materiais pode reduzir custos e melhorar os resultados de uma empresa.</p> <p>Segundo Chiavenato “Administração de Materiais é o conceito mais amplo de todos. Aliás, é o conceito que engloba todos os demais. A AM envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados” (CHIAVENATO, 1991, p. 35).</p>
<p>CARACTERÍSTICAS GERAIS:</p> <p>a) o planejamento das compras de materiais ocorre através de estudos das vendas do ano anterior e o estoque do produto em questão com base nas informações fornecidas através de relatórios do sistema de gestão;</p> <p>b) o departamento de compras efetua cotações com pelo menos três diferentes fornecedores seguindo as especificações do POP 07 (documento interno de operacionalização padrão de controle de qualidade da matéria prima e insumos);</p> <p>c) as entradas dos insumos ocorrem através de notas fiscais e a saída das matérias primas é controlada por ordem de produção;</p>

<p>d) o controle de estoque é realizado no final de cada mês, onde são encontrados erros de estoque;</p> <p>e) nota-se que o sistema de controle não é eficaz, sendo necessário elaborar melhorias para a diminuição ou a escassez das falhas de estoque.</p>	
<p>PONTOS FORTES:</p> <p>a) inventário semanal;</p> <p>b) POP 07;</p> <p>c) controle de entradas e saídas.</p>	<p>PONTOS FRACOS:</p> <p>a) demanda automática de suprimentos para compra;</p> <p>b) controle de materiais ineficaz;</p> <p>c) erro de estoque.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O quadro 08 exemplifica o diagnóstico retrato no trabalho preliminar da área de gestão de pessoas da vinícola Courmayeur. Neste capítulo serão apresentadas citações de autores, características do setor de recursos humanos destacando-se os pontos fortes e fracos.

Quadro 8 – Área de gestão de pessoas

<p>LITERATURA DE BASE:</p> <p>Segundo Chiavenato (2008, p. 09) “a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.”</p> <p>Segundo Chiavenato (2014) se refere ao tempo de trabalho perdido, ou seja, quando ocorre os colaboradores faltam dias de trabalho.</p> <p>Segundo o Portal da Educação (2019) “entende-se que motivação é uma sincronização entre motivo, propósito e ação. Todos seguindo a mesma direção”.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS GERAIS:</p> <p>a) o estilo da administração é familiar, ou seja, a empresa visa gerenciar de forma democrática e que todos os colaboradores participem da organização da instituição;</p> <p>b) a empresa não possui área de recursos humanos internamente ou profissional que desenvolve atividades pertinentes ao setor;</p>

<p>c) a rotatividade não é controlada, mas pode-se afirmar que é quase nula, pois a média de contratação ou demissão é de 2 anos;</p> <p>d) a vinícola não possui um plano de cargos e salários;</p> <p>e) a empresa possui diversos benefícios, que tem por objetivo favorecer de forma indireta almejando a satisfação dos seus colaboradores;</p> <p>f) a vinícola não possui um plano implementado sobre motivação e treinamento;</p> <p>g) a empresa disponibiliza aos colaboradores interessados cursos, palestras e workshop para o desenvolvimento e melhora no desempenho de suas tarefas;</p> <p>h) treinamentos internos não são executados.</p>	
<p>PONTOS FORTES:</p> <p>a) pouca rotatividade;</p> <p>b) benefícios;</p> <p>c) treinamentos externos.</p>	<p>PONTOS FRACOS:</p> <p>a) falta de um setor interno de recursos humanos na empresa;</p> <p>b) plano de cargos e salários;</p> <p>c) falta de plano para motivação e treinamento internos.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.6 ÁREA DE FINANÇAS

Infere-se do quadro 09 um preambulo do conceito de área de finanças, as principais características do setor na empresa e os apontamentos dos pontos fortes e fracos, cujo tema completo foi apresentado no trabalho inicial.

Quadro 9 – Área de finanças

<p>LITERATURA DE BASE:</p> <p>Segundo Kwasnicka (2011), administração financeira é o reconhecimento da organização e como são tomadas as decisões com o objetivo de potencializar esse reconhecimento. Ainda segundo o autor, a estratégia financeira e a ação que influencia a valorização do empreendimento são o foco de finanças.</p> <p>De acordo com o Sebrae (2019), a organização financeira é fundamental nas transações realizadas no dia a dia de uma empresa. O fluxo de caixa, é uma ferramenta para planejamento e controle financeiro.</p>
--

<p>Segundo Megliorini e Vallim (2018), políticas de crédito são padrões que as empresas adotaram para optar por quais condições de crédito serão concedidas aos clientes. É importante para as empresas estabelecer esta política pois vender com crédito possui o risco de não recebimento.</p> <p>O Blog Egestor (2018), define indicador financeiro como maneiras de mensurar resultados de desempenho que são alcançados por meio de demonstrativos financeiros que abrange uma organização. Ainda, complementa que abastecer os responsáveis com dados para auxílio na tomada de decisões e conceder uma análise precisa relacionada a situação financeira são os principais objetivos dos indicadores financeiros.</p>	
<p>CARACTERISTICAS GERAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o fluxo de caixa na vinícola Courmayeur é realizado através do sistema operacional e de planilhas no Excel; b) a análise de aprovação de crédito é realizada através de diversos indicadores; c) a vinícola Courmayeur não possui ferramentas gerenciais para a implantação de custos na sua totalidade, também não conta com a área de custos ou consultoria externa; d) a contabilidade da Courmayeur é realizada por escritório terceiro; e) a empresa não possui nenhum destes indicadores de forma clara e mensurável, capazes de apresentar informações específicas sobre os diferentes aspectos; f) a vinícola Courmayeur não disponibiliza de controles via sistema de gestão para planejamento financeiro e orçamentário, estes controles são centralizados pela direção da empresa que realiza o planejamento através de palhinhas no Excel. 	
<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) controles de fluxo de caixa; b) análise de aprovação de crédito. 	<p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) falta de avaliação de indicadores financeiros; b) a apuração de custos não é realizada no sistema de gestão da empresa; c) ausência de controle orçamentário.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma sugestão de melhoria a ser desenvolvida na Courmayeur do Brasil Ltda.

5.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT segundo Diniz (2014) expõe a comparação dos ambientes internos e externos da organização, apontando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise tem por objetivo apresentar informações para conscientizar a organização de suas futuras possibilidades.

Diante do estudo de todas as áreas da empresa, a análise SWOT foi elaborada com a finalidade de apresentar os pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças apresentadas nos capítulos anteriores da vinícola Courmayeur, conforme demonstra o Quadro 10.

Quadro 10 – Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Equipe de marketing consolidada e especializada</p> <p>Investimento em marketing e propaganda</p> <p>Participação em feiras e eventos</p> <p>Investimento em máquinas e equipamentos</p> <p>Baixo nível de rotatividade dos colaboradores</p> <p>Linhas de produtos diversas</p> <p>Constantemente em atualização</p> <p>Lançamentos de produtos</p>	<p>Planejamento estratégico não formalizado</p> <p>Equipe interna de vendas enxuta</p> <p>Falta de controle de produção</p> <p>Falta de um setor interno de Recursos Humanos na empresa</p> <p>A apuração de custos não é realizada no sistema de gestão da empresa</p> <p>Níveis hierárquicos indefinidos</p> <p>Não há planejamento de produção formalizado</p>
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Mercado dos vinhos e espumantes em ascensão</p> <p>Máquinas e equipamentos tecnológicos para melhorar a qualidade dos produtos</p> <p>Produtos benéficos a saúde (digestão)</p> <p>Enoturismo em alta</p>	<p>Alta carga tributária sob os produtos</p> <p>Consumidores leigos</p> <p>Grande concorrência</p> <p>Produtos substitutos</p>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Após apresentar a matriz SWOT, percebe-se que a empresa possui vários pontos a serem melhorados, aliado as oportunidades que o mercado vitivinícola apresenta.

Os altos investimentos nas máquinas e equipamentos tecnológicos, apesar da falta de incentivo federal, dão ensejo ao aprimoramento da linha de produção, bem como a qualidade dos produtos.

Considerando a alta carga tributária imposta nos produtos da vinícola, a empresa busca outros tipos de investimento, como marketing e propaganda, ao invés de contratar pessoas para impulsionar o setor comercial.

Na mesma medida em que o mercado cresce, o número de consumidores leigos aumenta. Desse modo, a empresa procura desenvolver produtos para todas as categorias de consumo, desde o mais simples ao mais elaborado. Juntamente com os produtos, a organização investe na divulgação e apresentação destes, para que o cliente possa optar pela marca e pelo produto que mais lhe agrada.

Conforme já mencionado, são diversos os benefícios gerados pelos vinhos e espumantes, sendo um dos fatores que auxiliam no crescimento do setor. Devido a isso, a vinícola investe no processo de elaboração visando a maior qualidade justamente para manter todos os benefícios da uva e, conseqüentemente, exaltar os benefícios do produto a saúde do consumidor. Em contrapartida, é importante que a empresa mantenha um controle de produção para que a qualidade se mantenha de forma regular.

5.2 CANVAS

Segundo Mota do site Administradores (2019), aponta que a metodologia do Canvas é um esqueleto visual que permite que as pessoas criem referências de negócios. Ainda segundo o escritor, o Canvas proporciona o empreendedor a pensar e a descrever sobre o seu modelo de negócio, dos seus concorrentes e de qualquer outra empresa. Além disso, Mota aponta que a ferramenta no formato de quadro possibilita examinar o modelo de negócio que está sendo criado, remodelado ou adaptado. O quadro 11 ilustra o Canvas da vinícola Courmayeur.

Quadro 11 – Canvas

Parcerias principais Produtores de uvas, fornecedores de insumos e clientes.	Atividades principais/chaves Elaboração de vinhos e espumantes e comercialização dos produtos prontos.	Proposta de valor Elaborar os melhores vinhos e espumantes assegurando a qualidade e o bem-estar dos consumidores, seguindo o desenvolvimento sustentável.	Relacionamento com clientes Atendimento; Respeito; Transparência; Empatia; Confiança; Agilidade.	Segmento de clientes Consumidor Final; Empresas; Eventos sociais e corporativos; Apreciadores.
	Recursos principais Infraestrutura; Matéria-prima; Tecnologia; Investimentos; Colaboradores.		Canais Lojas especializadas (adegas e <i>delicatessen</i>); Atacados; Supermercados. Produção de conteúdo nas mídias sociais.	
Estrutura de custos Custos fixos: conta de energia, salários, internet, plano de telefones, materiais de limpeza. Custos variáveis: insumos (garrafas, embalagem), comissões, fretes.		Fontes de receita Venda de vinhos, espumantes e sucos de uva.		

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que a organização possui parcerias fortes que auxiliam no seu crescimento, além dos seus principais recursos como infraestrutura, máquinas tecnológicas e equipe capacitada. Tudo isso contribui para o desenvolvimento de novos clientes, fidelização e abertura de novos clientes.

O comportamento dado aos clientes e a forma de atuar nos mais variados segmentos que o mercado proporciona reflete no sucesso das vendas. Atrelado ao preço, resultado de custos apurados com o objetivo de alavancar as vendas e gerar receitas à organização.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A finalidade do trabalho é apresentar um plano de marketing que envolva também a área comercial, através da criação de controles para auxiliar nas tomadas de decisões num curto a longo prazo para ambos setores. A criação do plano de marketing facilitará o entendimento e o cumprimento de missão, visão e princípios produzido pela direção, além da formação e acompanhamento de planos de ação de vendas e fidelização dos clientes através de metas estipuladas para áreas internas e externas da organização.

A análise SWOT e o Canvas facilitaram no entendimento da importância em possuir um plano estratégico de marketing definido e executado, para saber aonde a empresa deseja chegar e quais ações deve tomar para atingir o nível almejado.

Segundo Rovina (2018), o planejamento estratégico contribui no entendimento das transformações em que o ambiente interno e externo passa, auxilia no reconhecimento dos problemas que tendem a aparecer e a reconhecer as oportunidades de aperfeiçoamentos para a organização. Desta forma, independentemente do cenário em que o mercado esteja, tal situação não obstaculiza a necessidade de criar um plano estratégico para a organização.

Nas palavras dos autores Castro e Thomé (2012, p. 159) “o programa estratégico de vendas deve levar em consideração os fatores vindos do ambiente externo e também do ambiente interno à organização”.

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo responder: como o plano de marketing pode alcançar melhores resultados para a Courmayeur do Brasil?

5.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing para a Courmayeur do Brasil.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Podemos identificar como objetivos específicos:

- a) analisar do ambiente interno e externo;
- b) elaborar metas e objetivos;
- c) criar e definir as estratégias que serão utilizadas;
- d) desenvolver um plano de ação através da 5w2h;
- e) monitorar e avaliar os resultados.

5.6 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico tem suma importância no sucesso de uma organização, sendo possível, através dele, alcançar os objetivos com maior facilidade, uma vez que ele indica o melhor caminho a ser tomado. Além de auxiliar na percepção do momento em que a empresa se encontra, também aponta o destino a ser traçado para estar desejada no futuro.

Segundo Kuzaqui (2016, p. 25) “o planejamento estratégico é necessário para as empresas, uma vez que estas assumem responsabilidades econômicas, financeiras, sociais e ambientais. Ao mesmo tempo, fazem parte de um sistema maior, envolvendo direitos e deveres”.

Para o plano de marketing ser elaborado, é necessário realizar um planejamento estratégico com foco na área de marketing, além de realizar pesquisa e análise de mercado com foco nas vendas. Conhecer o campo de atuação, clientes, concorrentes, perspectiva de vendas que englobam o cenário comercial, para a partir das informações coletadas implantar o plano desejado.

É importante que o plano estratégico de marketing-comercial seja realizado, pois os setores são os canais de sustento e crescimento de uma empresa. O setor de marketing tem por objetivo definir o posicionamento de mercado da Courmayeur do Brasil. Na área comercial se concentra a responsabilidade de compreensão e superação de atendimento aos clientes ativos e novos, sempre com o objetivo de oferecer expectativas maiores do que ele espera, objetivando sua fidelização. Desta forma, pode-se afirmar que possuir um planejamento estratégico de marketing e comercial é essencial.

O projeto torna-se relevante para a identificação e aumento de oportunidades, atrelado ao avanço e ascensão do mercado vitivinícola que atualmente vive. A empresa aproveita o cenário atual para apresentar mudanças na forma de gestão e se adequando ao mercado, principalmente nas áreas de marketing e comercial. Como visto, o momento é propício para a criação de um plano de marketing, visando oportunidades que o mercado está apresentando.

Aliado a isso, a empresa busca o aumento do quadro de representantes no território nacional e equipe interna, além de alterar a sua política comercial e o posicionamento perante o setor.

Em complemento, o governo estadual divulgou, na abertura da ExpoBento e da Fenavinho (Feira Nacional do Vinho), a extinção das operações internas da Substituição tributária (ST) para vinhos e espumantes, a qual tem previsão para entrar em vigor a partir de 1º de setembro de 2019 (AMANHÃ, 2019).

