

Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022

## Gestão estratégica de vendas e CRM na indústria de bebidas: uma análise sob a perspectiva da modelagem de processos e inteligência comercial

*Strategic sales management and CRM in the beverage industry: an analysis from the perspective of process modeling and business intelligence*

**Josimar da Costa Pinheiro** - Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

### Resumo

O presente artigo científico propõe uma análise aprofundada sobre a evolução dos processos de vendas na indústria de bens de consumo rápido (FMCG), com ênfase no setor de bebidas. À luz da Teoria dos Processos Gerenciais, investiga-se a transição do modelo de vendas transacional para o modelo consultivo, sustentado por ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) e Inteligência de Mercado. O estudo explora a complexidade da negociação B2B no varejo, a gestão de canais de distribuição, a execução de *Trade Marketing* e a liderança de equipes de alta performance. O objetivo é demonstrar como a estruturação formal de processos comerciais, aliada à análise de dados, mitiga a assimetria informacional, maximiza o *Share of Wallet* e garante a sustentabilidade econômica das organizações em mercados saturados. A pesquisa evidencia que o Tecnólogo em Processos atua como o arquiteto da estratégia comercial, transformando dados brutos em diretrizes táticas que asseguram a capilaridade e a rentabilidade da marca.

**Palavras-chave:** Processos Gerenciais. CRM. Negociação Estratégica. Indústria de Bebidas. Trade Marketing.

### Abstract

This scientific article proposes an in-depth analysis of the evolution of sales processes in the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) industry, with an emphasis on the beverage sector. In light of Management Process Theory, it investigates the transition from the transactional sales model to the consultative model, supported by Customer Relationship Management (CRM) tools and Market Intelligence. The study explores the complexity of B2B negotiation in retail, distribution channel management, Trade Marketing execution, and high-performance team leadership. The objective is to demonstrate how the formal structuring of commercial processes, combined with data analysis, mitigates informational asymmetry, maximizes Share of Wallet, and ensures the economic sustainability of organizations in saturated markets. The research highlights that the Process Technologist acts as the architect of commercial strategy, transforming raw data into tactical guidelines that ensure brand capillarity and profitability.

**Keywords:** Management Processes. CRM. Strategic Negotiation. Beverage Industry. Trade Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

A contemporaneidade do ambiente de negócios no setor de bebidas brasileiro impõe um paradigma de competitividade extrema, onde a diferenciação pelo produto *per se* torna-se cada vez mais tênue diante da comoditização das categorias. Neste cenário, a excelência nos Processos Gerenciais aplicados à área comercial emerge como o vetor determinante para a sobrevivência e o crescimento das organizações. A figura do vendedor tradicional, focado exclusivamente na "tirada de pedidos", cede lugar ao gestor de contas estratégico, cuja atuação é pautada pela análise de dados, entendimento profundo da cadeia de valor do cliente e aplicação de técnicas sofisticadas de negociação. A formação em Processos Gerenciais instrumentaliza este profissional para compreender

**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

a venda não como um evento isolado, mas como um processo contínuo e cíclico que deve ser mapeado, medido e otimizado.

A indústria de bebidas opera sob uma lógica de volume e capilaridade, exigindo uma gestão comercial que consiga orquestrar milhares de pontos de venda (PDVs) com perfis heterogêneos, desde grandes redes de supermercados (*Key Accounts*) até o pequeno varejo de vizinhança. A complexidade desta operação demanda uma arquitetura de processos robusta, capaz de segmentar a carteira de clientes, definir frequências de visitação ótimas e estabelecer políticas comerciais que equilibrem volume e rentabilidade. A ausência de processos definidos nesta esfera resulta em rotas improdutivas, concessão de descontos sem critério estratégico e, consequentemente, na erosão da margem de contribuição. O desafio, portanto, reside em sistematizar a arte da venda, transformando o talento individual em competência organizacional replicável.

