



A comercialização de produtos localmente transformados: estratégia, restrições e áreas de melhoria

Capitalização de experiência :

A comercialização de uma linha de produtos localmente transformados no mercado de Bissau, Guiné-Bissau, pela Kafo-COM.

Guiné-Bissau, 2015



Índice

Introdução

I. Estudar o mercado dos produtos alimentares transformados

1. Objetivos do estudo de mercado

2. Proposta de metodologia

a. O estudo de consumo

b. Os estabelecimentos comerciais

c. O levantamento de produtos

d. Os mercados urbanos

3. Elaborar uma estratégia marketing adaptada ao mercado estudado

II. Preparação do lançamento dos produtos no mercado

III. Lançamento dos produtos no mercado

1. Organizar um evento de lançamento : estratégia chave de comunicação

2. Angariação de clientes

IV. Estratégia contínua

V. Exemplo da Kafo-Com, restrições et recomendações

VI. Balanço et áreas de melhoria para a Kafo-Com

Introdução

No contexto da África Ocidental em pleno crescimento demográfico, aparecem nas cidades algumas dinâmicas alimentares novas. Um número crescente de consumidores procuram diversificar constantemente a sua alimentação, transformando assim os centros urbanos em mercados potenciais para os produtos localmente transformados. Mesmo com redes de distribuição ainda fracas e pouco estruturadas, ou com uma imagem dos produtos locais ainda negativa para muitos consumidores (Grandval, Broutin, & Delmas, 2012), o mercado mostra alguns sinais de que possa apresentar oportunidades positivas para a comercialização de produtos localmente transformados. A experiência da Kafo-COM, empresa de tamanho pequeno criada no âmbito do projeto alimentar *“Melhoria da segurança alimentar, promoção económica do sector agrícola e da industria florestal”* implementado pelas ONGs KAFO e ESSOR, traz um exemplo positivo de lançamento de novos produtos localmente transformados no mercado de Bissau na Guiné-Bissau. Mais de um ano após o lançamento da sua linha de produtos *“Sabores da Tabancas”*, a Kafo-COM vende cerca de 2.000 produtos mensais em cerca de quarenta estabelecimentos comerciais, sendo esses bares, restaurantes, supermercados e lojas comerciais. Para conseguir esses resultados a pequena empresa elaborou e implementou uma estratégia comercial específica, apresentada aqui, neste documento de capitalização de experiência. O objectivo sendo ajudar outras estruturas similares para que consigam implantar-se no mercado, tendo como objectivo comum a valorização da produção agrícola e o desenvolvimento do agro-negócio local.

O presente documento apresenta em primeiro lugar uma metodologia de elaboração de estratégia comercial no ambiente urbano na África Ocidental. Tenta detalhar o processo inteiro, desde o estudo de mercado inicial até ao lançamento da linha de produtos, e a consolidação do espaço da empresa no seu sector.

Em segundo lugar apresenta-se aqui o exemplo específico da Kafo-COM, com as dificuldades encontradas e algumas recomendações chaves tiradas da sua experiência.

I. Estudar o mercado dos produtos alimentares transformados

1. Objectivos do estudo de mercado

O estudo de mercado representa o primeiro passo por ser dado pela empresa, antes da comercialização dos seus produtos. Afim de o conquistar, a empresa deve conhecer as características do mercado :

- *Os pontos de venda de produtos alimentares transformados e as suas características*
- *Os tipos de produtos alimentares transformados comercializados*
- *Os produtos principais vendidos nos vários estabelecimentos comerciais*
- *Os preços aplicados*
- *O tipo de consumidor frequentando os vários estabelecimentos comerciais*

É de igual importância estudar as particularidades dos consumidores de produtos alimentares transformados :

- *A sua classe social*
- *A sua idade*
- *O seu modo de consumo*
- *Os seus locais de compra*
- *Os seus motivos de compra*

O estudo pode ter dois objectivos, dependendo da estratégia da empresa :

- 1) A empresa **já definiu** o(s) produto(s) por comercializar.

O estudo, neste caso, visa a identificar :

- O posicionamento do produto : *onde pode ser vendido o produto ?*
- O preço : *qual será o preço de venda do produto ?*
- Os meios de promoção : *quais são os aspectos por valorizar ?*
- As restrições impostas pelo cliente revendedor (estabelecimento comercial)
- Os elementos determinantes da compra (ou não-compra) de um produto pelos consumidores

- 2) A empresa **procura identificar e definir** um ou vários produtos por comercializar, e quer adaptar o seu produto às demandas do mercado.