O projeto traçado aliado as mudanças que a vinícola Courmayeur vem apresentando, visam, na prática, o aumento das vendas conforme planejamento comercial, a qualificação dos profissionais com relação aos acontecimentos internos e produtos, visibilidade e reconhecimento da marca e eficazes acompanhamentos de desempenho, alcançando o aumento da lucratividade da empresa.

Conforme Neto (2018), o plano estratégico de vendas é um segmento do planejamento estratégico e é utilizado como base para que os gerentes e coordenadores de vendas possam desenvolver esquemas táticos com o objetivo de auxiliar os profissionais da área e traçar procedimentos operacionais para execução do plano de vendas.

Portanto, o desenvolvimento da proposta procura obter o máximo do potencial que a empresa pode atingir, pois com o auxílio do plano estratégico, os colaboradores terão maior embasamento diante as dificuldades do setor, uma vez que serão munidos de informações para alcançar metas com maior facilidade e rapidez na tomada de decisões. Face a isso, pode-se reiterar a importância do plano de marketing visando atuar de forma competitiva no mercado.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No capítulo a seguir, serão apresentadas algumas citações que a autora deste trabalho julgou importante para a realização do artigo acadêmico. Diversas referências bibliográficas auxiliariam nas opiniões e no embasamento para as propostas de melhorias defendidas.

6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Rezende (2008, p. 18) aponta que “a administração é a ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente e gestão é a aplicação dessa ciência, o planejamento é um dos principais instrumentos para gerir as organizações”.

O planejamento é um processo contínuo que envolve uma inter-relação entre os departamentos da empresa, consistindo em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2011):

- a) o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica estabelecendo um direcionamento a ser seguido pela empresa, sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, tem a função de formular objetivos e direcionar ações, levando em consideração as condições externas e interna da empresa segundo afirma Oliveira (2011);
- b) o planejamento tático tem por finalidade aperfeiçoar determinado departamento e não a empresa como um todo, é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tem como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis, seguindo a estratégia predeterminada conforme Oliveira (2011);
- c) o planejamento operacional é formalização através de documentos escritos do desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, com foco nas atividades do dia a dia (OLIVEIRA, 2011).

A definição de planejamento estratégico, na visão de Oliveira (2018), é quando o processo administrativo possibilita uma sustentação metodológica visando estabelecer a melhor direção a ser tomada pela empresa. Deve levar em conta, ainda, a interação com fatores externos, os quais não são controláveis, com o intuito de atuar no mercado com inovação e de forma diferenciada.

Oliveira (2018), complementa que o planejamento estratégico prevê quais as necessidades do processo de decisão que acontecerá antes, durante e após a construção e execução na organização.

Segundo Rezende (2008, p. 18) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

Ainda segundo autor, o plano estratégico de uma organização é um projeto que deve ser elaborado de forma coletiva além de possuir uma metodologia adequada, flexível, dinâmica, viável e inteligente, tudo isso para ter uma gestão e implementação de sucesso.

Para Richers (2000) planejamento estratégico abrange dois aspectos significativos. O primeiro representa a facilidade para traçar as tomadas de decisões por antecedência, o outro consiste em apontar instrumentos que lhe conceda antecipar as ações focadas do público-alvo.

A gestão é um fator importante para ter êxito e sucesso na elaboração do planejamento. A organização precisa ter conhecimento da importância da existência do planejamento estratégico e tomar cuidado para que não haja falta de acompanhamento de projeto, falta de comprometimento entre os envolvidos, resistência ao plano, deficiência e incompetência do gestor. A execução de um planejamento estratégico dentro da empresa precisa ser entendida como um projeto e um empreendimento, para que no final do planejamento as metas sejam atingidas e as necessidades alcançadas (REZENDE, 2008).

Oliveira (2018, p. 17) cria algumas perguntas simples para a empresa ter ciência da existência de um planejamento estratégico, as quais são:

- a) conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?
- b) tem perfeita interação entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis – em sua empresa?
- c) conhece a real capacitação de sua empresa?
- d) conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- e) a sua empresa tem uniformidade de atuação?
- f) tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- g) todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- h) todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

Oliveira (2018) acrescenta que além de responder as perguntas, é de suma importância saber o porquê as organizações utilizam o planejamento estratégico, o autor aponta as seguintes questões:

- a) contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- b) concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- c) otimizar o modelo de gestão da empresa;
- d) facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- e) otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- f) consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Ainda segundo Oliveira (2018, p.37) “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação”.

Kotler (2010), identifica os primeiros passos que os profissionais devem seguir para a execução do planejamento estratégico:

- a) reconhecer as oportunidades de crescimento dentro dos negócios atuais;
- b) reconhecer as oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais;
- c) reconhecer as oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais.

Ainda segundo Kotler (2010), após a realização de uma análise SWOT, a organização precisa se dedicar à implantação de metas, apontando-as para o período de planejamento. Metas são propósitos específicos no que se refere a importância e prazo.

Richers (2000) aponta que antes de executar um planejamento estratégico é necessário ter noções básicas e claras sobre qual o objetivo e a missão da organização. É preciso que o planejamento conte com avaliações preliminares das opções estratégicas, expor diversos caminhos a serem escolhidos e traçados, apresentando os prós e contras em relação aos objetivos almejados. Em suma, o planejamento nada mais é que uma soma de técnicas destinadas a apresentar qual a forma mais racional para atingir as metas cobiçadas.

6.2 ÁREA DE VENDAS

O departamento de vendas é um setor importante para a organização, ele serve como um instrumento de comunicação com o negócio, além da organização contar como uma fonte de geração de recursos (LAS CASAS, 2012).

Ainda segundo Las Casas (2012, p. 21), “vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas”.

São tantas as exigências desempenhadas para as funções, que o nível de influências internas e externas que o setor recebe dependem são altas. Para que os colaboradores realizem suas tarefas com excelência, o setor deve ser organizado e harmonioso, além de estar adaptado as necessidades da organização. Las Casas (2012) aponta que o departamento de vendas deve ser organizado por território, clientes, produtos ou uma forma mista dessas.

Além dos pontos citados acima para deixar o departamento de vendas organizado, Castro e Neves (2018), apontam as principais tarefas que um responsável pelo setor de vendas possui: recrutamento, seleção, treinamento e motivação de sua equipe de vendas.

De acordo com Castro e Neves (2018), recrutamento e seleção, procuram ampliar os esforços da seleção dos vendedores no sentido de diminuir às custas de coordenação e rompimento. O propósito é debater como possuir uma equipe de vendas com grande qualidade e com potencial.

Ainda segundo os autores, para os quesitos treinamento e motivação, a finalidade é capacitar e estimular a equipe de venda. É preciso realizar uma análise os conhecimentos pontuais que envolvem os processos de vendas dentro da organização, com relação aos clientes, produtos e processos, para assim conseguir definir um plano de treinamento. Enquanto para a motivação, é indiscutível a remuneração, para que possam equipar os interesses dos colaboradores e da empresa, resultando nos resultados esperados pela organização.

Acrescentam Castro e Nestes (2018), que para que as tarefas acima tenham resultado, é imprescindível que a organização possua a capacidade de monitorar os resultados dos esforços de venda, seletando os itens que concedam a verificação do sucesso do que está sendo determinado.

Las casas (2012) contribui ainda que, planejamento na área de vendas é importante pois é capaz de prevenir contra as circunstâncias futuras, adequando a organização ao nível de atividades necessárias. Ele completa que o planejamento no setor comercial em avaliar o

cenário interno e externo, realizar uma previsão de vendas, organizar e efetuar as previsões, controlando as tarefas para que os objetivos almejados sejam alcançados.

“Já anuncia Chiavenato (1987) que toda estratégia de uma empresa de venda passa pelo eficaz conhecimento do potencial de seu produto e do mercado em que atua, como também sua cultura, suas mudanças sociais e principalmente econômicas” (QUEIROZ, 2008, p. 09).

Thompson (1973) aponta os passos dados para montar um planejamento estratégico de vendas:

- a) compilação de dados;
- b) percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa;
- c) formulação das suposições fundamentais;
- d) determinação dos objetivos e metas;
- e) determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos;
- f) preparo de um cronograma destas atividades.

Independentemente do tamanho da empresa, ela deve realizar um planejamento estratégico para a área de vendas, adaptando as duas condições e realidade, procurando montar através do seu plano de vendas, que nada mais é que um documento escrito que contém as principais informações para um planejamento. Este servirá como modelo para o comportamento das atividades dos colaboradores envolvidos (LAS CASAS, 2012)

Las Casas (2012), comenta que para a realização do plano de vendas, deve-se seguir os seguintes itens: potencial de mercado, potencial de vendas, previsão, orçamento, territórios, rotas e quotas.

Segundo Queiroz (2008), a falta de objetivos na definição do negócio, é um dos maiores problemas da falta de sucesso de uma organização, o qual resulta numa má administração para a identificação dos seus clientes e falta de determinação, gerando falta de foco e desperdício de tempo dos colaboradores.

Ainda, segundo o autor, ele aponta como as principais necessidades para o empreendedor ter qualidade na gestão do seu negócio os quatro requisitos básicos abaixo:

- a) possuir um gestor comercial experiente para que a gestão tenha sucesso, e que este seja ágil e eficiente;
- b) ter uma suficiente capacidade financeira com capital de giro para sustentar a implementação e desenvolvimento do novo negócio;

- c) criatividade para perceber, desenvolver e ofertar produtos e serviços diferenciados e competitivos;
- d) manter o espírito de empreendedor, buscando sempre novas ferramentas para manter-se ativo e atrativo no segmento em que atua.

Castro e Neves (2012) aponta que a área de vendas é o último elo de contato entre toda uma cadeia produtiva e o consumidor final, o setor tem tido um papel importante dentro das organizações. Atualmente os vendedores desempenham variadas funções, algumas delas merecem os seus destaques:

- a) auxiliar na coleta de informações do mercado;
- b) mapear e buscar novos territórios;
- c) gerenciar clientes individuais;
- d) criar vínculos afetivos com os clientes;
- e) realizar vendas eficazes;
- f) gestão de agendas.

Concluindo, Castro e Neves (2018), reforçam que para toda e qualquer atividade empresarial, um bom planejamento é fundamental. Para vendas em questão, o alinhamento da equipe engajada, a percepção dos proventos e limitações da organização como provedora e a ciência do negócio são fundamentais. Desta forma, análises sistemáticas, encontros, *workshops* e convívio das equipes internas e externas com os clientes para o planejamento da relação, determinação dos objetivos e ganhos são de suma importância para o sucesso do planejamento projetado.

6.3 PLANO DE MARKETING

Sandhusen (2010, p. 50) aponta que “marketing envolve planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e ideias que criam trocas com grupos-alvos que satisfaçam tanto os objetivos organizacionais quanto os do cliente”.

Richers (2000, p. 05) define marketing em “simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”.

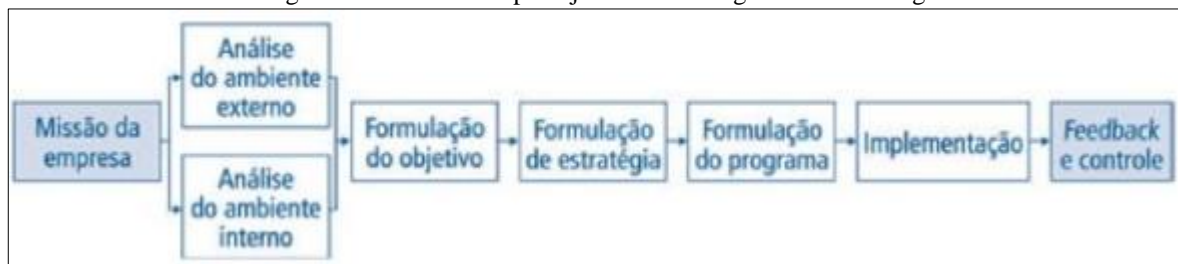
Sandhsuen (2010) ainda comenta que missão e os objetivos, que dela derivam, estão baseados em análises de ambientes externos e internos, os quais auxiliam na identificação e definição do mercado-alvo e a atenção voltada as oportunidades e ameaças que este mercado

possui. Além de gerar uma percepção integrada de propósito, direção e oportunidades, com o intuito da motivação entre colaboradores e direção.

“Como primeiro passo de planejamento, os profissionais de marketing sistematicamente examinam em detalhes os ambientes internos e externos para descobrir ameaças e oportunidades importantes à construção e revisão das estratégias de marketing” (SANDHUSEN, 2010, p. 69).

Sandhusen (2010) aponta que o planejamento estratégico de marketing (PEM), é um método administrativo que cria e mantém uma regulamentação estratégica entre os objetivos e recursos da organização, aliado a suas oportunidades variáveis do mercado. O PEM é um método que ocorre de cima para baixo, iniciando no nível da corporação finalizando na operação dos níveis de divisão, negócio e produto, conforme a Figura 2 apresenta a seguir:

Figura 2 – Processo de planejamento estratégico de marketing

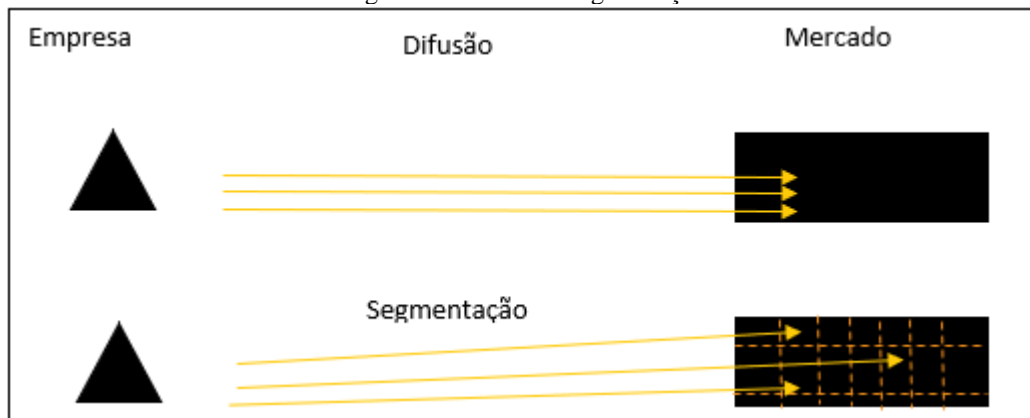


Fonte: Sandhusen (2010, p. 71).

Richers (2000) explica que planejamento na área de marketing inicia-se em duas formas de agir estrategicamente, entre as duas opções é preciso optar por uma delas, as quais são: difusão e segmentação. A diferença entre elas está no formato de diferentes abordagens no mercado. Ao mesmo tempo que a difusão opera com as oportunidades genéricas que o mercado possui e monta através dela o seu composto mercadológico, a segmentação atua no mercado formado por parcelas, nunca idênticos entre si, no qual ataca somente as partes que lhe interessam, ou seja, apresentam demanda efetiva e acentuada.

Ainda segundo Richers (2000), há diversas alternativas de segmentar um mercado, as quais podem ser utilizadas como critérios únicos ou combinados. A escolha destes critérios, depende do tipo de produto e por cobertura geográfica. A Figura 3 a seguir, explica as formas de segmentar o mercado.