A introdução de tecnologias de *Customer Relationship Management* (CRM) e automação de força de vendas (SFA) revolucionou a forma como as indústrias interagem com o varejo. No entanto, a tecnologia é apenas um meio; a eficácia depende da qualidade dos processos que ela suporta. O Tecnólogo em Processos Gerenciais deve atuar na modelagem desses fluxos, garantindo que o CRM não seja apenas um repositório de dados cadastrais, mas uma ferramenta preditiva que sinalize oportunidades de *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda de maior valor). A análise do comportamento de compra, sazonalidade e elasticidade de preço permite a construção de propostas de valor personalizadas, elevando a barreira de entrada para concorrentes e fidelizando o cliente através do serviço e da inteligência compartilhada.

Além da gestão da venda direta, a execução no ponto de venda (*Trade Marketing*) assume um papel nevrálgico. O processo de garantir que o produto esteja disponível, visível e precificado corretamente no momento da decisão de compra do consumidor final ("A Hora da Verdade") exige uma coordenação precisa entre as equipes de vendas, merchandising e logística. Falhas neste processo, como a ruptura de gôndola ou a má execução do planograma, anulam todo o esforço anterior de marketing e produção. A gestão de processos aplicada ao *Trade* envolve a definição de KPIs rigorosos de execução e a auditoria constante do mercado, criando um ciclo de feedback rápido que permite correções táticas imediatas.

A gestão de equipes comerciais, historicamente pautada pelo carisma e pela pressão por resultados de curto prazo, também passa por uma reengenharia processual. A liderança moderna exige métodos claros de definição de metas, acompanhamento de desempenho (*pipeline* de vendas) e desenvolvimento de competências. A alta rotatividade (*turnover*) característica do setor comercial pode ser mitigada através de processos de *onboarding* estruturados e planos de carreira claros. O líder de processos deve desenhar sistemas de incentivo que alinhem os objetivos individuais aos corporativos, premiando não apenas o volume vendido, mas a qualidade da venda (mix de produtos,

Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022

margem, posituação).

Este artigo justifica-se pela necessidade de preencher a lacuna existente entre a teoria administrativa clássica e a realidade operativa do chão de loja e das negociações comerciais no Brasil. Através de uma revisão bibliográfica criteriosa e da experiência empírica do autor em grandes corporações do setor, busca-se sistematizar o conhecimento sobre a gestão comercial sob a ótica de processos. A análise abrangerá desde o planejamento estratégico de vendas até a pós-venda, demonstrando como cada etapa pode ser aprimorada através da metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act) e do BPM (*Business Process Management*).

Por fim, a introdução deste tema visa destacar a importância estratégica do profissional de Processos Gerenciais como um agente de integração. Em um mercado onde a informação é o ativo mais valioso, a capacidade de desenhar processos que capturem, processem e disseminem inteligência comercial é o que separa as empresas líderes das seguidoras. A venda, neste contexto, é o resultado final de uma cadeia de processos bem executados, onde a estratégia corporativa se materializa na preferência do cliente e no resultado financeiro sustentável.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 CRM ESTRATÉGICO E GESTÃO DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE

O *Customer Relationship Management* (CRM) transcende a definição simplista de software para se estabelecer como uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Na indústria de bebidas, onde a recorrência de compra é alta, o gerenciamento do Ciclo de Vida do Cliente (*Customer Lifecycle*) é um processo crítico. O tecnólogo em processos gerenciais deve mapear a jornada do cliente desde a prospecção (*Lead*) até a fidelização e eventual recuperação. A aplicação de processos de CRM permite segmentar a base de clientes não apenas por volume ou faturamento, mas por potencial de crescimento e rentabilidade (Matriz de Valor do Cliente), direcionando os recursos da força de vendas para onde o retorno sobre o investimento (ROI) é maior.

A implementação de processos de CRM exige a integração de dados transacionais com dados comportamentais. O histórico de compras revela padrões de sazonalidade e preferências de mix que devem alimentar o processo de planejamento de visitas. Por exemplo, um processo automatizado pode alertar o vendedor que determinado cliente parou de comprar uma linha específica de produtos (churn parcial), permitindo uma ação corretiva imediata antes que o cliente seja perdido para a concorrência. Essa proatividade, baseada em processos de monitoramento de dados, transforma a venda de reativa para consultiva, onde o vendedor atua como um gestor de categoria para o varejista.