Neste caso, o estudo de mercado permite :

- Conhecer os produtos existentes e os seus modos de consumo
- Determinar os hábitos dos consumidores, bem como as suas exigências
- Desenvolver um produto respondendo às demandas dos consumidores

Numa segunda fase (uma vez alcançado o objetivo 2), o estudo passará a ter como objetivo principal o objetivo 1.

O estudo de mercado permite também a empresa estabelecer um primeiro contacto com os vários atores do mercado, bem como entender o modo de funcionamento da rede de distribuição :

- *Quem fornece os estabelecimentos comerciais ?*
- *Quais são os preços aplicados ?*
- *Quais são os volumes fornecidos ?*
- *Que tipo de contratos são assinados ?*

No mercado da vila de Bissau, fica difícil encontrar referências bibliográficas e informações cifradas oficiais sobre as dinâmicas comerciais e alimentares. Ainda por cima, o mercado evolui permanentemente desde a entrada em função do novo governo, que sucediu a um período longo de instabilidade política. É então preferível realizar o estudo no mesmo momento em que a empresa deseja integrar o mercado, além de basear-se em dados tirados de estudos anteriores.

Devemos tomar em conta quatro elementos :

- **Os consumidores** : os clientes finais dos produtos vendidos pela empresa.
- **Os estabelecimentos comerciais** : Os clientes diretos da empresa, revendedores dos seus produtos.
- **A concorrência** : os outros produtos alimentares vendidos no mercado.
- **As vendedoras do mercado urbano** : clientes potenciais por explorar.

O estudo deve analisar estes quatro factores afim de poder obter as informações desejadas. O presente documento apresenta um dos vários meios possíveis para os analisar.



Atenção: todos os questionários devem ser previamente testados numa primeira amostra, antes de ser corrigidos e validados.

2. Proposta de metodologia

a) O estudo de consumo

Objectivos

O motivo principal desta parte do estudo é caracterizar o consumo dos produtos alimentares **transformados** na(s) cidade(s) visada(s).

- *Quais são os produtos transformados consumidos ?*
- *Qual é a origem desses produtos (importada ou local) ?*
- *Quais são os locais de compra desses produtos ?*
- *Qual é a frequência de compra desses produtos ?*
- *Quais são os preços de compra ?*
- *Quais são os critérios de seleção na compra deste tipo de produto ?*
- *Quais são os critérios de seleção na compra de um produto local ou importado ?*

Amostra

Para realizar o estudo, revela-se pertinente e em adequação com os objetivos, usar um questionário curto destinado aos consumidores nas cidades visadas.

Para obter uma amostra representativa, é preferível :

- Recolher questionários em uma quantidade máxima de bairros diferentes
- Recolher respostas de pessoas tendo idades e sexos variados (interrogar apenas as pessoas potencialmente capazes de poder comprar os seus produtos)

- Colocar o questionário para um numero máximo de pessoas, segundo o tempo e o orçamento disponíveis (tentar obter uma quantidade igual em cada bairro) : quando mais elevado o número de pessoas interrogadas, mais representativos da população os resultados serão.

Os questionários são colocados diretamente na rua, nos bares ou em qualquer outro lugar onde possa encontrar pessoas.

O questionário

É sempre difícil captar e manter a atenção das pessoas : o questionário deve ser **curto e simples**.



Testar o questionário com uma pessoa próxima permite estimar a duração do questionário e corrigi-lo se for necessário.

Antes de iniciar com o questionário, é importante indicar o **género** e a **idade** (*por intervalo*) do indivíduo interrogado (os questionários sendo anónimos).

A classe social de uma pessoa é um carácter difícil de avaliar. A pergunta “*Qual é a sua classe social ?*” não pode ser colocada simplesmente assim, nem que seja uma pergunta sobre o rendimento. Portanto ainda é possível definir com antecedência certos indicadores que permitirão classificar os indivíduos em “classes sociais”. Por exemplo, os indicadores seguintes :

- O posse de carro
- O posse de motocicleta
- O posse de bicicleta
- Um domicilio com ou sem água da torneira
- O nível de educação (nulo, primário, secundário, universitário)

O estudo permitirá assim identificar uma possível ligação entre a classe social e o modo de consumo de certos produtos.



Atenção : é preferível não iniciar a entrevista com perguntas tendo o potencial de incomodar a pessoa interrogada. No fim do questionário, ao contrário, a pessoa geralmente ganha confiança no pesquisador, e pode mais facilmente responder à perguntas de natureza mais privada.