Figura 3 – Difusão e segmentação



Fonte: Adaptado pela autora (2019).

Kotler (2018) afirma que as funções de marketing incluem providências sobre quem a empresa quer ter como cliente, quais necessidades precisam satisfazer, quais bens e serviços ofertar, definição de preços, o quanto quer comunicar, quais canais de distribuição utilizar e quais parceiras estabelecer.

Segundo Kotler (2018), para garantir que as atividades da área de marketing sejam realizadas corretamente, é imprescindível que os profissionais da área deem prioridade ao planejamento estratégico, principalmente em três áreas:

- a) administrar os negócios da organização como uma carteira de investimento;
- b) analisar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nele;
- c) estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos a longo prazo.

Kotler (2018), declara que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, um produto ou uma empresa. Informa e motiva os principais integrantes dentro e fora de uma organização sobre suas metas de marketing e como devem ser atingidas.

Skacel (2005, p. 13) explica que, “plano de marketing determina minuciosamente como você pretende atacar uma disposição específica de oportunidades importantes de marketing”.

“O plano de marketing é o instrumento de gestão que permite pôr a estratégia em ação, visando atingir o sucesso, os objetivos da organização ou da empresa, no meio ambiente próprio do mercado onde realiza a sua atividade fundamental” (COELHO; NUVES, 2008, p. 18).

Skacel (2005) indica os seis passos para desenvolver o plano de marketing:

- a) organize um *fact base* (conjunto de informações básicas) correto;
- b) monte uma lista de oportunidades e problemas;
- c) determine objetivos específicos;
- d) elabore estratégias;
- e) indique o orçamento;
- f) planeje vendas, lucros e resultados das atividades de marketing.

Para Skacel (2005), o êxito de um plano de marketing provém da capacidade de o planejador executar com criatividade o mix de marketing em um extenso conjunto de combinações estratégicas.

Wood (2015) acrescenta que diante da imensa busca da atenção dos consumidores, as organizações necessitam de um planejamento minucioso das suas mercadorias, visando fidelizar os clientes, apresentando o valor dos seus produtos, obter a confiança e conquistar novos consumidores a longo prazo.

Na área de marketing, como aponta Richers (2000), existe um sistema chamado de 4 As, que tem por finalidade entender qual a necessidade de entrosamento entre as áreas, com o objetivo de que as tarefas operacionais sejam realizadas pelo setor de marketing de forma sequencial e com custos controláveis. O foco principal do sistema 4 As é que o marketing deve ser entendido como uma tarefa contínua e sistêmica. Os termos dos 4 As podem ser definidos as seguintes formas:

- a) análise: visa entender o mercado em que a empresa se enquadra;
- b) adaptação: visa adaptar os produtos ou serviços da organização através das forças externas detectadas pela análise;
- c) ativação: são medidas criadas para que os objetivos sejam alcançados;
- d) avaliação: observação dos processos executados e interpretação dos resultados obtidos.

Ainda segundo Richers (2000), a combinação racional dos princípios dos 4 As, denomina-se plano ou composto de marketing.

Segundo Las Casas (2012), o composto de marketing se divide entre as ferramentas do marketing. Ele torna possível a administração do controle do planejamento dos quatro itens que o composto possui, os quais são apresentados do quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Composto de marketing

PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO
Teste e desenvolvimento de produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Transporte	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Centro de distribuição	Relações públicas
Marca registrada			Marca nominal
Serviços			<i>Merchandising</i>
Assistência técnica			
Garantia			

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ainda segundo o autor, é dever dos administradores planejar as estratégias do composto de marketing com base nos fatores incontroláveis, os quais formam a atuação da organização. Estes fatores precisam ser compreendidos e avaliados antes de iniciar as formulas das estratégias.

Wood (2015, p. 120) aponta que, “o plano de marketing deve estabelecer objetivos para alocação de recursos a fim de entregar o nível adequado de serviço ao cliente de cada segmento, e também deve dar opções de melhoria nos serviços de autoatendimento, quando for o caso”.

Para considerar que um plano de marketing teve êxito, é necessário planejar o acompanhamento de seu progresso em comparação aos objetivos traçados. O primeiro caminho é nomear indicadores-chave de desempenho, este são primordiais para confirmar o desempenho efetivo dos objetivos desejados no plano de marketing (WOOD, 2015).

Richers (2000), conclui que a melhor maneira de principiar um plano de marketing é iniciando da definição e codificação das regiões potenciais, ou seja, distribuição e comunicação além de estabelecer os produtos, marcas, preços e embalagens. O objetivo deste modo é um processo de encadeamentos lógicos, que dirija a um marketing racional e eficiente. Portanto, o

potencial é a essência do sistema de planejamento de marketing, o qual é alimentado pelas diretrizes derivadas do planejamento estratégico, em companhia com a missão e os objetivos gerais, os quais necessitam ser qualificados pelo plano de marketing para que sejam capazes de ser concretizados.

Um plano de marketing pode apontar o caminho rumo ao crescimento (incluindo penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação), rumo à manutenção dos níveis atuais de vendas ou rumo ao encolhimento. Depois que a direção for definida, os profissionais de marketing estabelecem objetivos para o plano de marketing que são específicos, têm prazo definido e são mensuráveis, são realistas, mas desafiadores, são coerentes com a missão e com as metas da organização, são coerentes com os recursos e com as competências centrais da empresa e são adequados para o ambiente externo (WOOD, 2015, p. 123).

Em arremate, Wood (2015) finaliza que um plano de marketing indica o caminho ao crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação), com sentido à conservação dos níveis de vendas. Quando possui um rumo definido, os colaboradores de marketing traçam objetivos para o plano de marketing, os quais são próprios, não existem prazo definido e são estimáveis, são realistas, precisam ser congruentes com a missão e metas empregues e por fim, devem ser pertinentes ao ambiente externo.

No Quadro 13 a seguir, exhibe-se um resumo dos principais autores que possuem obras sobre os assuntos: planejamento estratégico, área de vendas e área de marketing.

Quadro 13 – Resumo de citações

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Segundo Rezende (2008, p. 18) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.
	Segundo Oliveira (2018, p. 17) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.
ÁREA DE VENDAS	O departamento de vendas é um setor importante para a organização, ele serve como um instrumento de comunicação com o negócio, além da organização contar como uma fonte de geração de recursos (LAS CASAS, 2012).
	Segundo Las Casas (2012, p. 21), “vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas”.
PLANO DE MARKETING	Sandhusen (2010, p. 50) aponta que “marketing envolve planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e ideias que criam trocas com grupos-alvos que satisfaçam tanto os objetivos organizacionais quanto os do cliente”.
	“O plano de marketing é o instrumento de gestão que permite pôr a estratégia em ação, visando atingir o sucesso, os objetivos da organização ou da empresa, no meio ambiente próprio do mercado onde realiza a sua atividade fundamental” (COELHO; NUVES, 2008, p. 18).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

7 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentaremos os métodos utilizados e aplicados nas pesquisas durante visando explicar as informações descritas no diagnóstico.

Gil (2010) define pesquisa como um procedimento racional e sistemático onde o objetivo é permitir que as respostas aos problemas que são propostos sejam apresentadas. A pesquisa geralmente é solicitada quando não existem falta de informação suficiente capaz de responder ao problema.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2007) cita que existem diversas razões que explicitam a realização de uma pesquisa. Estas razões são classificadas em dois grupos:

- a) razões de ordem intelectual: realiza-se do anseio de conhecer pela própria satisfação de conhecer;
- b) razões de ordem prática: ocorre do desejo de conhecer com vistas a realizar algo de modo eficaz ou mais eficiente.

Gil (2007) acrescenta que a pesquisa requer que ações elaboradas ao longo do seu desenvolvimento sejam planejadas. Em tese, constata-se como primeira fase da pesquisa o planejamento, que abrange a formulação do problema, a identificação dos objetivos, concepção de possibilidades e preparo das ideias.

O autor aponta ainda, que há inúmeros critérios de classificação de pesquisas, todavia em correspondência aos objetivos gerais, as pesquisas classificam-se em: exploratórias, descritivas e explicativas.

Malhotra (2019) refere-se a pesquisa exploratória ao período inicial da concepção de pesquisa. Tem como principal objetivo a exploração ou a realização da busca de um problema ou situação, com o intuito de entender ou efetuar uma investigação em um problema ou situação, buscando proporcionar dados e melhor entendimento.

Lopes (2006) esclarece pesquisa descritiva como um estudo de uma estipulada população, expondo suas características, determinando variáveis entre, a contar com seus objetivos, também auxiliam para possibilitar uma nova visão do problema.

Gerhardt e Silveira (2009) mencionam como pesquisa explicativa as que determinam e contribuem para as circunstâncias dos fenômenos. A pesquisa esclarece a causa dos fatos

através dos resultados apurados. Gil (2007) acrescenta que pesquisa explicativa é uma extensão da pesquisa descritiva, pois coloca-se a identificação de elementos que apontam um fenômeno que exige a descrição e o detalhe.

Souza, Santos e Dias (2013), explicam ainda que dentro das pesquisas apresentadas acima, existem formas de abordagens que empregam vários tipos de pesquisas: quantitativa e qualitativa.

Segundo os autores, o método quantitativo apresenta informações mais objetivas e visíveis. Seus resultados são capazes de refletir os episódios do mercado e seus segmentos, através da amostra trabalhada. A pesquisa quantitativa é elaborada através de rígidos processos estatísticos, os quais auxiliam e utilizam-se de parâmetros para a explicação do problema abordado pela pesquisa. A seguir Quadro 14 explicativo sobre delineamento de pesquisa.

Quadro 14 – Delineamento de pesquisa

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso	Colaboradores Courmayeur do Brasil	Entrevista; Observação; Documentos.	Conteúdo
Quantitativa	Descritivo	Pesquisa documental	Clientes Courmayeur do Brasil	Questionário estruturado.	Estatística

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Souza, Santos e Dias (2012), finalizam que para o início para o desenvolvimento e execução do método quantitativo parte da definição dos objetivos traçados. Na sequência, levanta-se o número de amostras a serem realizadas, execução e aplicação do pré-teste para autenticação do questionário e finalizando, na pesquisa em campo. Posteriormente, levantamento, cruzamento e tabulação dos dados. Finalmente, a produção dos relatórios para diagnóstico estratégico.

Gil (2007), explica que a análise qualitativa tem um caráter informal comparado à análise quantitativa, sendo os critérios destes definidos de forma simplificada, enquanto naquela fica condicionada a diversos fatores, como por exemplo, a natureza dos dados coletados, extensão de amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a pesquisa. Portanto, a análise qualitativa é definida como uma sequência de atividades, entre as

quais envolvem a redução de dados e sua categorização, bem como a interpretação e redação do relatório.

Ainda, o método qualitativo envolve o conjunto geral de categorias, podendo ser alterado conforme obtenção de novas ideias amplas e significativas. Em contrapartida, neste método os dados são estruturados em tabelas, ao mesmo tempo que, no método qualitativo, se requer a utilização de textos narrativos, matrizes, esquemas, dentre outros.

“A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar” (LAKATOS; MARCONI, 2005 p. 190)

Para Gil (2007, p. 35) “observação é um procedimento fundamental na construção de hipóteses”.

Existem diversas modalidades de observação, que alteram conforme circunstâncias. Neste trabalho, abordaremos as seguintes posições do observador: Observação não-participante e Observação participante.

Lakatos e Marconi (2005) definem a observação não-participante como o sujeito que mantém contato com o grupo estudado, mas não participa diretamente do estudo. Ou seja, o observador se envolve apenas com o resultado final, mas se mantém inerte.

Por outro lado, os autores contrapõem observação participante como sendo integrante do grupo de estudos, pois este se incorpora a comunidade e participa diretamente de todos atos inerentes ao assunto.

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, uma vez que o seu objetivo é a familiarização entre a busca de informações e o resultado final. O estudo apresenta a natureza qualitativa, pois contempla a junção de novas ideias e propostas de melhorias, contendo uma participação simples. A pesquisa é fundamentada em um estudo de caso, que observa a maneira como a empresa exerce suas atividades.

Visando concluir os objetivos traçados neste estudo, abordaremos os processos de coleta e análises do conteúdo descrito:

- a) diagnóstico empresarial: para uma completa análise empresarial, realizou-se um guia semiestruturado, que buscou abranger todos os tópicos necessários para atender o nível de desenvolvimento exigido na confecção do trabalho. Por fim, restou apresentada uma proposta de estudo especificadamente voltada ao planejamento estratégico;

- b) revisão bibliográfica: a revisão teve como norte a verificação de conceitos, abordagens práticas sobre a efetiva etapa de trabalhos técnicos, todos voltados ao planejamento estratégico da empresa;
- c) identificação das falhas no planejamento estratégico comercial: foram constatadas falhas no setor comercial, devido isso, uma apresentação do significado do planejamento estratégico comercial foi detalhada através deste, identificado as falhas que ocorre no setor;
- d) proposta de melhoria: foi recomendado a realização do planejamento estratégico comercial, apresentando as propostas que está melhoria promoverá ao setor.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O presente trabalho de diagnóstico apresentou estudo de natureza qualitativa e participante.

A característica dos participantes no contexto da empresa é de perfil de diretores e colaboradores, como o responsável financeiro, compras, marketing e enólogo. O número se fez necessário devido as diversas questões que necessitaram ser levantadas em diversas áreas dentro da organização, porém, a responsabilidade ficou a cargo do estudante para montar e apresentar de forma sucinta as informações coletadas para o diagnóstico.

Além do diagnóstico empresarial realizado, notou-se a importância de efetuar uma pesquisa visando medir a percepção dos clientes através da marca Courmayeur do Brasil. Esta pesquisa teve por objetivo identificar e entender o conhecimento e a visão que os clientes e consumidores possuem da marca estudada.

Desta forma, o critério utilizado para a escolha dos participantes da pesquisa foi o envio do formulário para clientes diretos da organização e aos apreciadores de espumantes e vinhos, ou seja, clientes finais.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

No processo de coleta de dados, foram realizadas as técnicas de pesquisa interna, via sistema de gestão, documentos oficiais da empresa e pesquisa aos colaboradores responsáveis por diversas áreas da organização, além da diretora administrativa.

Um guia interno da universidade disponibilizado pelo orientador do trabalho de conclusão também foi utilizado como um instrumento de roteiro para elaborar os tópicos obrigatórios, a fim de satisfazer o nível de exigência para a execução do trabalho.

Diante das informações levantadas para o diagnóstico empresarial, foi possível observar e identificar os pontos fortes e fracos, com o objetivo de oferecer uma proposta de melhoria com foco no planejamento estratégico comercial.