A gestão da carteira de clientes inativos é outro sub-processo vital dentro da estratégia de CRM. Frequentemente, empresas focam excessivamente na aquisição de novos clientes (*Hunter*) em

Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022

detrimento da manutenção e recuperação da base atual (*Farmer*). Processos de reativação devem ser desenhados com ofertas específicas e abordagens diferenciadas, identificando as causas raiz da inatividade (preço, serviço, produto). A análise de *Churn Rate* (taxa de cancelamento) deve ser decomposta para entender onde o processo falhou, retroalimentando a estratégia comercial e prevenindo futuras perdas.

A personalização em escala é o desafio contemporâneo do CRM na indústria de bens de consumo. Com milhares de clientes, é impossível tratar cada um de forma manual. Aqui, a modelagem de processos de *Marketing Automation* permite criar réguas de relacionamento automatizadas. Clientes de diferentes segmentos recebem comunicações, promoções e visitas com frequências distintas, definidas por regras de negócio claras. O gestor de processos é responsável por definir essas regras ("Se o cliente comprar X, ofereça Y"; "Se o cliente não comprar há 30 dias, envie e-mail Z"), garantindo que a tecnologia execute a estratégia desenhada.

O conceito de *Share of Wallet* (participação na carteira do cliente) é central na gestão de CRM. O objetivo não é apenas vender mais, mas vender tudo o que o cliente pode comprar daquela categoria. Processos de análise de lacunas (*Gap Analysis*) comparam o mix ideal para o perfil do cliente *versus* o mix efetivamente comprado. Essa análise gera metas de posituação de novos SKUs para a equipe de vendas, transformando o CRM em uma ferramenta de expansão horizontal de vendas. O processo de CRM deve, portanto, orientar o vendedor sobre "o que" vender, e não apenas "para quem" vender.

Por fim, a ética e a conformidade na gestão de dados (LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados) devem permear todos os processos de CRM. A coleta, armazenamento e uso de dados de clientes, mesmo que pessoas jurídicas (B2B), exigem protocolos de segurança e transparência. O profissional de Processos Gerenciais deve garantir que os fluxos de informação respeitem a legislação vigente, mitigando riscos jurídicos para a corporação enquanto extrai valor estratégico das informações. A confiança, afinal, é a base de qualquer relacionamento duradouro.

## 2.2 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE CONFLITOS

A negociação na indústria de bebidas é um processo complexo que envolve múltiplas variáveis: preço, prazo, volume, mix de produtos, ações de marketing e bonificações. O vendedor moderno não pode depender apenas da intuição; ele precisa dominar técnicas estruturadas de negociação. A formação em Processos Gerenciais fornece o embasamento para aplicar conceitos como o BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* - Melhor Alternativa a um Acordo Negociado) e a ZOPA (*Zone of Possible Agreement* - Zona de Possível Acordo). O mapeamento prévio dessas zonas antes da visita ao cliente é um processo de preparação que aumenta exponencialmente a probabilidade de fechamento positivo.

**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

A distinção entre negociação distributiva (ganha-perde, focada apenas no preço) e negociação integrativa (ganha-ganha, focada na criação de valor) é fundamental. No varejo, a pressão por margem muitas vezes empurra a negociação para o campo distributivo. O papel do gestor de processos comerciais é desenhar pacotes de valor que permitam migrar a conversa para o campo integrativo. Isso envolve processos de venda de soluções, onde o vendedor demonstra ao varejista como o giro do produto, o suporte de merchandising e a força da marca gerarão lucro líquido para ele, tirando o foco apenas do preço de compra unitário.

A gestão de conflitos é inerente à atividade comercial. Conflitos de canal (ex: atacado vendendo mais barato que a distribuição direta na mesma área) e conflitos com clientes insatisfeitos exigem processos claros de escalonamento e resolução. O tecnólogo deve estabelecer alçadas de decisão e protocolos de atendimento a reclamações que empoderem a linha de frente a resolver problemas simples, mas que tragam questões estruturais para a análise da gerência. A rapidez na resolução do conflito é diretamente proporcional à recuperação da confiança do cliente.