As respostas às perguntas podem ser facilmente distorcidas (por exemplo, um indivíduo afirmando que possui um carro enquanto não). O pesquisador tem a responsabilidade de avaliar a veracidade das respostas e decidir se valem a pena ser consideradas.

Em países como a Guiné-Bissau ou outros países da África Ocidental, onde o rácio de analfabetismo atinge 55,3% segundo a UNICEF (UNICEF, 2012), é preferível preparar um questionário que o pesquisador possa ler e decorrer oralmente.

O questionário pode ser apresentado na forma de uma tabela com dupla entrada, onde as respostas são indicadas por cruzes.

Exemplo

Onde compram os seus produtos ?

| | Mercado | Supermercado | Bar-restaurante | Loja | Vendedor ambulante |
|------------------|---------|--------------|-----------------|------|--------------------|
| Sumo | | x | x | | x |
| Farinha | | x | | x | |
| Arroz descascado | x | | | | |
| Óleo de palma | x | | | | |



Atenção, mesmo quando a pessoa souber ler e escrever, a sua compreensão de uma tabela de dupla entrada nem sempre é natural. Fica então preferível em todos os casos explicar a pessoa interrogada a forma de ler e preencher este tipo de tabela.

A perguntas devem ser fechadas, com uma lista de respostas preparadas para cada pergunta :

- *Quais são os produtos transformados consumidos ?*

Alistar os vários produtos ou grupos de produtos transformados existindo no mercado. Reduzir a lista consoante as informações desejadas (por exemplo, alistar somente os produtos similares aos produtos que a empresa tenciona vender).

- *Qual é a origem dos produtos ?*

Para cada produto alistado, apresentar duas colunas : origem de importação / origem local, e verificar em função da origem do produto (somente os produtos consumidos devem ser verificados).

- *Quais são os locais de compra desses produtos ?*

Alistar os locais de compra de produtos alimentares na cidade.

- *Qual é a frequência de compra desses produtos ?*

Apresentar intervalos de frequência de consumo (exemplo: diariamente, uma ou duas vezes por semana, uma ou duas vezes em cada mês, ocasionalmente, nunca).

- *Quais são os preços de compra desses produtos ?*

Alistar os vários produtos (na pergunta 1) e apresentar intervalos de preços para cada produto.

- *Quais são os critérios de seleção na compra deste tipo de produto ?*

Alistar vários critérios por estudar (exemplo: o preço, a qualidade, o rótulo, o volume, a origem, etc.)

- *Quais são os critérios de seleção na compra de um produto importado ou local ?*

Alistar vários critérios (exemplo: ausência de produto local de substituição, qualidade do produto, fácil acesso, preço)

Essas listas de respostas devem ser estabelecidas antecipadamente, graças a participação de pessoas conhecedores do mercado.

Análises dos dados

Os dados podem ser tratados numa tabela dinâmica, numa folha de cálculo de tipo Excel.

A relação entre as características (idade, sexo, classe social) dos indivíduos e as respostas ao questionário podem ser analisadas graças a Análise de Componente Principal (ACP) no Excel, ou com um programa de análise de dados.

Dificuldades e limites

Os obstáculos principais encontrados pela Kafo-COM durante a apresentação dos questionários foram :

- **A disponibilidade das pessoas na rua** : fica difícil chamar a atenção de uma pessoa na rua. Mesmo com um questionário curto, a entrevista pode ainda durar entre 3 e 4 minutos. Algumas pessoas desistiram do questionário, por achá-lo demasiado comprido. Revela-se então essencial o desenho de um questionário breve e fácil de preencher.
- A dificuldade encontrada pelas pessoas interrogadas, de **ler uma tabela de duas entradas**. A empresa desejando estudar uma grande quantidade de produtos, a tabela de duas entradas (produto/perguntas) permite ler e responder mais rapidamente às perguntas. Deve-se todavia explicar constantemente e corretamente o funcionamento da tabela, antes de entregá-la para preencher.
- **A leitura do questionário** por pessoas não sabendo ler torna o processo muito longo e tedioso. As respostas podem ser enviesadas, quando por exemplo a pessoa interrogada não leva o tempo de ler previamente todas as respostas disponíveis antes de fazer a sua escolha, mas sim responde a cada proposta do pesquisador.

b) Os estabelecimentos comerciais

Objectivos

Os estabelecimentos comerciais são locais de distribuição alimentar fechados, onde os produtos alimentares são vendidos diariamente aos consumidores urbanos.