Além do observado no diagnóstico, foram constatadas informações através das respostas do questionário respondido por clientes, detalhando a realidade da percepção da marca através das opiniões dos participantes. De acordo com estes dados, pode-se observar o comportamento que a marca transmite aos seus consumidores.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados foi realizado com base nas informações levantadas pela autora do trabalho de conclusão. Os dados apurados apresentaram problemas e identificaram alguns pontos fracos, gerando a criação de um projeto para melhoria. Diante dos fatos apurados, a autora visualizou a possibilidade de criar uma pesquisa qualitativa, que tem por objetivo a percepção da marca Courmayeur do Brasil Ltda., ou seja, de como é vista no mercado nacional. O questionário foi aplicado durante a feira Wine South América, que ocorreu em Bento Gonçalves nos dias 25, 26 e 27 de setembro, no qual a empresa expos. Nas figuras apresentadas no Apêndice (A), encontra-se o formulário aplicado.

8 RECOMENDAÇÕES

Uma recomendação é o modo pelo qual se recomenda ou indica algo. Neste capítulo, a autora irá indicar uma melhora para as áreas comercial e marketing, através do plano estratégico comercial da empresa Courmayeur do Brasil.

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme explanado no diagnóstico empresarial, a empresa enfrenta problemas em todas as áreas da organização. Neste trabalho, os problemas das áreas comercial e marketing ganharam ênfase devido a autora acreditar ser uma área que possa aplicar suas melhorias e indicações com maior facilidade.

Desta forma, consoante ao diagnóstico apresentado, apresentou-se os pontos fracos na área de vendas e marketing na empresa Courmayeur do Brasil, os quais são:

- a) pesquisa de mercado: a pesquisa de mercado é um ponto fraco que precisa a organização precisa observar. Atualmente, a empresa não realiza pesquisa de mercado com seus clientes e representantes, com a finalidade de saber o que acham dos seus produtos, serviços e atendimentos. Portanto, é imprescindível formular e aplicar uma pesquisa para ter conhecimento do que o seu público alvo julga sobre seus produtos e a forma de servi-los. Além disso, tal pesquisa serve para identificar e analisar o que necessita ser alterado e mudado, o que gostam e o que esperam da empresa. Quando há necessidade de utilizar informações do que os clientes procuram no segmento, o setor de marketing procura as pesquisas que o Ibravin e o Sebrae realizam no setor, através do site de ambos;
- b) planejamento estratégico de vendas e marketing: conforme explanado no capítulo 4, a empresa não possui um planejamento estratégico de vendas definido, o que prejudica a demora para tomadas de decisões e falhas em planos de vendas e ações de marketing. Há necessidade de criar o planejamento de vendas e marketing para que a comunicação entre organização e equipe externa seja clara e objetiva, que todos os colaboradores entendam os objetivos e metas que a vinícola deseja chegar e quais ações e postura de mercado precisa-se ter para que todos os propósitos sejam obtidos. O planejamento também poderá diminuir despesas, por exemplo, evitando o envio de amostras erradas a clientes, bem como a contratação de representantes

que não apresentam resultados, além de focar no que realmente fará a diferença para a organização.

A área comercial não possui metas por representantes e estes não possuem os controles de suas vendas, atendimentos e prospecções via sistema de gestão da empresa, o representante que deseja ter este controle precisará criar uma planilha particular e solicitar relatórios ao responsável da área comercial para conseguir alimentar os seus dados. Além do mais, o coordenador comercial não tem controle da rotina diária dos seus representantes, quantos orçamentos e atendimentos o representante realiza diariamente, por exemplo, já que a empresa não possui um programa de CRM que possa ser utilizado externa para que os vendedores possam alimentar o sistema de acordo com as visitas e atendimentos realizados. O responsável comercial só possui o controle quando contata o representante e solicita as informações.

Ademais, existem falhas na criação de material para treinamentos e apoio aos colaboradores, o material atual está desatualizado e não é tão didático e objetivo como deveria ser. Os colaboradores externos e clientes sentem a necessidade de receber mais informações do dia-a-dia da organização, este é outro ponto que deve ser cuidado pelo setor de marketing, munir clientes e representantes com informativos e conteúdos julgados importados pelo responsável do setor afim de aproximar, estreitar relações e informar o público alvo.

- c) equipe interna de vendas reduzida: com a equipe interna de vendas enxuta, o setor não possui tempo suficiente para focar em todas as atividades e manter um certo grau de excelência, tanto de atendimento quanto de tomadas de decisões assertivas, devido à falta de conhecimento em algumas regiões do país, como por exemplo: não identificar a necessidade do cliente em razão da distância, uma vez que o telefone ou e-mail não são meios adequados para identificar as oportunidades a serem exploradas. Ainda, a falta do contato pessoal inibe o conhecimento do potencial do cliente, indicações de produtos e a falta de um atendimento personalizado. Por fim, as visitas realizadas com os representantes são imprescindíveis para um bom rendimento e conquistas de resultados. As visitas geralmente são realizadas uma vez por ano, que é desempenhada por um colega da área comercial da empresa. A vinícola atualmente conta com 18 representantes em 13 estados do território nacional, o que dificulta a presença semestral em todos os parceiros. Por este motivo, o comercial consegue comparecer em somente alguns estados, em virtude de o departamento comercial possuir somente um funcionário. O ideal seria o setor ser representado por dois integrantes, os quais dividiriam as tarefas, possibilitando visitas aos representantes e clientes com maior frequência.

8.2 AÇÕES PROPOSTAS

Nesta etapa, após o detalhamento dos problemas na área comercial e de marketing, recomenda-se as melhorias citadas abaixo, para cada ponto fraco apontado no tópico anterior.

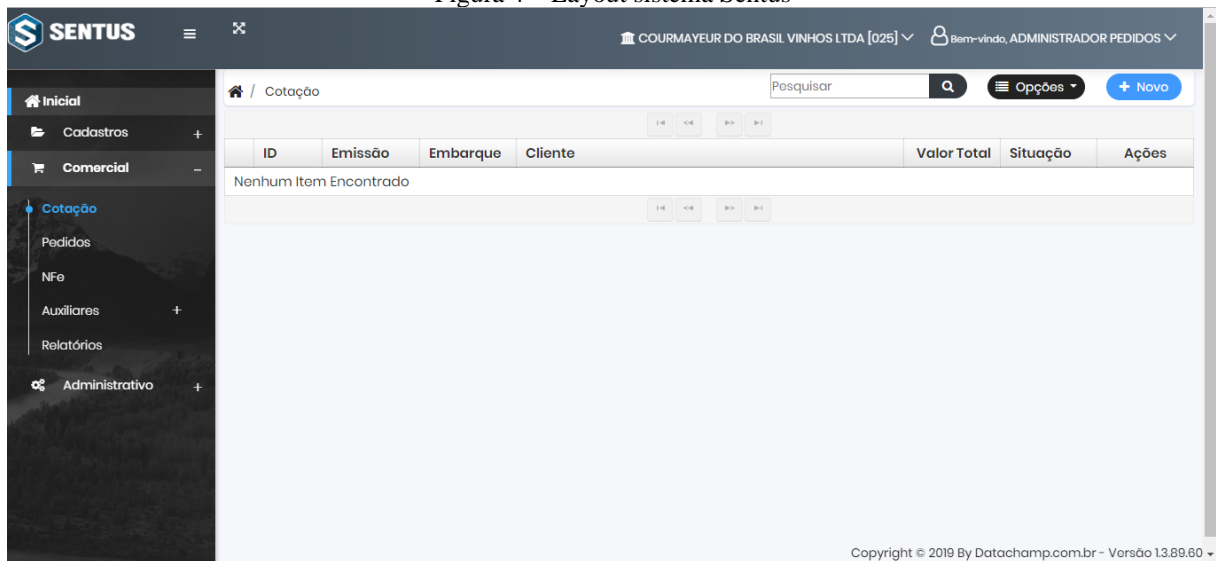
- a) pesquisa de mercado: É necessário realizar uma pesquisa de mercado para que a organização entenda melhor seus clientes, o que eles esperam e qual a opinião sobre a empresa, conhecer o segmento e público alvo, além de auxiliar nas decisões estratégicas e tomadas de decisões com base na opinião de clientes e representantes.
- b) planejamento estratégico de vendas e marketing: para criar um planejamento estratégico de vendas e marketing, é necessário, primeiramente, a direção apontar quais são os objetivos que desejam alcançar, tanto em área de segmento por clientes atendidos até linhas de produtos que pretende focar. Após esta definição, cria-se objetivos e metas por representante e vendedores internos, de acordo com a sua região de atuação e tempo de representação com a empresa. Para que as metas sejam alcançadas com maior facilidade e melhor desempenho, o responsável por vendas juntamente com o responsável de marketing, devem criar materiais de auxílio com o objetivo de treinar e capacitar seus profissionais, tais como:
 - treinamentos em vídeo: apresentando o processo básico de elaboração de espumantes, desde o início até o fim. Assim, os representantes que não possuem a oportunidade de conhecer as instalações da empresa, conhecem a estrutura, os maquinários e a capacidade de produção, a fim de aproximar e facilitar o entendimento do processo de elaboração dos produtos;
 - arquivos com apresentação da empresa e dos produtos, comparativo e apontamento do diferencial que os produtos possuem perante a concorrência;
 - material de divulgação como folders, catálogos e banner;
 - campanhas de marketing: criar incentivos mensais para que representantes se sintam motivados para atingir sempre melhores resultados e clientes possam ganhar com as ações desenvolvidas. Estas campanhas devem ser criadas no início de cada ano, deve-se elaborar um cronograma de ações que serão realizadas durante o ano inteiro para que a área comercial e de marketing se organizam e desenvolvam ações que gerem resultados.

- convenções de vendas: é preciso realizar convenções inicialmente anuais, com o objetivo de expor os resultados dos anos passados e apresentar os novos planos e objetivos para o ano que se inicia. As convenções devem ser realizadas no início de cada ano para alinhar o ano presente, a fim de todos estarem focados e concentrados nos mesmos objetivos. Ademais, o encontro servirá como treinamento e atualizações a equipe de vendas, troca de ideias, e permitirá uma aproximação com todos os colegas.

Além da criação destes recursos, é importante que a área comercial tenha acompanhamento diário e controle dos processos tomados pela organização, seja à distância, analisando relatórios de vendas, ou seja nas visitas *in loco* com clientes e representantes, objetivando compreender o mercado de cada região do país, atentando para as necessidades dos clientes e representantes, buscando feedbacks e as melhores alternativas para corrigir os erros percebidos e estudar melhores ações, se houver necessidade, para que os resultados possam acontecer com melhor aptidão.

A questão da falta de acompanhamento dos representantes pode ser sanada com o auxílio da empresa do sistema de gestão atual da vinícola. A responsável pela área comercial apurou que a empresa possui um produto, chamado Sentus, que trabalha juntamente com o sistema de gestão (ERP), sendo possível o acesso via internet ou aplicativo de celular. Criando um usuário e senha, o representante terá acesso a toda sua carteira de clientes (ativos e inativos), pedidos efetivados, orçamentos realizados e notas fiscais emitidas, além de relatórios para analisar seu desempenho. Este programa, além de agilizar o trabalho do vendedor externo, permitirá ao responsável comercial o acompanhamento dos representantes. A seguir é possível visualizar através da Figura 4 o layout da primeira tela do sistema Sentus.

Figura 4 – Layout sistema Sensus



Fonte: elaborada pela autora (2019).

- c) equipe interna de vendas enxuta: atualmente a empresa conta com colaborador na área de vendas, o qual efetiva vendas e atendimentos de clientes internos, realiza viagens, acompanha e auxilia os 18 representantes, além das atividades diárias e burocráticas que o setor comercial possui. Desta forma, acredita-se que a necessidade da contratação de mais um colaborador para auxiliar nas vendas, principalmente focando nas vendas e atendimentos dos clientes atendimento diretamente pela organização, com o intuito de dar mais atenção aos clientes, prospectar novos e perceber melhor as oportunidades e brechas que o mercado apresenta.

Desta forma, a criação de um planejamento estratégico de vendas e de marketing, auxiliará na resolução dos pontos fracos discutidos no tópico 8.1.

8.3 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é instrumento de administração utilizado para planejar e auxiliar o acompanhamento das atividades apontadas para alcançar o objetivo desejado.

Para ter o acompanhamento das ações sugeridas, utilizou-se da ferramenta 5W2H. Esta tem por finalidade a explanação das ações recomendadas para melhorar o desempenho e os pontos fracos diagnosticados durante o trabalho, e necessárias para atingir-se os objetivos almejados. Desta forma, abaixo ilustra o Quadro 15.

Quadro 15 – 5W2H

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO	QUANTO
Pesquisa de mercado	Área de marketing	Vinícola Courmayeur	Setembro a Outubro de 2019	Auxiliar nas tomadas de decisões, conhecer melhor o mercado de atuação, clientes, e o que os participantes pensam do seu negócio e produto.	Criar um formulário no Google Formulário com perguntas-chaves. Após entrar em contato com clientes e representantes informando o motivo da pesquisa, enviar por e-mail, whats app e outras mídias sociais.	R\$ 100,00
Treinamentos em vídeo	Área de marketing e comercial	Vinícola Courmayeur	Janeiro de 2020	Promover o conhecimento, aumentar a produtividade, melhoria na qualidade do atendimento, manter-se atualizado.	Criar assuntos para as criações dos vídeos, como: processo de elaboração de um espumante, história da vinícola, degustação (aromas, exame visual, exame gustativo), etc.	R\$ 60,00 por vídeo
Arquivos de apresentação	Área de marketing e comercial	Vinícola Courmayeur	Janeiro de 2020	Promover o conhecimento, aumentar a produtividade, melhoria na qualidade do atendimento, manter-se atualizado.	Desenvolver apresentações com temas importantes para o conhecimento dos colaboradores, como: tipos de uvas utilizadas na elaboração de vinhos e espumantes, leis do vinho (teor de açúcares por vinhos)	R\$ 40,00 por arquivo
Material de divulgação	Área de marketing e empresa terceirizada	Vinícola Courmayeur e escritório do profissional externo	Janeiro de 2020	Criar material de divulgação com o objetivo de facilitar a abordagem entre o vendedor e o cliente, valorizar os produtos e demonstrar organização.	Desenvolver material de divulgação juntamente com o profissional terceirizado.	R\$ 450,00 por arte
Campanhas de marketing	Área de marketing e comercial	Vinícola Courmayeur	Janeiro de 2020	As ações têm por objetivo incentivar os representantes e aumentar o volume de vendas.	Elaborar um cronograma de ações para o ano todo.	R\$ 45,00

Convenções de vendas	Área comercial	Auditório Vinícola Courmayeur	Janeiro de 2021	Apresentar os resultados do ano anterior e identificar melhorias para o ano. Trocas de experiências e aproximação da equipe.	Organizar um evento para todos os representantes, direção e alguns colaboradores chaves da organização.	R\$ 3.000,00
Sistema de Gestão	Área Comercial e Equipe de suporte da Datachamp	Vinícola Courmayeur e Datachamp	Março de 2020	Otimizar o trabalho dos representantes e auxiliar no acompanhamento do responsável por vendas	Instalação do sistema integrado ao sistema de gestão	R\$ 1.500,00
Contratação de um novo colaborador	Área comercial e direção administrativa	Vinícola Courmayeur	Março de 2020	Auxiliar nas vendas internas	Contratação de um novo profissional para a área comercial	R\$ 2.000,00 + 0,30% de comissão sob as vendas