O uso da Matriz de Kraljic, adaptada para vendas, permite classificar os clientes pelo seu impacto no resultado e pela complexidade do relacionamento. Clientes estratégicos exigem processos de negociação baseados em parcerias de longo prazo (*Joint Business Plans* - JBP), onde metas de crescimento conjunto são estabelecidas anualmente. Já para clientes transacionais, os processos de negociação devem ser padronizados e simplificados para reduzir o custo da venda. Essa segmentação processual garante que o esforço de negociação seja alocado de forma eficiente.

A preparação psicológica e técnica da equipe para a negociação deve ser um processo contínuo de treinamento. *Role-plays* (simulações), análise de casos reais e *debriefing* pós-negociação são ferramentas pedagógicas que devem ser incorporadas à rotina gerencial. O processo de *coaching* de vendas, realizado pelo supervisor em campo, é vital para corrigir vícios de linguagem e postura que enfraquecem a posição negociadora. A padronização do discurso de vendas (*Sales Pitch*), sem torná-lo robótico, garante que a proposta de valor da empresa seja comunicada de forma consistente.

A análise de rentabilidade da negociação é o "freio de arrumação". Muitas vezes, vendedores fecham acordos volumosos, mas que destroem valor devido a descontos excessivos ou prazos de pagamento alongados. Processos de aprovação de pedidos com travas sistêmicas de margem mínima e análise de contribuição marginal impedem que a emoção da venda se sobreponha à razão financeira. O gestor de processos deve garantir que o sistema de incentivos não premie volume a qualquer custo, mas sim a venda saudável e sustentável.

Conclui-se que a negociação estratégica não é um dom, mas um processo que pode ser ensinado, medido e aprimorado. A aplicação de metodologia científica na negociação reduz a variabilidade dos resultados e protege a rentabilidade da empresa. O profissional de Processos Gerenciais atua como o estrategista que fornece as ferramentas, os dados e as diretrizes para que a



Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022

equipe comercial entre em campo preparada para vencer, construindo acordos que perdurem no tempo.

### 2.3 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS E LIDERANÇA SITUACIONAL

A gestão da força de vendas (*Sales Force Management*) é um dos pilares mais desafiadores da administração comercial, pois lida diretamente com o fator humano sob alta pressão. Na indústria de bebidas, as equipes são frequentemente numerosas, dispersas geograficamente e heterogêneas. A aplicação da Liderança Situacional (Hersey & Blanchard) é essencial: o gestor deve adaptar seu estilo de liderança — dirigir, orientar, apoiar ou delegar — ao nível de maturidade de cada vendedor e à situação específica. Processos de avaliação de competências devem ser implementados para diagnosticar em qual quadrante cada membro da equipe se encontra, permitindo uma gestão personalizada e eficaz.

O desenho de territórios e a definição de rotas de visita são processos técnicos que impactam diretamente a produtividade. Uma rota mal planejada resulta em tempo excessivo de deslocamento e pouco tempo de venda efetiva (*Face-to-Face Time*). O uso de ferramentas de geomarketing e algoritmos de roteirização permite otimizar a cobertura geográfica, balanceando a carga de trabalho entre os vendedores e maximizando o número de visitas diárias. O gestor de processos deve revisar periodicamente esses territórios, pois a dinâmica urbana e o fechamento/abertura de PDVs alteram o cenário constantemente.

O sistema de remuneração e incentivos é o motor que impulsiona o comportamento da força de vendas. A teoria da agência sugere que o plano de compensação deve alinhar os interesses do agente (vendedor) aos do principal (empresa). Processos de definição de metas (cotas) devem seguir a metodologia SMART (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais). Metas inatingíveis desmotivam; metas fáceis demais geram complacência. A modelagem matemática das metas, considerando histórico, potencial de mercado e sazonalidade, é uma competência analítica crucial do tecnólogo em processos gerenciais.

O recrutamento e seleção de vendedores exigem processos rigorosos para identificar perfis resilientes e orientados a resultados. A alta rotatividade no setor comercial gera custos elevados e perda de histórico de relacionamento com clientes. Processos de *onboarding* (integração) estruturados, que acelerem a curva de aprendizado do novo vendedor (Ramp-up), são fundamentais. O acompanhamento próximo nos primeiros 90 dias, com *feedbacks* semanais, aumenta significativamente a taxa de retenção e o sucesso do novo colaborador.