Os estabelecimentos podem ser diferentes em cidades diferentes, mas geralmente pertencem às categorias seguintes :

- Bares (de vários níveis : populares, frequentados por uma população rica, ou estrangeira)
- Restaurantes, igualmente de vários níveis
- Estabelecimentos de venda ao detalhe (supermercado, minimercado, loja)
- Hotéis

O objetivo do estudo de revendedores é duplo :

- **Estudar o consumo dos produtos alimentares transformados** : os vendedores conhecem as dinâmicas do mercado, os produtos principais e as demandas dos consumidores, diariamente enfrentados.
- **Identificar e perceber o funcionamento dos vendedores** : os seus modos e critérios de compra, os seus fornecedores, os tipos de produtos comercializados.

O estudo procura identificar :

- *Quais são os produtos transformados realizando as melhores vendas ?*
- *Quais são os produtos vendidos de origem local ?*
- *Quais são os volumes de venda destes produtos ?*
- *Quais são os fornecedores de produtos alimentares ?*
- *Quais são os tipos de contratos em vigor ?*
- *Qual será a causa de um comerciante não vender produtos localmente transformados ?*

Amostra

Se a empresa não tiver como alvo um tipo de comerciante previamente definido, interessa pesquisar em estabelecimentos comerciais diferentes :

- Bar
- Restaurante
- Supermercado
- Minimercado
- Loja
- Discoteca

Esta lista não é exaustiva e varia em cada cidade. É necessário conhecer as várias possibilidades disponíveis, antes de lançar as entrevistas (por via de uma conversa com pessoas conhecendo bem a cidade, ou após uma visita da cidade).

Em Bissau por exemplo, existem “bares” populares muito frequentados em toda a cidade, que a gente simplesmente não pode ignorar: são contedores transformados em locais de venda de bebidas, com mesas e cadeiras, oferecendo geralmente ambientes musicais, e de vez em quando uma televisão.

Do mesmo jeito que a gente interroga os consumidores, é preferível interrogar os comerciantes atuando num número máximo de bairros diferentes, e garantir a obtenção de uma quantidade mais ou menos equilibrada de pessoas interrogadas em cada tipo de estabelecimento.

A pessoa interrogada pode ser o gerente ou o vendedor, caso este conheça a dinâmica do estabelecimento.

O questionário / a entrevista

O estudo de revendedores pode ser realizado usando um questionário fechado ou uma entrevista meio-dirigida. Nos dois casos importa anotar todas as informações adicionais fornecidas pela pessoa interrogada, de modo a aproveitar ao máximo o contexto mais favorável a conversa, uma vez que a entrevista ou o questionário surge num estabelecimento comercial, além da rua (como é o caso do estudo de consumo).

Antes de iniciar com a entrevista ou o questionário é necessário descrever o estabelecimento comercial :

- Bairro
- Tipo de estabelecimento
- Nível (popular, médio, bom)

Se formos a usar o questionário devemos antecipar as respostas possíveis, com base nas visitas e conversas com pessoas conhecedores da cidade :

- *Quais são os produtos transformados realizando as melhores vendas ?*

Apresentar uma lista de produtos transformados, por verificar.

- *Quais são os produtos vendidos de origem local ?*

Apresentar a mesma lista.

- *Na ausência de venda de produtos de origem local, qual será a razão desta ausência ?*

Apresentar algumas opções de resposta (exemplo: “falta de interesse”, “dúvidas sobre a qualidade”, “dúvidas sobre a própria compra deste tipo de produtos pelos clientes”, “nunca tive a possibilidade de comprar tais produtos”). Sempre deixar uma linha para aumentar com uma resposta imprevista.

- *Quais são os volumes de venda destes produtos ?*

Apresentar opções em vários intervalos de volume de venda, para a lista de produtos anterior (por exemplo: “>100/dia” ; “entre 20 e 50 por dia” ; “< 20 por dia” ; “<20 por semana”).

- *Quais são os fornecedores de produtos alimentares ?*

Apresentar uma lista (exemplo : “grossistas”, “mercado”, “grossistas especializados”, “a empresa produtora”).

- *Quais são os tipos de contratos em vigor ?*

Apresentar uma lista de opções (exemplo: “crédito de pagamento”, “pagamento direto”, “50% à crédito / 50% direto”, “contrato de consignação”), deixando sempre uma linha branca para qualquer outra resposta imprevista.

No caso de uma entrevista meio-dirigida, faz-se as mesmas perguntas ao deixar a pessoa interrogada responder livremente.

Análises dos dados

Os dados recolhidos podem ser analisados em tabelas dinâmicas. Partes desses dados podem também ser analisados qualitativamente com suporte dos comentários anotados num caderno.