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Detalhando as ações indicadas, abaixo:

- a) pesquisa de mercado: a pesquisa de mercado tem por objetivo identificar o que os clientes e consumidores pensam da sua marca, produtos e serviços. É um método que permite reconhecer as características do seu mercado e público alvo, detecta as oportunidades e diminuiu o risco na escolha das decisões. Além de permitir dimensionar o mercado de atuação e avaliar o desempenho dos seus produtos e serviços;
- b) treinamentos em vídeo: O treinamento e capacitação de funcionários é uma prática adotada pela empresa para aumentar o desempenho da equipe e potencializar os resultados diários. A empresa precisa criar um perfil de profissional e fazer com ele transmita exatamente o que a empresa é: que ele tenha autonomia, segurança e conhecimento para falar do produto que está vendendo. O treinamento deve ser constante. Empresa e representante devem falar a mesma linguagem;
- c) arquivos de apresentação: os arquivos de apresentação, tem por objetivo aproximar a equipe externa e clientes da organização, principalmente os que não tiveram a oportunidade de conhecer a empresa ou receber visita de algum colaborador interno. Nos arquivos de apresentação, informações como história da empresa, explicação das linhas de produtos, esclarecimentos de dúvidas quanto a concorrência e competitividade operacional e financeira, etc.;
- d) material de divulgação: as ferramentas para divulgação, possuem o propósito de alavancar a marca e o nome da vinícola, ser reconhecida a nível Brasil e auxiliar na divulgação dos produtos;

- e) campanhas de marketing: a finalidade das campanhas de marketing, além de auxiliar no crescimento das vendas e motivar os representantes, também objetivam a visibilidade e reconhecimento da marca e produtos;
- f) convenções de vendas: o encontro tem por intuito a aproximação das equipes interna e externa, conhecimento das dificuldades e trocas de experiências, inteirarse dos objetivos e metas da organização, treinamento e envolvimento com produtos;
- g) sistema de gestão: intenção de auxiliar os representantes e equipe interna de vendas para agilizar as informações, tarefas diárias e análise dos números de faturamento;
- h) contratação de um novo colaborador: tem por objetivo atingir um maior número de clientes, principalmente cliente de pequeno porte, como restaurantes, bares e hotéis da Serra Gaúcha. Diluir atividades do responsável comercial, como realização e participação em eventos e feiras e auxiliar no atendimento a turista que visitam o varejo da vinícola.

Todas as ações sugeridas pela autora do trabalho de conclusão, vem de encontro com os objetivos que a empresa possui para os próximos anos. Pois além de auxiliar na efetivação dos objetivos almejados, trarão facilidade para o alcance e melhor compreensão nas atitudes a serem tomadas.

Os principais objetivos da vinícola Courmayeur, ao curto prazo, é consolidar-se no mercado, sendo uma referência em espumantes e vinhos, ter maior visibilidade de sua marca em todos os estados brasileiros, além de fazer jus a sua visão: “ser uma empresa ícone no setor, conhecida pela inovação, pelo padrão de seus produtos e pelo seu diferencial de relacionamento”.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Diante das ações propostas apresentadas no Capítulo 8.3, a autora acredita que todas as ações propostas possuem a possibilidade de serem executadas, viabilizando sua operacionalidade.

Todavia, é necessário que a organização e a equipe responsável por cada tarefa planejem e crie um cronograma para que todas as atividades sejam programadas e realizadas com excito.

A implementação do sistema de gestão Sentus pode sofrer atrasos na sua execução por se tratar de um sistema que precisa ser personalizado, já que a empresa responsável pelo sistema não possui algumas ferramentas necessárias que a vinícola necessita para seu melhor desempenho.

No entanto, o sistema auxiliará na agilidade dos pedidos efetivados, no desenvolvimento de orçamentos, acesso as informações em qualquer horário e lugar, sem depender da responsável interna, informações de todos os clientes e pedidos realizados, além de possuírem acesso aos relatórios de vendas. O sistema, auxiliará também a equipe interna, que não precisará mais digitar orçamentos e pedidos aos representantes, ou enviar informações que estarão disponíveis no programa, agilizando o dia-a-dia de todos.

Outra ação que deve ser adequada é a convenção de vendas. Antes de iniciar seu planejamento, inicialmente a equipe de vendas externas deve estar alinhada e com a maioria de seus representantes, com no mínimo 12 meses de atuação. Observados estes requisitos, a convenção poderá gerar os resultados esperados.

Os benefícios operacionais que a convenção de vendas trará para a equipe interna e externa serão diversos. Iniciam com a troca de ideias e dicas para melhorar o desempenho nas vendas e atendimento ao cliente, treinamento e maior conhecimento para todos os colaboradores, aumento de clientes ativos e área de atendimento, sem necessitar realizar as vendas internas ou aguardar a ida de um colaborador interno para auxiliar nas vendas e suporte ao cliente.

A contratação de um novo colaborador, tem por objetivo diluir as tarefas do atual colaborador da área comercial e atender um maior número de clientes diretos. Auxiliará no atendimento e permitirá que o responsável comercial tenha maior disponibilidade para dar suporte aos representantes em visitas in loco, além de buscar mais vendedores externos para preencher as regiões que ainda a empresa não possui representante e ou atendimento.

Por fim, antes de iniciar a elaboração do planejamento estratégico para a área comercial e de marketing, as equipes responsáveis devem alinhar com a direção os objetivos da organização, as previsões para a execução das tarefas e quais as metas empregadas inicialmente.

Em virtude dos fatos mencionados identifica-se como principal limitação das propostas a serem operacionalizadas, o tempo para o desenvolvimento das ações, assim como em coletar os dados necessários para a implantação das adequações sugeridas.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A viabilidade financeira das melhorias propostas será apresentada através da tabela 01 a seguir, a qual apresenta os resultados quantitativos e qualitativos. Os valores ilustrados tomaram como base o valor da hora de cada funcionário, despesas de viagem, valores de pedidos mínimos iniciais e percentuais de aumento de vendas através de históricos passados.

Tabela 1 – Resultados quantitativos e qualitativos

Processo	Resultados		Viabilidade financeira
	Qualitativos	Quantitativos	
Pesquisa de Mercado	Ganho na agilidade e assertividade para tomada de decisões, como lançamento de linhas de produtos, atuação em diferentes segmentos do mercado, posicionamento da marca.	Redução de tempo durante a decisão para lançamentos de novas linhas de produtos. Assertividade para indicação de produtos para o cliente.	Maior assertividade no lançamento de produtos e indicação de produtos corretos aos clientes.
Treinamentos em vídeo e arquivos de apresentação	Agilidade, facilidade e produtividade para conceder conhecimentos e informações aos representantes.	Capacitação ao representante de ministrar uma apresentação da empresa e produtos, inibindo a ida de um colaborador interno, consequentemente diminuindo gastos com passagens, traslado, hospedagem e alimentação	R\$ 3.000,00/viagem
Material de divulgação	O material de divulgação auxilia a abordagem do representante, tornando a aproximação mais transparente e transmitindo uma imagem de organização e profissionalismo.	Promover novas oportunidades de negócios.	Aumento de 3% nas vendas
Campanhas de marketing	Geram aumentos nas vendas	Aumentar o mix de produtos e volumes de vendas por cliente.	Aumento de 3% nas vendas
Convenções de vendas	Engajar o time na realização das estratégias para a superação das metas. Enviar informações de forma mais dinâmica e receptiva, além de permitir a socialização da equipe fora do ambiente de trabalho.	Retorno financeiro em aumento de faturamento.	Estimativa de 5% de aumento de vendas por participante.
Sistema de Gestão - Sentus	Agilidade no processo de envio de orçamentos e pedidos aos clientes, controle das vendas.	Aumento de orçamentos e pedidos enviados por dia, resultando numa maior efetivação.	Aumento de 3% nas vendas e ganho de horas
Contratação de um novo colaborador	Retorno do investimento em aumento do número de clientes e aumento do volume de compras para clientes já cadastrados.	Aumento das vendas.	Aumento de 10% no faturamento, nos primeiros meses.
Planejamento estratégico commercial e marketing	Organização e metas traçados.	Melhora na comunicação interna e externa, organização, planejamento e resultado nas vendas.	Após a implantação, projetar um aumento de 15% no faturamento anual.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Portanto, pode-se perceber que as propostas indicadas são viáveis, devido ao baixo custo de investimento e comparando ao retorno que as ações podem gerar em favor da empresa. Levando em consideração que se um novo colaborador for contratado em março de 2020, em abril ele auxiliará a empresa crescer em 10% do seu faturamento, o que já torna as propostas viáveis.

A partir das ações indicadas para o planejamento estratégico, a empresa poderá ter um aumento de cerca de 20% no seu faturamento, ou seja, passando do atuais.

8.6 PROPOSTAS IMPLEMENTADAS

No decorrer do desenvolvimento do trabalho de conclusão acreditou-se ser necessário realizar e implementar a matriz SWOT, ferramenta desenvolvida para explorar o cenário atual, além de ser utilizada como apoio para a gestão de um planejamento estratégico.

Além da matriz SWOT, foi realizada uma pesquisa de mercado, que tem por objetivo identificar e entender a percepção do consumidor perante a marca Courmayeur do Brasil. A pesquisa foi realizada durante a Feira Wine South América, que ocorreu em Bento Gonçalves e a empresa estava expondo. A pesquisa teve duração 10 dias pós feira, para atingir um número maior de dados.

8.6.1 Planejamento estratégico comercial e marketing

De acordo com as ações aprofundadas no capítulo 8, cria-se a matriz SWOT exclusiva para o setor comercial e de marketing, para ter-se uma análise mais aprofundada e clara dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a empresa atualmente encara. Abaixo, apresenta-se a Figura 5.

Figura 5 – Matriz SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
a) completa linha de produtos; b) padrão de qualidade; c) produtos personalizados; d) prazo de entrega; e) aumento da produtividade sem investimentos em maquinários.	a) representantes com pouca experiência no segmento; b) empresa optante Simples Nacional; c) limitação em expansão de venda; d) marca pouco conhecida; e) poucos clientes que realizam distribuição dos produtos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
a) crescimento do consumo de vinhos e espumantes; b) crescimento da comunicação através das mídias sociais; c) crescimento do enoturismo.	a) grande número de concorrentes; b) alta carga tributária; c) consumidores leigos; d) custos internos elevados em comparação com as cooperativas e importadores.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Observa-se através da matriz SWOT realizado da vinícola Courmayeur, aponta a forma em que a empresa é estruturada e quais são suas dificuldades atuais:

- a) produto: completa linha de produtos (vinhos, espumantes, frisantes e sucos de uva), que consegue manter sua qualidade em diferentes safras devido ao volume de produção de cada linha, tornando-o o produto de qualidade. Porém, com a produção de pequena escala comparando com as grandes vinícolas, cooperativas e importados, a compra de insumos se torna menor elevando o custo unitário dos custos indiretos, como: garrafas, rótulos e caixas;
- b) preço: alta carga tributária para os vinhos e espumantes nacionais enfraquecem o produto local, dando visibilidade e abertura aos produtos importados que possuem melhores condições de vendas. Em contrapartida, o enoturismo está sofrendo uma grande expansão, aumento o número de turistas e o *ticket* médio dos valores de compra, valorizando os produtos e buscando produtos incomuns;
- c) praça: mesmo buscando novos representantes para o ano de 2019 e tendo um curto prazo de entrega (faturamento e logística), a organização ainda sofre com a falta de atendimento em algumas regiões importantes do Brasil. Dificultando a entrada

em clientes de grande porte e que poderiam realizar a distribuição em clientes de menor poder. Além de possuir uma carteira jovem de vendedores externos e que não possuem *know how* do mercado do vinho;

- d) promoção: a promoção da área comercial foi a principal mudança do ano de 2019 na organização e ainda passa por algumas reestruturações. O mercado está em ascensão, porém a empresa sofre com um limite de expansão comercial por falta de uma equipe interna completa e treinada para dar o devido suporte aos representantes e clientes. Ampliar o desenvolvimento de parcerias com clientes fidelizados, como ações, feiras e degustações são alternativas propostas pela área comercial e de marketing para divulgar a marca e produtos.

Nas tabelas apresentadas a seguir, terão um breve passo a passo a serem seguidos para a execução dos objetivos apontados.

Tabela 2 – Objetivo 01

Objetivo 1. Compreender a percepção dos clientes da Courmayeur a partir de uma pesquisa de mercado			
Ações Estratégicas			
O que fazer	Quando	Responsável	Observações
Elaborar questionário	Setembro/19	Talissa	Questionário elaborado com a participação da direção
Enviar questionário para os clientes	Setembro/19	Talissa	Envio utilizando Whats APP e e-mail.
Analisar os resultados	Outubro/19	Talissa	Análise dos resultados através do relatório gerado.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Tabela 3 – Objetivo 02

Objetivo 2. Elaborar campanhas de Marketing e material para divulgação			
Ações Estratégicas			
O que fazer	Quando	Responsável	Observações
Elaborar novos banners	Outubro/19	Gílian, Newton e Talissa	Atualizar banner para utilizar em feiras
Produzir arquivos de apresentação	Janeiro/20	Talissa e Maiara	Atualizar os arquivos de apresentação
Imprimir novos catálogos	Janeiro/20	Gílian e Newton	Catálogo atualizado, incluir lançamentos 2019.
Criar treinamentos em vídeos	Fevereiro/20	Talissa e Maiara	Criação de vídeos para treinamentos à distância.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Tabela 4 – Objetivo 03

Objetivo 3. Organizar convenções de vendas			
Ações Estratégicas			
O que fazer	Quando	Responsável	Observações
Formar equipe de vendas externa	Maió/20	Talissa	Formar um time de vendas externa experiente.
Organizar a primeira convenção de vendas	Janeiro/21	Talissa, Gílian e Márcia	Planejar o passo a passo da primeira convenção

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Tabela 5 – Objetivo 04

Objetivo 4. Sistema de gestão externa			
Ações Estratégicas			
O que fazer	Quando	Responsável	Observações
Contatar suporte do atual sistema de gestão interna	Setembro/19	Guilherme (suporte), Talissa e Daniela	Criar demanda ao suporte do sistema para atender as atuais necessidades
Testar o sistema	Novembro/19	Talissa e Daniela	Utilizar o sistema no dia-a-dia. Ex: digitação de pedidos, orçamentos, etc.
Liberar acesso aos representantes	Janeiro/20	Talissa e Daniela	Criar usuário e senha para os representantes iniciarem os acessos.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Tabela 6 – Objetivo 05

Objetivo 5. Contratação de um novo colaborador			
Ações Estratégicas			
O que fazer	Quando	Responsável	Observações
Contatar a psicóloga para realizar a pesquisa do novo colaborador	Janeiro/20	Psicóloga externa	Análise dos curriculum recebidos.
Entrevistar os selecionados	Fevereiro/20	Psicóloga externa, Gílian e Talissa	Conversa com os selecionados para conhecer melhor o perfil de cada entrevistado.
Realizar o teste psicológico	Fevereiro/20	Psicóloga externa	Efetuar o teste psicológico para o colaborador especializado.
Exames admissional	Março/20	Empresa terceirizada e Márcia	Realizar exames obrigatórios