A motivação em vendas não é apenas financeira. Processos de reconhecimento não-monetário, campanhas de incentivo lúdicas (gamificação) e um ambiente de trabalho positivo são essenciais para manter o moral elevado. A gestão do clima organizacional deve ser monitorada através

**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

de pesquisas periódicas. O líder de processos deve atuar como um facilitador, removendo barreiras burocráticas que impedem o vendedor de vender. A "burocracia de vendas" (relatórios excessivos, reuniões improdutivas) é um desperdício que deve ser eliminado através da análise de processos (Lean Office).

A capacitação contínua é a única forma de evitar a obsolescência da equipe. O mercado muda, os produtos mudam e a concorrência evolui. A Universidade Corporativa ou programas regulares de treinamento técnico (produto) e comportamental (vendas) devem fazer parte do cronograma anual. O gestor deve medir o impacto desses treinamentos nos indicadores de desempenho, garantindo que o investimento em educação corporativa esteja gerando retorno prático nas vendas.

Em suma, a gestão da força de vendas é uma engenharia humana. Requer processos robustos para dar direção e controle, mas exige sensibilidade para lidar com pessoas. O equilíbrio entre a cobrança por resultados e o suporte ao desenvolvimento individual é a chave para uma equipe de alta performance. O profissional de Processos Gerenciais estrutura o "como fazer", permitindo que o talento do vendedor brilhe dentro de um sistema organizado e justo.

## **2.4 TRADE MARKETING E A EXECUÇÃO NO PONTO DE VENDA (PDV)**

O *Trade Marketing* é a disciplina que traduz a estratégia de marca e vendas para a realidade física do Ponto de Venda (PDV). Na indústria de bebidas, onde a compra por impulso é significativa, a execução perfeita no PDV é determinante. O conceito de "Loja Perfeita" (*Perfect Store*) envolve um conjunto de processos padronizados que definem como o produto deve ser apresentado: mix correto, preço visível, planograma respeitado, materiais de merchandising (MPDV) aplicados e estoque virtual zero. O gestor de processos deve documentar esses padrões em Guias de Execução que servem de bússola para a equipe de campo.

A gestão do espaço de gôndola (*Share of Shelf*) é uma batalha diária. Processos de negociação de pontos extras (ilhas, pontas de gôndola, geladeiras exclusivas) devem ser baseados em dados de giro e rentabilidade para o varejista. O tecnólogo utiliza análises de gerenciamento por categoria para provar ao dono do supermercado que ampliar o espaço da sua marca trará mais lucro para a loja do que ceder espaço ao concorrente. A monitoria fotográfica e a auditoria de execução, realizadas através de aplicativos móveis, garantem que o que foi negociado está sendo cumprido.

O merchandising não é apenas estética; é estratégia. A correta sinalização de preço e a aplicação de materiais que despertem o desejo de consumo são processos que influenciam a decisão do *shopper*. A gestão de estoques de materiais de merchandising (faixas, cartazes, precificadores) deve ser tão rigorosa quanto a de produtos, evitando desperdícios e garantindo que o material chegue à ponta na hora da campanha. A logística promocional é um sub-processo crítico que conecta o

Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022

marketing à operação de campo.

A relação entre Indústria e Varejo no âmbito do Trade Marketing evoluiu para o ECR (*Efficient Consumer Response*). Processos colaborativos de reposição e gestão de demanda visam reduzir rupturas e estoques excessivos em toda a cadeia. O promotor de vendas desempenha um papel fundamental nesse ecossistema. Seus roteiros de trabalho devem ser otimizados para garantir a frequência de visita adequada a cada loja. O controle de *check-in/check-out* e a gestão de tarefas via *mobile* permitem ao supervisor monitorar a produtividade da equipe de merchandising em tempo real.

A inteligência de *pricing* (precificação) no PDV é vital. O monitoramento dos preços praticados pelo varejo e pelos concorrentes permite identificar posicionamentos que afetam o volume de vendas. Processos de coleta de preços (*price survey*) devem ser sistemáticos e os dados gerados devem alimentar a estratégia de preços da companhia. O Trade Marketing atua como o guardião da política de preços, combatendo a guerra de preços predatória que destrói valor para toda a categoria.