Dificuldades e limites

As dificuldades frequentemente encontradas são :

- Uma disponibilidade muito fraca ou quase nula do gerente/responsável
- Uma fraca disponibilidades dos vendedores (afluxo de clientes durante a visita)
- Receio por parte do vendedor (não sendo o gerente) de responder à perguntas sobre o estabelecimento

Afim de limitar esses riscos :

- ⇒ Pedir o contacto do gerente e voltar num momento de maior disponibilidade
- ⇒ Tentar visitar os estabelecimentos comerciais fora das horas de ponta
- ⇒ Tranquilizar o vendedor ao descrever por exemplo o objetivo do estudo (*mostrar que não é concorrência*)

c) O levantamento de produtos

Objetivos

O levantamento de produtos procura definir com o maior nível de detalhes os produtos da concorrência. Para tal, deve-se :

- Fazer o levantamento dos produtos transformados vendidos no mercado visado (tipo de produto, marcas)
- Fazer o levantamento da sua origem

- Fazer o levantamento dos vários volumes / recipientes usados para a sua comercialização
- Fazer o levantamento dos preços

Este recenseamento permite a empresa :

- Conhecer a concorrência por enfrentar
- Identificar um segmento de mercado potencial para o produto que deseja comercializar
- Conhecer os preços de venda em vigor no mercado visado

Metodologia

O levantamento dos produtos deve ser realizado num número máximo de bairros diferentes, e com números equivalentes dos vários tipos de estabelecimentos.

Para a implementação do levantamento é preferível preparar uma tabela que o pesquisador possa preencher ao longo do estudo:

Exemplo

| Data | Bairro | Tipo de estabelecimento | Produto | Marca | Origem | Tipo de embalagem | Volume | Preço unitário |
|------|--------|-------------------------|---------|-------|--------|-------------------|--------|----------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

A coluna seguinte pode ser aumentada no fim : “**volume das vendas**”. Esta coluna poderá ser preenchida com base em informações fornecidas pelo vendedor (definir antecipadamente um intervalo para os volumes de vendas). Enquanto as outras informações podem ser recolhidas sem a contribuição do vendedor, esta última coluna requer a sua colaboração direta, o que nem sempre será possível.

Este levantamento pode ser realizado durante as entrevistas com os vendedores, afim de rentabilizar as deslocações e poupar tempo.

Análises dos dados

Os dados recolhidos devem ser arrumados por produtos, numa tabela. Em cada produto indicar as várias marcas, os tipos de embalagem, volumes, preços, a origem e o tipo de estabelecimento. Numa tabela dinâmica, analisar os dados obtidos.

Dificuldades e limites

Mesmo se os mesmos produtos encontram-se facilmente nos estabelecimentos comerciais, a sua densidade e diversidade podem ficar ainda relativamente importantes. Neste caso é necessário ter em alvo os produtos que a empresa deseja estudar.

d) Os mercados urbanos

Objetivos

Os mercados urbanos de consumo podem representar uma oportunidade interessante para a comercialização de produtos localmente transformados. Os mercados urbanos

tendem a oferecer nos últimos anos uma linha sempre mais diversificada de produtos brutos e transformados (Grandval, Broutin, & Delmas, 2012).

O objetivo da presente parte do estudo é então identificar as potencialidades eventuais dos mercados, sendo esses os primeiros locais de compra de produtos alimentares pelas populações na África Ocidental (Performance, 2012).

Para alcançar este objetivo, interessa numa primeira fase levantar e definir os produtos transformados comercializados no mercado. Numa segunda fase, pode-se estudar o modo de funcionamento dos vendedores de produtos transformados no mercado :

- Qual é a origem dos produtos vendidos?
- Quem os produz?
- Onde os compra?

Amostra

Se a empresa tiver em alvo o mercado urbano, será interessante estudar o mercado central da cidade junto com os mercados mais pequenos (presentes em vários bairros). Aconselha-se passear em todo o mercado afim de identificar os pontos de venda de produtos transformados, e interrogar um número máximo de comerciantes. O estudo pode levar vários dias, em razão da dimensão frequentemente alta dos mercados urbanos.

Metodologia

Como no caso dos estabelecimentos comerciais, pode-se preparar uma tabela para facilitar o levantamento dos produtos transformados vendidos no mercado :

Exemplo

| Produto | Origem | Tipo de embalagem | Volume | Preço unitário | Volumes de vendas |
|---------|--------|-------------------|--------|----------------|-------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Caso a conversa com a vendedora não for possível, podemos ainda anotar informações sobre o produto, o seu tipo de embalagem, o seu volume e o seu preço. As informações “Origem” e “volume de vendas” exigem a intervenção da vendedora.