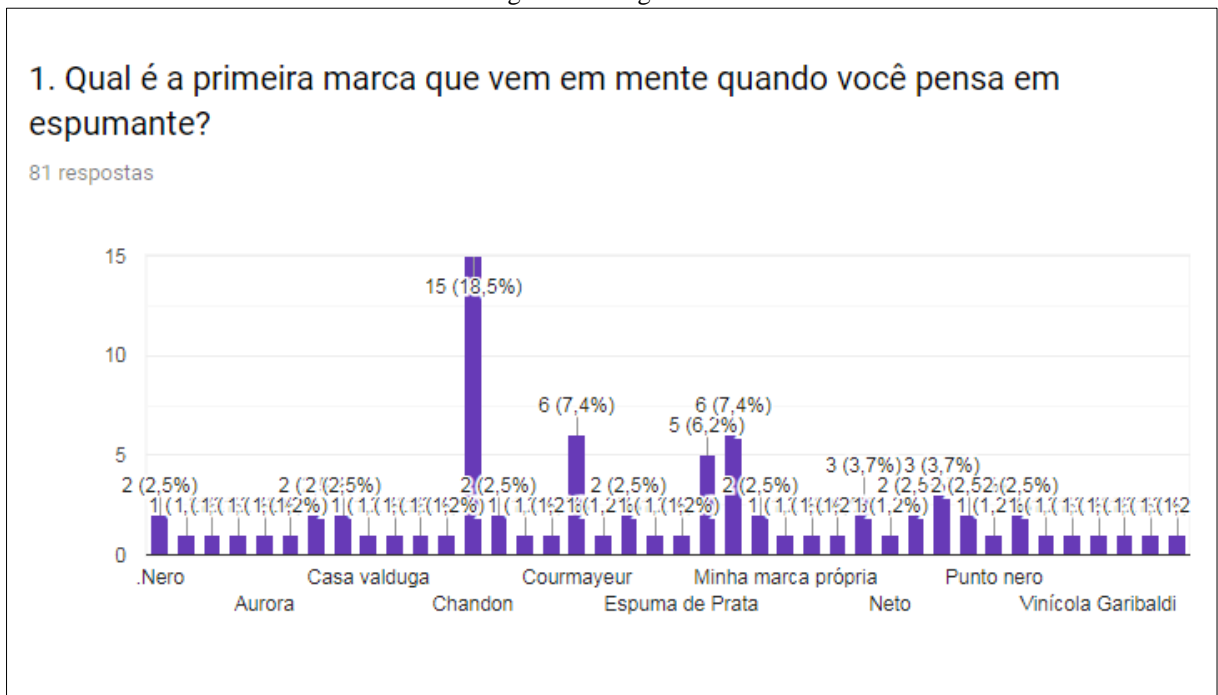
Fonte: elaborada pela autora (2019).

Os objetivos acima expostos apresentam as intenções sugeridas pela autora, buscando auxiliar na organização e a otimização do dia-a-dia do colaborador, bem como transmitir os ideais da companhia, valorizar e consolidar a marca Courmayeur do Brasil em todo o território nacional, além de atingir as metas traçadas a longo prazo.

8.6.2 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado foi aplicada com o objetivo de a organização ter conhecimento da percepção do consumidor diante da marca Courmayeur do Brasil. A pesquisa foi criada utilizando a ferramenta *Google Forms*, aplicada para clientes e prospecções durante a feira Wine South América, realizada no mês de setembro em Bento Gonçalves onde a autora teve a oportunidade de aplicar a pesquisa para participantes de diversas áreas do Brasil, além de uma pequena quantidade enviada pelo aplicativo WhatsApp. O número de questionário respondidos foram de 81 respostas, dentro esse número alguns foram clientes ativos, inativos e um número representativo de prospecções, ou seja, clientes que a empresa deseja conquistar. Nas figuras a seguir, pode-se visualizar o resultado de cada questão da pesquisa aplicada.

Figura 6 – Pergunta 01



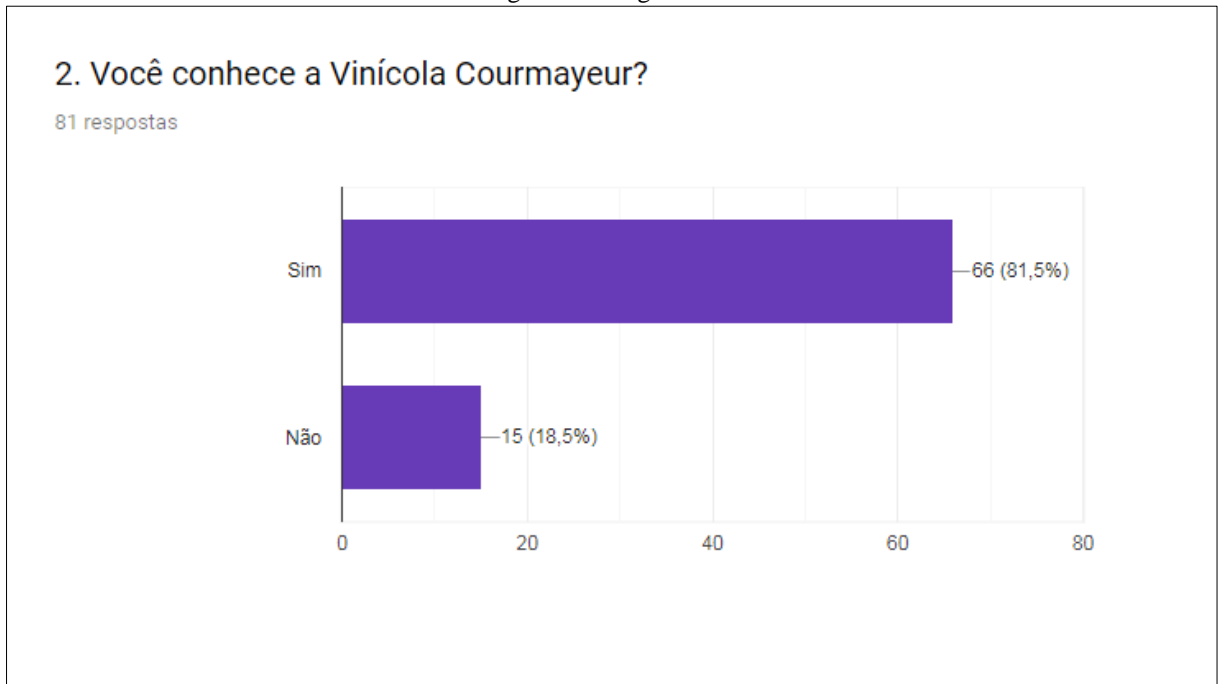
Fonte: elaborada pela autora (2019).

Portanto, pela pesquisa, percebemos que as marcas mais lembradas foram:

- Chandon (18 votos);
- Cooperativa Vinícola Garibaldi (17 votos);
- Nero (14 votos).

Destaca-se que a Vinícola Courmayeur foi lembrada por 11 vezes, o que demonstra um conhecimento forte da marca na região.

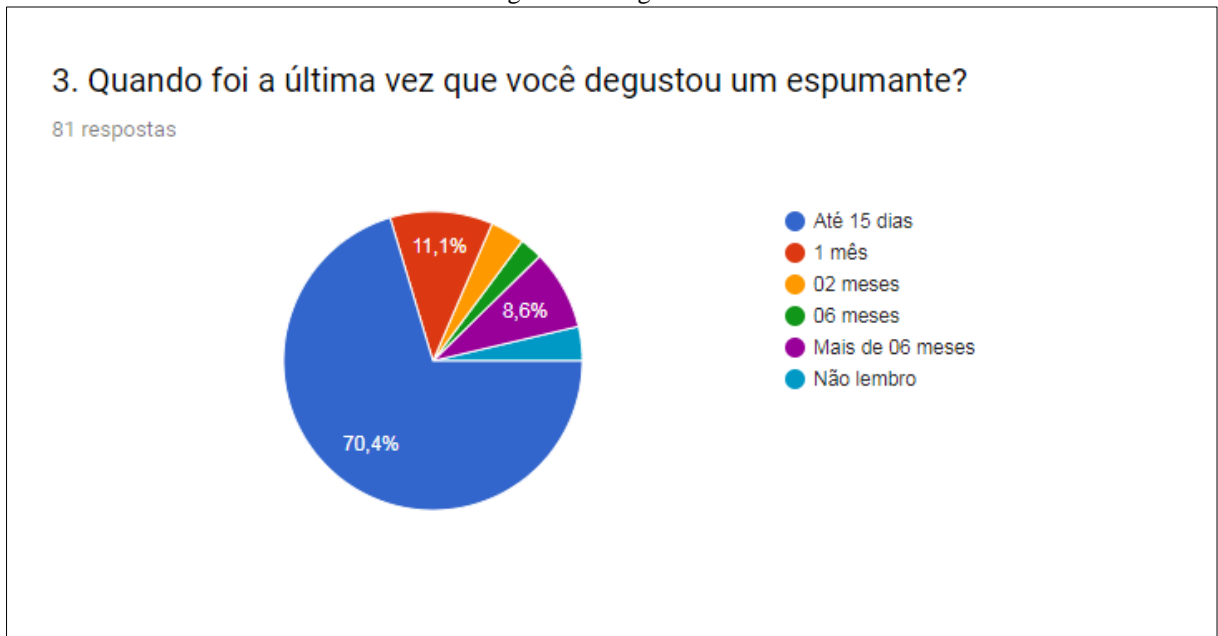
Figura 7 – Pergunta 02



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A pesquisa demonstrou que a empresa é conhecida por 81,5% dos que responderam, sendo acompanhada por apenas 18,5% que não a conhecem.

Figura 8 – Pergunta 03

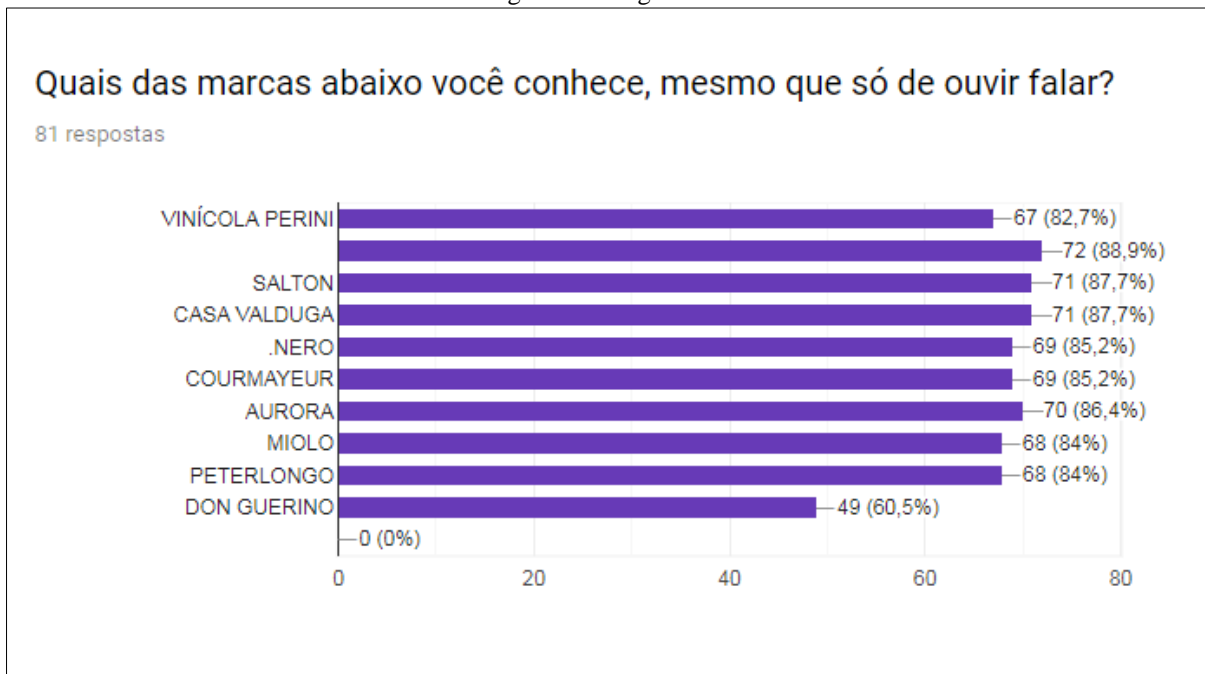


Fonte: elaborada pela autora (2019).

O item 3 da pesquisa ratifica o que foi posto na fundamentação deste trabalho de conclusão de curso. A população degusta espumante frequentemente.

Veja-se que 70,4% consumiu, ao menos, um espumante nos últimos 15 dias, seguido por 11,1% no último mês.

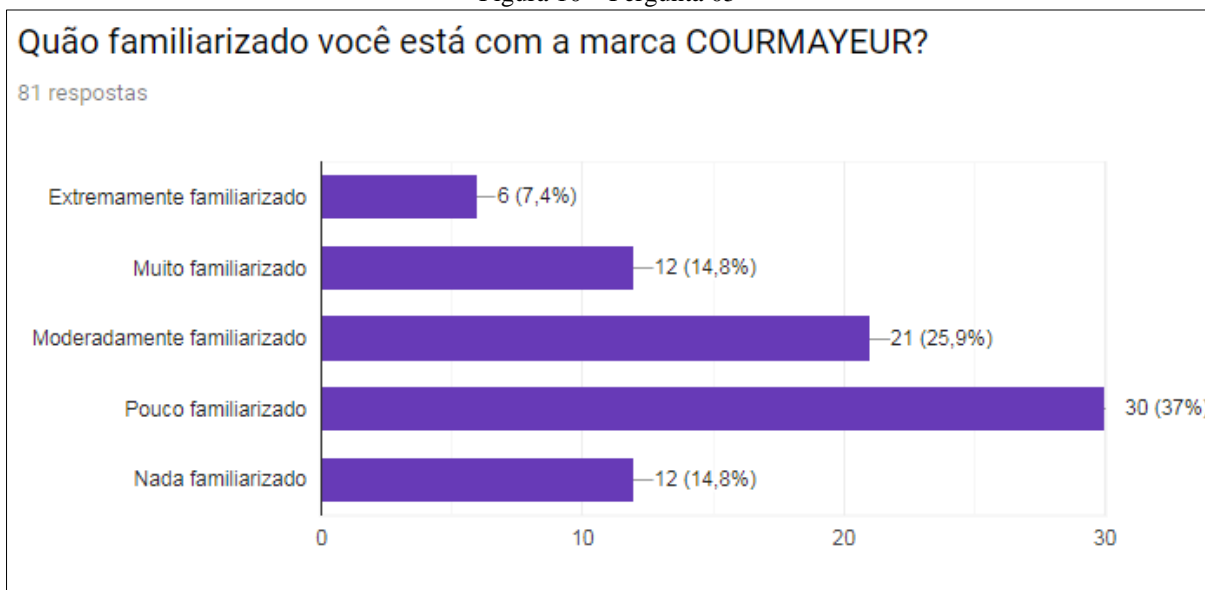
Figura 9 – Pergunta 04



Fonte: elaborada pela autora (2019).