A análise do ROI das ações de Trade é indispensável. Investimentos em degustações, brindes e ações promocionais consomem recursos significativos. O gestor de processos gerenciais deve estabelecer métricas claras para avaliar o retorno dessas iniciativas (*Lift* de vendas). Ações que não geram retorno incremental devem ser descontinuadas ou redesenhadas. A cultura de experimentação e mensuração deve substituir o "achismo" na definição do calendário promocional.

Conclui-se que o Trade Marketing é o elo tático que garante a conversão da estratégia em vendas reais. A gestão por processos nesta área visa garantir a consistência da execução em milhares de pontos de venda simultaneamente. O sucesso no PDV não é fruto do acaso, mas de um planejamento minucioso e de uma disciplina operacional férrea, orquestrada por profissionais que entendem a dinâmica do varejo e o comportamento do consumidor.

## 2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs) NA GESTÃO COMERCIAL

A gestão orientada por dados é a espinha dorsal da administração moderna. A definição de um *Dashboard* de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*) equilibrado e relevante é a primeira tarefa do gestor de processos comerciais. Na indústria de bebidas, o volume de vendas (hectolitros ou caixas físicas) é o indicador rei, mas ele sozinho é insuficiente para medir a saúde do negócio. Indicadores de qualidade da venda, como Mix de Produtos, Preço Médio, Cobertura de Clientes (Positivização) e Inadimplência, devem compor o painel de gestão para evitar distorções de análise.

A Positivização, ou Cobertura, mede a penetração da marca na base de clientes cadastrada. Um volume alto concentrado em poucos clientes é um risco estratégico. Processos de gestão devem focar na horizontalização das vendas, buscando positivar o maior número possível de PDVs ativos.



**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

A análise da positividade por SKU (Item) revela a profundidade da distribuição: o cliente compra apenas a cerveja líder ou também compra o refrigerante e a água? O indicador de "Linhas por Pedido" é um termômetro da eficiência do vendedor em trabalhar todo o portfólio.

O *Churn Rate* (Taxa de Perda de Clientes) é um indicador de alerta vermelho. Processos de análise de *churn* devem investigar as causas da saída dos clientes. Foi preço? Atendimento? Produto? A estratificação desse indicador por região, canal e vendedor permite identificar focos de problemas localizados. A retenção de clientes é financeiramente mais eficiente que a aquisição, e o monitoramento desse KPI dispara ações de retenção proativas.

O Custo de Servir (*Cost-to-Serve*) é um indicador financeiro que conecta a área comercial à logística. Ele mede quanto custa atender cada cliente ou pedido (frete, comissão, impostos, descontos). A análise desse KPI revela clientes que, embora comprem volume, geram prejuízo operacional devido a exigências logísticas complexas ou descontos excessivos. O gestor de processos utiliza essa informação para renegociar contratos ou alterar o modelo de atendimento (ex: migrar de visita presencial para televendas), otimizando a rentabilidade da carteira.

A Acuracidade de Previsão de Vendas (*Forecast Accuracy*) é o KPI que mede a eficiência do planejamento. Erros grosseiros na previsão geram ruptura (falta de produto) ou excesso de estoque. Processos de S&OP (*Sales and Operations Planning*) utilizam esse indicador para calibrar as projeções futuras e responsabilizar a área comercial pela qualidade da informação fornecida à produção. A melhoria contínua desse indicador reduz o capital de giro empregado e melhora o nível de serviço ao cliente.

A gestão à vista dos indicadores é uma prática recomendada para engajar a equipe. Rankings de vendas, faróis de metas (Verde, Amarelo, Vermelho) e competições internas criam uma atmosfera de alto desempenho. No entanto, os processos de medição devem ser transparentes e auditáveis para garantir a credibilidade dos números. O tecnólogo em processos gerenciais deve garantir a integridade dos dados que alimentam os KPIs, evitando a manipulação ou erros de sistema que levem a decisões equivocadas.