O modo de funcionamento das vendedoras pode ser estudado por meio de uma entrevista : o objetivo não sendo recolher dados por analisar, mas sim perceber o funcionamento geral do sistema.

Análises dos dados

Como no caso do levantamento de produtos, os dados recolhidos no mercado podem ser analisados em tabelas dinâmicas.

Dificuldades e limites

A maior dificuldade encontrada neste tipo de estudo é a falta de disponibilidade das vendedoras. Nem sempre é possível obter outras informações, além do preço dos produtos vendidos. Os volumes dos produtos vendidos são igualmente difíceis de

estimar. A comparação dos preços dos produtos deve ser feita com base num volume idêntico do mesmo produto. Deve-se então achar uma forma de definir o volume (tirando uma fotografia ou pesando com uma balança portátil) dos produtos estudados, afim de comparar os seus preços.

3. Elaborar uma estratégia marketing adaptada ao mercado estudado

O estudo deve permitir a empresa identificar as oportunidades do mercado para um ou vários produtos locais novos.

Se a empresa ainda não criou o seu produto (“estratégia 1”), o estudo identifica uma demanda potencial dos consumidores para um novo produto, que ainda não seja produzido localmente.

A inovação trazida pela empresa pode focar :

- No próprio **produto** : criação de um produto ainda inexistente no mercado local (nem produzido localmente, nem importado).
- Na fabricação local do produto : **sua origem**
- Numa **embalagem** inovadora
- Num novo **sabor**

Se a empresa já preparou alguns produtos novos, ou uma linha de produtos, o estudo permite identificar :

- Uma lista de **clientes potenciais por contactar**
- Um ou vários segmento(s) de mercado onde **posicionar os produtos** (tipo de estabelecimento potencial em função do produto).
- Adaptar os preços de venda (dentro dos limites definidos pelas exigências de rentabilidade : ajustando a margem)
- Estimar os volumes de venda para cada produto

Exemplo

Identificar um segmento de mercado

Os sumos de frutas são produtos mais adaptados aos bares e restaurantes, enquanto as marmeladas são mais adaptadas aos supermercados e hotéis.

II. Preparação do lançamento dos produtos no mercado

Antes de lançar os seus produtos no mercado, a empresa deve :

- **Programar a disponibilidade de uma quantidade suficiente de produtos** afim de poder responder às primeiras encomendas : a primeira encomenda passada pelos clientes deve ser considerada como um “teste” onde a empresa deve conseguir obter a sua fidelidade. Para tal, a empresa deve ser capaz de responder às encomendas de diferentes volumes.



Atenção : a empresa não pode rezear uma falha na venda dos seus produtos! Os estabelecimentos comerciais interrogados em Bissau frequentemente reclamam sobre as pequenas empresas locais que tentam penetrar o mercado sem produzir uma quantidade suficiente para responder à sua demanda. Um dos critérios principais dos gerentes na seleção de um fornecedor é a frequência das rupturas de estoque.

Uma produção (ou compra de produto) inicial importante é um investimento que poderá ser determinante para o sucesso do lançamento de produtos no mercado.

- **Contratar um responsável comercial** para representar a empresa com os clientes. As principais tarefas por lhe ser atribuídas sendo :
 - O estabelecimento de contactos com os clientes
 - A promoção dos produtos
 - A recepção das encomendas
 - A gestão das entregas de encomendas
 - O seguimento das encomendas, das vendas, e dos estoques
 - A relação continua com os clientes

A responsável comercial deve apresentar-se sistematicamente com :

- ⇒ O seu cartão de visita
- ⇒ Uma lista de preços
- ⇒ Cadernos de facturas
- ⇒ Um pequeno caderno (para anotar as informações fornecidas pelos clientes)

- **Criar instrumentos de marketing** : a empresa deve promover os seus produtos e informar os consumidores sobre o lançamento de novos produtos no mercado. Para tal efeito, deve-se preparar diversos materiais publicitários e de comunicação.



IDEIAS - INSTRUMENTOS DE MARKETING

- ⇒ Brochuras de apresentação da empresa e dos seus produtos
- ⇒ Panfletos
- ⇒ Um catálogo de produtos (quando existir uma linha de produtos)
- ⇒ Menus específicos de marcas por serem oferecidos nos bares (quando existir uma linha de bebidas)
- ⇒ Estante de apresentação dedicada à marca, por colocar nas lojas ou nos supermercados (quando existir uma linha de produtos)

- **Criar instrumentos de gestão / seguimento** : uma vez lançados os produtos no mercado, a empresa recebe encomendas por parte de vários clientes, que deverão ser geridas e seguidas a longo prazo.