No quadro acima, podemos concluir que os participantes do questionário conhecem os espumantes da região, sendo que a Vinícola Courmayeur foi reconhecida por 85,2% dos que responderam à pesquisa.

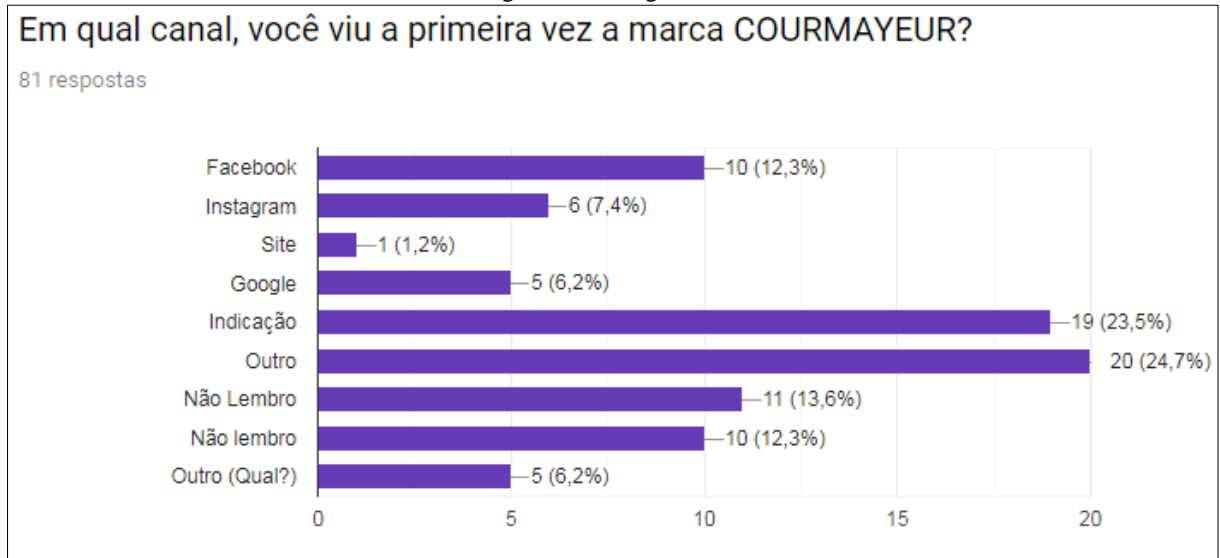
Figura 10 – Pergunta 05



Fonte: elaborada pela autora (2019).

Por outro lado, o diagnóstico apurou que a maioria dos consumidores (37%) está pouco familiarizada com a Vinícola Courmayeur, enquanto somente e 7,4% estão extremamente relacionados com a marca.

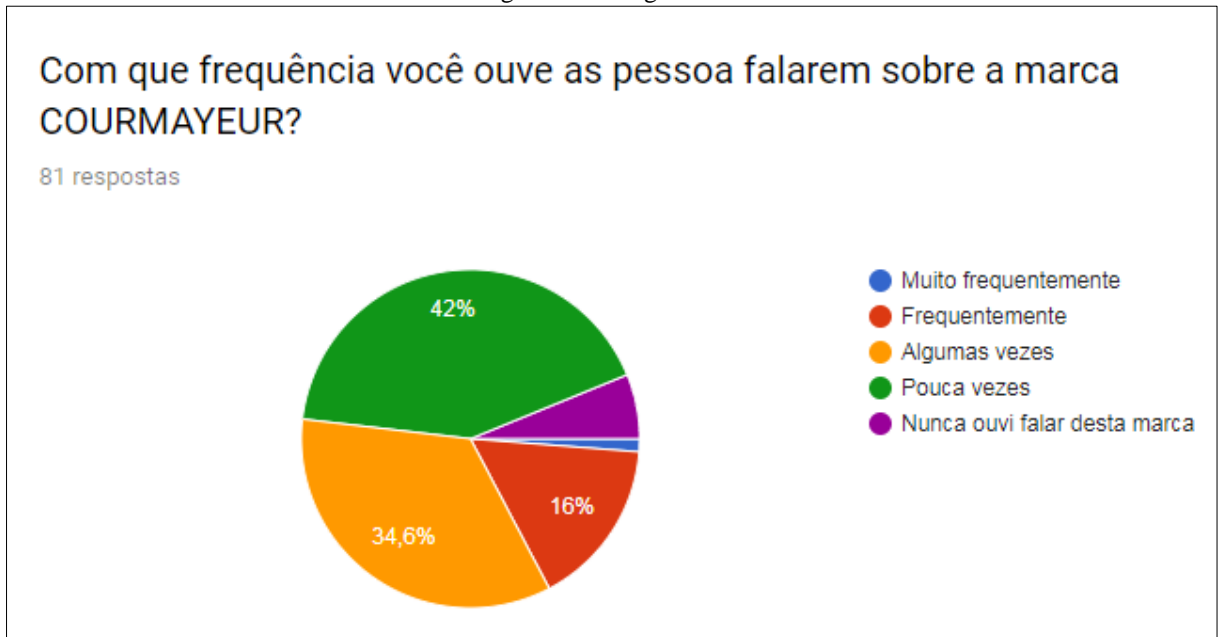
Figura 11 – Pergunta 06



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A avaliação apresentou que a maior divulgação da Marca são as pessoas (clientes, representantes, funcionários, etc.), pois 24,7% dos entrevistados conheceram a marca por estas pessoas, acompanhado de 23,5% por indicações. Conclui-se, neste ponto, que as redes sociais não são consideradas um fator de divulgação da marca.

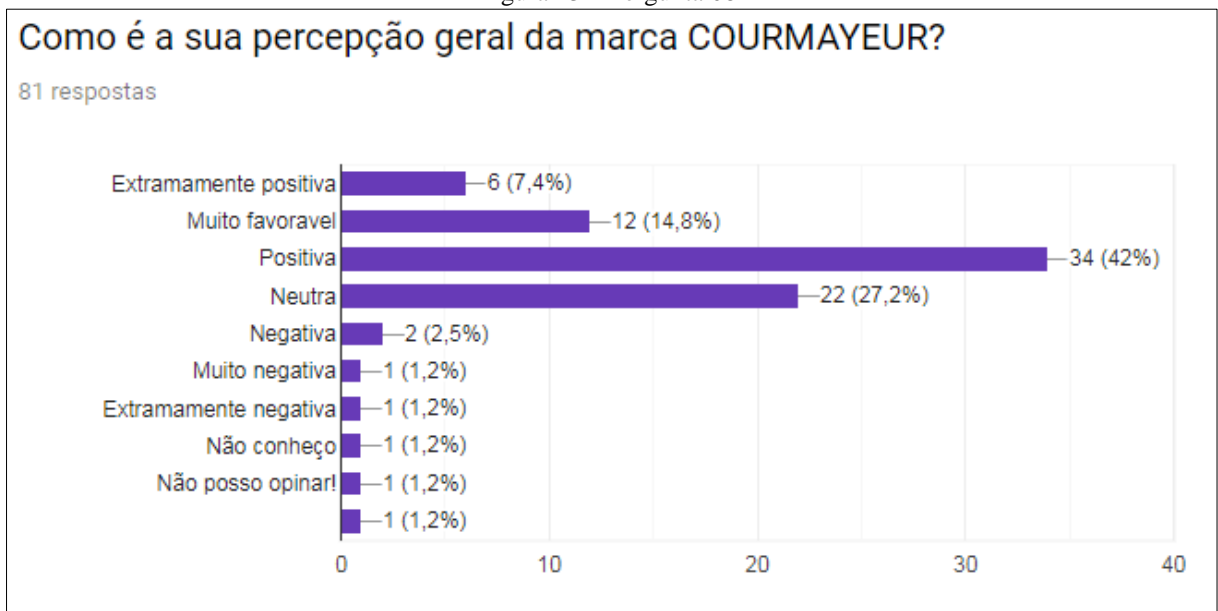
Figura 12 – Pergunta 07



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A pesquisa apresentou que 42% dos entrevistados ouviram falar sobre a marca poucas vezes, acompanhada de 34,6% que têm alguma proximidade com a Vinícola. Na sequência, somente 16% mantêm contato frequente com a Courmayeur.

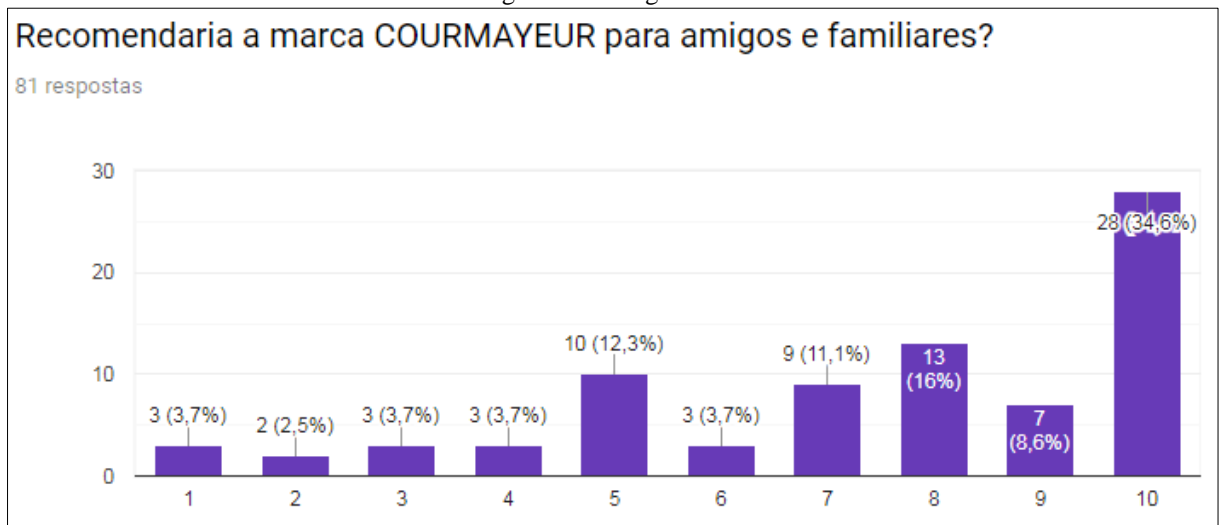
Figura 13 – Pergunta 08



Fonte: elaborada pela autora (2019).

Em termos gerais, a entrevista apontou que a marca é positiva, uma vez que 42% das pessoas responderam nesse sentido. Na sequência, 27,2% se mostraram neutras com relação à Vinícola, seguido por 14,8% como muito favorável e 7,4% extremamente positiva.

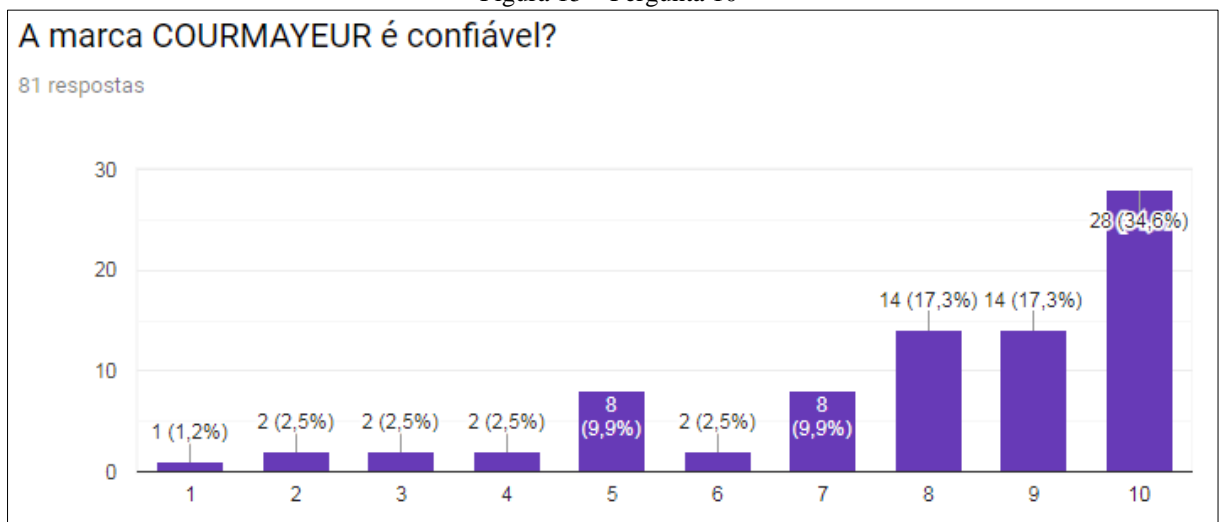
Figura 14 – Pergunta 09



Fonte: elaborada pela autora (2019).

O questionário acima demonstra que 34,6% dos entrevistados recomendariam com nota máxima a marca para amigos e familiares, o que significa que gostaram do produto para poder indicar ao ente próximo.

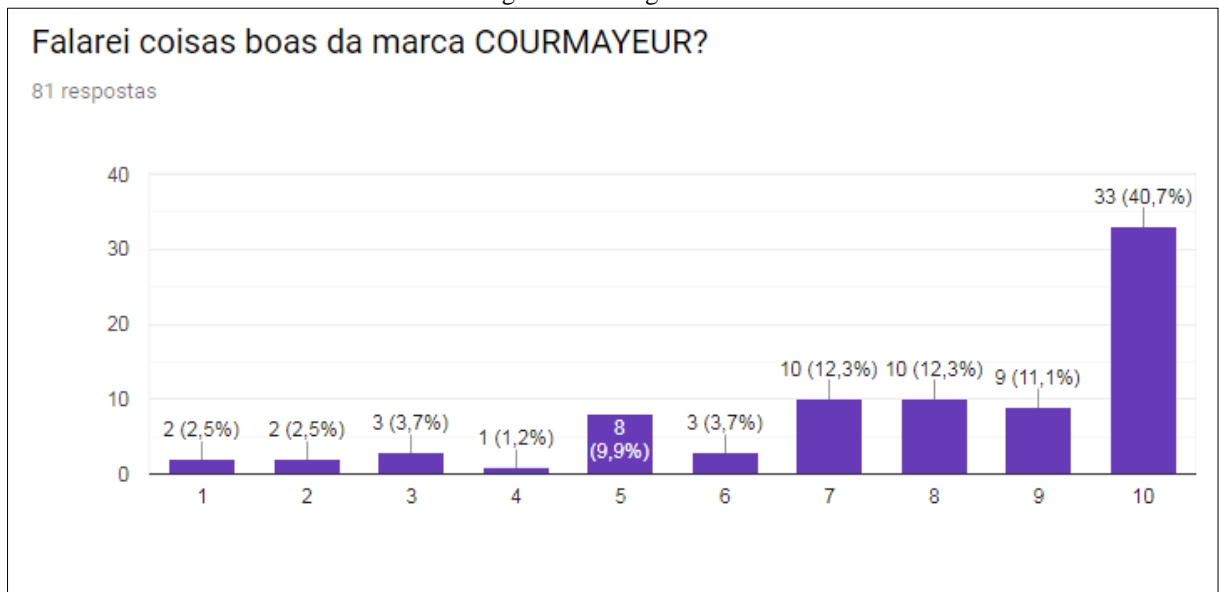
Figura 15 – Pergunta 10



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A pesquisa apontou que a Vinícola Courmayeur é extremamente confiável, uma vez que 34,6% dos que responderam apontaram nota máxima no quesito. Isto comprova sua qualidade dos produtos e atendimentos, demonstrando confiança e seriedade ao trabalho desempenhado.