Em suma, os KPIs são os instrumentos de navegação do gestor. Sem eles, a gestão é cega. A arte não está em ter centenas de indicadores, mas em ter os poucos indicadores certos que realmente impulsionam a estratégia. A disciplina de acompanhamento sistemático (rituais de gestão) e a tomada de ação baseada nos desvios observados constituem a essência da metodologia PDCA aplicada à gestão comercial.

## **2.6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM VENDAS**

A transformação digital reconfigurou a paisagem comercial. A tecnologia da informação deixou de ser suporte para ser core business. Na indústria de bebidas, a adoção de plataformas de E-

**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

commerce B2B (Business-to-Business) permite que o varejista reponha seu estoque a qualquer hora, sem depender da visita do vendedor. Isso exige um redesenho completo dos processos comerciais: o vendedor deixa de ser um anotador de pedidos para ser um consultor que ajuda o cliente a vender mais (*Sell-out*), enquanto a reposição básica (*Sell-in*) migra para o canal digital. O gestor de processos deve orquestrar essa convivência híbrida (Omnichannel).

A mobilidade é fundamental. Aplicativos de Força de Vendas (SFA) em tablets ou smartphones fornecem ao vendedor, na palma da mão, todo o histórico do cliente, limites de crédito, estoques em tempo real e sugestões de pedido baseadas em inteligência artificial. Processos de sincronização de dados garantem que o pedido tirado no campo entre imediatamente na fila de produção e logística, reduzindo o *Lead Time*. A usabilidade dessas ferramentas é crítica; processos complexos no aplicativo reduzem o tempo de venda e frustram a equipe.

O *Big Data* e o *Analytics* permitem a segmentação granular e a predição de comportamentos. Algoritmos de recomendação ("Quem comprou X, também comprou Y") aumentam o ticket médio. A análise geoespacial cruza dados de vendas com dados demográficos e de renda, identificando áreas de oportunidade ("espaços em branco") onde a marca não está presente, mas deveria estar. O profissional de Processos Gerenciais deve ter a literacia de dados (*Data Literacy*) para interpretar essas análises e transformá-las em planos de ação territoriais.

A automação de processos robóticos (RPA - *Robotic Process Automation*) pode assumir tarefas administrativas repetitivas, como cadastro de clientes, verificação de crédito e emissão de relatórios. Isso libera a equipe comercial e de back-office para atividades de maior valor agregado. O mapeamento de processos é pré-requisito para a automação: não se automatiza o caos. O tecnólogo deve identificar quais processos são candidatos à automação e gerenciar a implementação dessas tecnologias.

A comunicação digital com o cliente (WhatsApp Business, Chatbots) tornou-se um canal oficial de vendas e relacionamento. Processos de atendimento e etiqueta digital devem ser estabelecidos para garantir o profissionalismo e a agilidade nas respostas. A integração desses canais ao CRM garante que a memória do relacionamento seja preservada, independentemente do canal utilizado. A onipresença digital da marca exige uma orquestração processual fina para manter a coerência da mensagem.

Conclui-se que a tecnologia é o grande alavancador de produtividade e inteligência em vendas. No entanto, a transformação digital é, antes de tudo, uma transformação cultural e de processos. A tecnologia expõe ineficiências latentes. O papel do gestor graduado em Processos Gerenciais é liderar essa transição, garantindo que as ferramentas digitais sejam adotadas não por modismo, mas como facilitadoras de processos de negócios robustos e focados na satisfação do cliente.

### 3. CONCLUSÃO

A trajetória percorrida ao longo deste estudo evidencia que a gestão comercial na indústria de bebidas, sob o prisma dos Processos Gerenciais, é uma disciplina que exige rigor científico, visão estratégica e adaptabilidade. A transição do modelo empírico para o modelo processual é irreversível em um mercado onde as margens são estreitas e a concorrência é global. A análise demonstrou que o sucesso comercial não depende de "mágica" ou apenas do talento inato dos vendedores, mas da construção de uma máquina de vendas previsível, escalável e mensurável. A graduação em Processos Gerenciais fornece as ferramentas analíticas para desenhar, monitorar e otimizar essa máquina.