IDEIAS - FERRAMENTAS DE GESTÃO

- ⇒ **Uma folha de encomendas por preencher** (preparar folhas com tabelas mostrando os produtos, o seu preço unitário, a quantidade encomendada e o preço total)
- ⇒ **Uma pasta organizada para cada cliente** : em cada rúbrica de um cliente, conservar as folhas de encomendas e as facturas (afim de poder seguir os pagamentos)
- ⇒ **Seguimento dos estoques**: folha de existências em formate papel e formate electrónico. A versão informática permite por exemplo organizar um lembrete quando os stocks estiverem inferiores a um certo valor.
- ⇒ **Seguimento das dívidas dos clientes** (ferramentas informáticos) : os clientes preferem pagar os produtos à crédito. Este sistema somente pode ser viável se a empresa efectuar um seguimento das dívidas de cada cliente.
- ⇒ **Seguimento das vendas (instrumentos informáticos)** : o responsável comercial é a pessoa gerindo e seguindo as vendas de produtos. Deve igualmente registar as vendas para o seguimento da atividade da empresa.

- **Prever amostras de produtos** : desde que a empresa deseja vender novos produtos alimentares, deve então ganhar a confiança do cliente e do consumidor ao oferecer amostras de produtos, podendo ser degustadas pelo gerente ou por alguns consumidores, à iniciativa do gerente. As amostras são distribuídas gratuitamente e devem ser consideradas como uma despesa ligada ao marketing da empresa.

III. Lançamento dos produtos no mercado

1. Organizar um evento de lançamento : estratégia chave de comunicação

Ao lançar os seus produtos no mercado, a empresa pode organizar um evento na forma de uma cerimônia.



IDEIAS - EVENTO DE LANÇAMENTO

- ⇒ Convidar alguns atores chaves do sector (supermercado, hotéis, restaurantes, bares, instituições importantes, ONG)
- ⇒ Organizar uma degustação de produtos
- ⇒ Expor e vender os produtos
- ⇒ Oferecer uma visita dos locais de produção, de controlo da qualidade e das condições de armazenamento
- ⇒ Demonstração da fabricação do produto



Atenção : é indispensável ter uma lista de contactos estratégicos (estabelecimentos comerciais chaves do mercado) para que o lançamento de produtos tenha um impacto positivo. A investigação dos clientes potenciais deve ser completada antes da realização da cerimônia.

2. Angariação de clientes

Em certos países onde a internet e as redes sociais ainda não são ferramentas usadas pelos comerciais, revela-se necessário deslocar-se em casa dos próprios clientes potenciais, afim de procurar vender os produtos.