Figura 16 – Pergunta 11



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A pesquisa expôs que 40,7% das pessoas que responderam ao questionário pretendem falar coisas boas da marca, ressaltando seu comprometimento com os clientes.

Além das perguntas objetivas, o autor do questionário criou uma pergunta que descrevesse algo sobre a opinião dos entrevistados sobre as características dos produtos da Vinícola Courmayeur. Das 81 respostas adquiridas no formulário, destacam-se as seguintes:

- a) “Vinícola pequena da serra gaúcha, mas que preza pela qualidade de seus produtos”;
- b) “Vinhos merlot são muito bons e os espumantes se equiparam aos melhores produzidos na região”;
- c) “Produtos equivalentemente de excelente qualidade e um custo benefício razoável para os importados”;
- d) “Tradição na fabricação, excelência no processo de fabricação. Variedade”;
- e) “Espumantes com ótimos aromas e coloração, em boca todos muito bons”;
- f) “Não tenho muito conhecimento do produto para levantar características pontuais. Deixo como dica buscar o canal de interesse e focar na marca neste canal. Conheço o nome por intermédio de amigos e clientes, mas vale ressaltar que o movimento na rede social é o caminho que percebi estar fidelizando o pessoal aliado ao perfil do produto”;
- g) “Pouco vista mercado”.

A pesquisa mensurou a opinião dos consumidores de vinhos e espumantes relativamente a marca Courmayeur do Brasil e os seus maiores concorrentes, principalmente os mais lembrados. Confirmou que o consumo de espumantes e vinhos está em ascensão através da pergunta número 03.

A análise do questionário também avaliou como os consumidores se sentem próximo a marca, questionando sua familiaridade. A empresa notou que é importante se aproximar mais de seu consumidor, investir em propaganda e fidelização com o cliente.

A atribuição da lembrança da marca também confirma que a organização deve investir na sua marca, objetivando que ela seja lembrada por um maior número de pessoas.

E muito embora tenha se concluído que a marca não é tão prestigiada na região, temos que a empresa se destaca pela confiança e boa reputação aos longos anos atuando no ramo de vinhos e espumantes, o que, por si só, contribui para que a marca seja reconhecida com maior facilidade e agilidade, considerando que a confiança é um dos pontos fortes para sua reputação.

Finalizado o resultado da pesquisa, percebeu-se que as ações propostas no subcapítulo 8.2 vão ao encontro das necessidades buscadas na pesquisa de mercado, as quais devem ser executadas com o propósito de atingir maior reconhecimento do mercado.

9 CONCLUSÃO

Através do presente trabalho foi possível identificar a importância de um plano comercial e de marketing, para que os objetivos almejados sejam alcançados com excelência e nos termos planejados.

Nos dias atuais, empresas que não possuem um plano de marketing definido perdem espaço, competitividade e visibilidade, em razão da falta de organização e objetivos traçados. O plano de marketing bem estruturado auxilia diretamente na área comercial, colaborando no aumento de vendas e fidelização com o cliente e, conseqüentemente, fortalecendo a marca no Brasil.

Identificou-se, ainda, que a organização necessita ter uma visão ampla do ambiente interno e externo. Além disso, se faz necessário acompanhar suas ações, avaliar desempenho e apontar melhorias, buscando alcançar os resultados almejados. Desta forma, o planejamento estratégico comercial-marketing deve estar em consonância com os treinamentos de colaboradores, sejam internos ou externos. Somado a isso, o material de propaganda e outras ferramentas de uso operacional auxiliam na execução das tarefas diárias e tomadas de decisões. Frise-se que todas essas operações precisam ser investidas e executadas no curto a médio prazo.

O aprofundamento da revisão bibliográfica confirma a importância das áreas comercial e marketing dentro de uma organização, considerando que o trabalho em conjunto destas áreas contribui na criação do planejamento estratégico específico da empresa e permite a contribuição na área de custos e ganho na área da produção.

Por sua vez, a matriz SWOT demonstrou a possibilidade expansiva de novos canais de distribuição, através do crescimento do consumo de espumantes e vinhos, combinado com o aumento da comunicação em mídias sociais.

Conclui-se que a formação de um plano de marketing e venda são imprescindíveis para fortalecer e promover os produtos e, conseqüentemente, a marca Courmayeur do Brasil.

Por fim, elaborou-se o plano de ação sugerindo os pontos a serem abordados e aperfeiçoados no planejamento estratégico comercial-marketing, demonstrando a sua viabilidade operacional, além de constatar os ganhos de qualidade no atendimento ao público e melhora nos resultados financeiros.

Os resultados ainda não foram apresentados para a direção, pois a autora preferiu finalizar e apresentar todas as propostas e percepções finalizadas, antes de sua conclusão.

Com a pesquisa de mercado realizada, foi possível concluir que a empresa deve investir em comunicação e divulgação da marca, com o objetivo de ser reconhecida como uma organização referência na área de vinhos e espumantes no mercado nacional.

A pesquisa ainda afirma que a Courmayeur do Brasil possui um produto justo, de qualidade e preços corretos, mas a empresa precisa conquistar a simpatia do consumidor e construir uma relação saudável entre cliente-empresa, com o objetivo de que este não tenha uma visão burocrática e distante, mas que se sinta em casa.

Desta forma, podemos assegurar que um gerenciamento de sucesso na atuação do mercado vitivinícola depende exclusivamente da adoção de medidas estratégicas de marketing com observância no mercado, ou seja, é imprescindível investir na qualidade do produto para obter reconhecimento da marca e atingir a consolidação da reputação da Courmayeur do Brasil.

REFERENCIAS

- ALVES, Elizeu Barroso. **Sistemas de informações em marketing**: uma visão 360° das informações mercadológicas. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARMOSTRONG, G. Kotler. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BORDIGNON, Andre. **Setor vitivinícola enfrenta desafios no Brasil e no exterior**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/vitivinicultura/setor-vitivinicola-enfrenta-desafios-no-brasil-e-no-exterior/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.
- CASAS, A. L. L., **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de materiais**. 7 ed. São Paulo: Makroon, 1991.
- CLOSS, Danieli. **Missão, visão e valores de uma empresa**: conceitos, exemplos e como comunicar. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.
- CORRÊA, L. Henrique.; CORRÊA, A. Carlos. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- EGESTOR. **Indicadores financeiros**: 5 tipos que você deve analisar. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/entenda-os-diferentes-tipos-de-indicadores-financeiros/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.
- ENCONTRO. **Brasil é o 17º maior consumidor de vinhos no mundo**. Disponível em: <<https://www.revistaencontro.com.br/canal/atualidades/2018/09/brasil-e-o-17-maior-consumidor-de-vinhos-no-mundo.html>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

FERREL, W. M. Pride, O. C. **Fundamentos de marketing: conceitos e práticas.** Tradução da 6. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBO RURAL. **Plataforma online é lançada para incentivar consumo de vinho no Brasil.** Disponível em:

<<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2019/01/plataforma-online-e-lancada-para-incentivar-consumo-de-vinho-no-brasil.html>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

GRACIANI, Marcos. **Criação da zona franca da uva e do vinho tem apoio de Rodrigo Maia.** Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/posts/view/7182/criacao-da-zona-franca-da-uva-e-do-vinho-tem-apoio-de-rodrigo-maia>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

GRACIANI, Marcos. **RS anuncia extinção da substituição tributária para o setor vitivinícola.** Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/posts/view/7680/rs-anuncia-extincao-da-substituicao-tributaria-para-o-setor-vitivinicola>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

GULLO, José. **Administração: para quem estuda, ensina e pratica.** São Paulo: Bom dia, 2016.

IBRAVIN. **Dirigentes pedem fim da substituição tributária para produtos vitivinícolas em São Paulo.** Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/Noticia/dirigentes-pedem-fim-da-substituicao-tributaria-para-produtos-vitivincolas-em-sao-paulo/40>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

IMPOSTOMETRO. **A (alta) carga tributária no Brasil.** Disponível em: <<https://impostometro.com.br/Noticias/Interna?idNoticia=278>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

IZIDORO, Cleyton. **Administração de vendas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

JUNIOR, Walter. **Administração de materiais: resumo.** Disponível em: <<https://www.estudoadministracao.com.br/ler/administracao-de-materiais-resumo/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Cengage, 2016.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIBERATO, Rafael. **Missão, visão e valores de uma empresa**: entenda o que é e como devem ser definidos. Disponível em: <<https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

LIMA, Diego. **Motivação**: motivo, propósito e ação. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-motivo-proposito-e-acao>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais e aplicadas**. Recife: Universidade da UFPE, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Ronald Saraiva de Menezes. 7. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORENO, André. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MOTA, Gleison. **CANVAS: O que é e para que serve?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/canvas-o-que-e-e-para-que-serve>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

NETO, Jorge Secaf. **Planejamento estratégico em vendas passo a passo**. Disponível em: <<https://www.setting.com.br/blog/estrategia/planejamento-estrategico-em-vendas/>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

NICHETTI, Camila. **O que é microambiente e macroambiente empresarial?** Disponível em: <<https://blog.vhsys.com.br/microambiente-macroambiente-empresarial/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

NUNES, Joao Coelho. CAVIQUE, Luís. **O plano de marketing**: estratégia em ação. Portugal: Dom Quixote, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORTEGA, Marcelo; CANDELORO, Silvia; FRAZAO, Cesar. et al. **O planejamento estratégico comercial na visão dos colonistas da venda mais**. Disponível em: <http://www.silviacaneloro.com.br/wp-content/uploads/2014/10/PEC-entrevistas_final.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.

PAGANO, Robin. **Definição do negócio, o primeiro passo na construção da estratégia**. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/definicao-do-negocio-o-primeiro-passo-na-construcao-da-estrategia/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

PETER, J. Paul. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2010.

PETERLONGO. **5 benefícios do espumante para a sua saúde**. Disponível em: <<http://blog.peterlongo.com.br/5beneficios-do-espumante-para-sua-saude>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **O que é pós-venda**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/o-que-e-pos-venda/66897>>. Acesso em: 24 maio 2019.

PROCENGE. **Gestão comercial: planejamento e eficiência nos processos**. Disponível em: <<http://blog.procenge.com.br/gestao-comercial-planejamento-e-eficiencia-nos-processos/>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

QUEIROZ, Marcos Antônio. **Gestão comercial**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2008.

REZENDE, Denix Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Elsevier, 2000.

RIO GRANDE DO SUL, Executivo. **Leite anuncia revisão de substituição tributária da vitivinicultura**. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/governador-anuncia-revisao-de-substituicao-tributaria-da-vitivinicultura>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

ROVINA, Jackon. **Entenda a importância do planejamento estratégico para as organizações**. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. Tradução: Célio Knipel Moreira; revisão técnica: Francisco Antonio Serraldo; colaboração especial: Tânia Veludo de Oliveira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing: como prepará-lo: o que deve conter**. Tradução: Cacilda Rainho Ferrante. São Paulo: Nobel, 2005.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SOUZA, Girlene Santos de. SANTOS, Anacleto Ranulfo dos. DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem. Porto Alegre: Animal, 2013.

THOMPSON, Stewart. **Como as empresas planejam**: modernas técnicas da administração empresarial. Salvador: Desenvolvimento de Executivos do Brasil/Management Center do Brasil, 1973.

VALE DOS VINHEDOS. **PL da zona franca uva e vinho é desarquivado em Brasília**. Disponível em: <<https://valedosvinhedos.wordpress.com/tag/zona-franca-vale-dos-vinhedos/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de marketing**. São Paulo Saraiva, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA

Figura 17 – Formulário parte 01

06/10/2019 Percepção de marca Courmayeur do Brasil

Percepção de marca Courmayeur do Brasil

Esta pesquisa de imagem, tem por objetivo identificar e entender a percepção do consumidor da marca Courmayeur do Brasil

***Obrigatório**

1. Qual é a primeira marca que vem em mente quando você pensa em espumante? *

2. Você conhece a Vinícola Courmayeur? *
Marque todas que se aplicam.

Sim
 Não

3. Quando foi a última vez que você degustou um espumante? *
Marcar apenas uma oval.

Até 15 dias
 1 mês
 02 meses
 06 meses
 Mais de 06 meses
 Não lembro

4. Quais das marcas abaixo você conhece, mesmo que só de ouvir falar? *
Marque todas que se aplicam.

VINÍCOLA PERINI
 COOPERATIVA VINICOLA GARIBALDI
 SALTON
 CASA VALDUGA
 .NERO
 COURMAYEUR
 AURORA
 MIOLO
 PETERLONGO
 DON GUERINO
 NÃO RECONHEÇO NENHUMA

https://docs.google.com/forms/d/1xuDcjReKh4iHDIgwn4F6G3bOWDI_ivy75WrkN0pEqyM/edit 1/3

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Figura 18 – Formulário parte 02

06/10/2019 Percepção de marca Courmayeur do Brasil

5. Quão familiarizado você está com a marca COURMAYEUR? *
Marque todas que se aplicam.

Extremamente familiarizado
 Muito familiarizado
 Moderadamente familiarizado
 Pouco familiarizado
 Nada familiarizado

6. Em qual canal, você viu a primeira vez a marca COURMAYEUR? *
Marque todas que se aplicam.

Facebook
 Instagram
 Site
 Google
 Outro
 Não lembro

7. Com que frequência você ouve as pessoas falarem sobre a marca COURMAYEUR? *
Marcar apenas uma oval.

Muito frequentemente
 Frequentemente
 Algumas vezes
 Pouca vezes
 Nunca ouvi falar desta marca

8. Como é a sua percepção geral da marca COURMAYEUR? *
Marque todas que se aplicam.

Exramamente positiva
 Muito favoravel
 Positiva
 Neutra
 Negativa
 Muito negativa
 Extramamente negativa
 Outro: _____

Em uma escala de 1 a 10, sendo 1 discordo totalmente a 10 concordo totalmente, responda as questões a seguir:

https://docs.google.com/forms/d/1xuDcjReKh4iHDlgwn4F6G3bOWDI_ivy75WrkN0pEqyM/edit 2/3

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Figura 19 – Formulário parte 03

06/10/2019 Percepção de marca Courmayeur do Brasil

9. Recomendaria a marca COURMAYEUR para amigos e familiares? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente


10. A marca COURMAYEUR é confiável? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Falarei coisas boas da marca COURMAYEUR? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Descreva algumas características com relação aos produtos da Vinícola Courmayeur: *

Powered by


https://docs.google.com/forms/d/1xuDcjReKh4iHDIgwn4F6G3bOWDI_ivy75WrkN0pEqyM/edit 3/3

Fonte: elaborada pela autora (2019).