A integração do CRM como filosofia de gestão, e não apenas como software, revelou-se fundamental para a fidelização e maximização do valor do cliente. As organizações que conseguem processar dados e transformá-los em *insights* acionáveis para a força de vendas criam uma vantagem competitiva sustentável. A personalização do atendimento e a antecipação das necessidades do varejista, viabilizadas por processos inteligentes, elevam o nível da relação comercial de transacional para estratégica. O vendedor torna-se um parceiro de negócios indispensável para o cliente.

A gestão da equipe de vendas e a liderança situacional mostraram-se como os componentes humanos vitais que energizam os processos. Sem liderança inspiradora e sistemas de incentivos alinhados, os melhores processos falham na execução. A capacitação contínua e a gestão do clima organizacional são responsabilidades indelegáveis do gestor. O estudo reforçou que a tecnologia e os processos servem para potencializar o ser humano, não para substituí-lo nas atividades que exigem empatia, negociação complexa e construção de confiança.

O *Trade Marketing* e a excelência na execução no PDV foram identificados como o "braço armado" da estratégia. A batalha final é vencida na gôndola, e processos de execução rigorosos garantem que o produto esteja disponível e visível para o *shopper*. A integração entre Vendas, Marketing e Logística, orquestrada por processos claros de S&OP e planejamento colaborativo, é o que garante a fluidez da operação e a redução de custos e rupturas. A visão sistêmica é a competência chave para gerenciar essas interfaces.

A utilização de KPIs e a cultura de gestão à vista provaram ser essenciais para o ciclo de melhoria contínua (PDCA). O que não se mede, não se gerencia. A definição de indicadores corretos direciona o comportamento da organização para os objetivos estratégicos. A análise crítica dos desvios e a correção rápida de rota são características das empresas ágeis e resilientes. O gestor de processos atua como o analista que interpreta os sinais do painel de controle e sugere os ajustes de navegação.

A transformação digital e a adoção de tecnologias emergentes (IA, Big Data, Automação) representam a fronteira atual da gestão comercial. O estudo conclui que a tecnologia é um acelerador de processos. Empresas que digitalizam processos ruins apenas aceleram o erro. Portanto, a

**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

modelagem e otimização de processos devem preceder ou acompanhar a implementação tecnológica. A inteligência híbrida (humana + artificial) é o modelo vencedor para o futuro das vendas complexas.

Em suma, a Gestão Estratégica de Vendas na indústria de bebidas é um campo vasto e sofisticado. A aplicação dos conceitos de Processos Gerenciais permite transformar a complexidade em eficiência, e a incerteza em previsibilidade. O profissional formado nesta área, como o autor deste trabalho, possui a responsabilidade e a capacidade de liderar essa evolução, garantindo que as organizações não apenas vendam produtos, mas entreguem valor, serviço e inovação ao mercado, assegurando sua perenidade e relevância econômica.

Recomenda-se para trabalhos futuros a investigação dos impactos do *E-commerce Direct-to-Consumer* (D2C) nas estruturas tradicionais de distribuição de bebidas e como os processos de gestão de canais devem ser adaptados para evitar conflitos e canibalização, garantindo a sinergia entre o mundo físico e o digital.

## REFERÊNCIAS

BOSSA, N. A. **Negociação: Processos, táticas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas: Uma Abordagem Introdutória**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FALCONI CAMPOS, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. 9. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2013.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIOGIO, M. **Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas**. São Paulo: Editora Senac, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Gestão de Relacionamento com o Cliente: Conceitos, Estratégias e Ferramentas**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.



**Ano II, v.2 2022 | submissão: 20/08/2022 | aceito: 22/08/2022 | publicação: 24/08/2022**

**PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**RACKHAM, Neil. Alcançando Excelência em Vendas: Spin Selling.** São Paulo: M. Books, 2009.

**ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Marketing: Teoria e Prática no Brasil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**SLACK, Nigel. Vantagem Competitiva em Manufatura e Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

**SOUZA, César. A Neoempresa: O que muda na gestão e na liderança.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2012.

**STEINBERG, H. A Dimensão Humana na Governança Corporativa.** São Paulo: Gente, 2013.

**URDAN, André T.; URDAN, Flávio T. Marketing Estratégico no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2014.

**VAZ, Conrado Adolpho. Os 8 Ps do Marketing Digital.** São Paulo: Novatec, 2011.