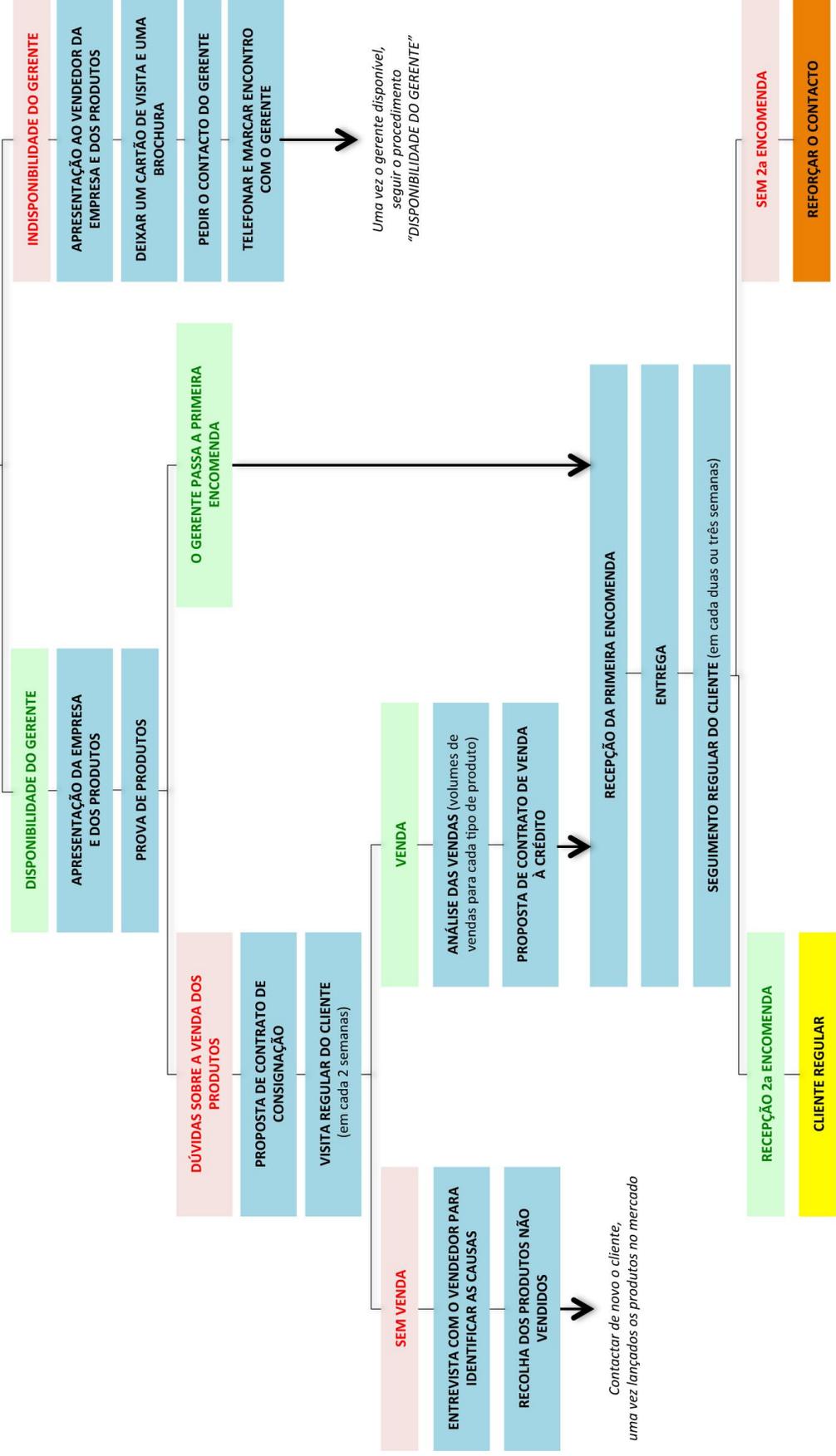
No momento de contacto direto com o cliente importa valorizar o aspecto local do produto, e ao mesmo tempo tranquilizar o vendedor sobre a qualidade. O responsável comercial pode por exemplo apresentar os métodos de fabricação (desinfecção do material, pasteurização ou regras de higiene obrigatórias) bem como os processos de controlo da qualidade.

Caso o cliente ter dúvidas, o responsável pode oferecer um primeiro contrato de tipo **consignação** : o cliente tenta vender os produtos. Após um período definido no momento da assinatura do contrato, o responsável volta visitar o cliente, cobrando somente os produtos vendidos. A seguir, o responsável recupera os produtos que não foram vendidos. Este tipo de contrato incentiva o cliente a oferecer os produtos aos seus clientes sem tomar nenhum risco financeiro : nem perde dinheiro quando os produtos não forem vendidos, mas ainda ganha no caso contrário.

O esquema abaixo apresenta, na forma de uma árvore de apoio a decisão, um método de angariação de clientes no contexto de uma cidade como Bissau. Este processo deve ser implementado de forma regular, mesmo depois de uma sucedida penetração do mercado pela empresa.

IDENTIFICAR OS CLIENTES POTENCIAIS

- VISITAR OS CLIENTES COM :**
- Amostras de produtos
 - Uma brochura da empresa
 - Um cartão de visita
 - Uma lista de preços
 - Um contrato de consignação
 - Um livro de facturas
 - Um ou dois panfletos



Uma vez o gerente disponível, seguir o procedimento "DISPONIBILIDADE DO GERENTE"

IV. Estratégia contínua

Uma vez lançados os produtos no mercado, a empresa deve :

- **Conservar o seu espaço no mercado**
- **Melhorar a visibilidade dos seus produtos**
- **Aumentar o número dos seus clientes**
- **Aumentar os volumes das suas vendas**

Afim de **conservar o seu espaço no mercado**, a empresa deve cuidar do contacto com o cliente. Para tal, deve **ligar regularmente para o gerente** e perguntar sobre uma nova encomenda (caso a última encomenda tenha sido passada numa data antiga). O responsável deve também deslocar-se para o estabelecimento comercial afim de interrogar diretamente os vendedores (ou serventes) e recolher as suas opiniões ou os seus comentários sobre as vendas dos produtos da empresa. Os vendedores beneficiam de um contacto direto e permanente com os consumidores. Se for possível, interessa também interrogar alguns consumidores presentes durante a visita. *(por exemplo: conhecem bem os produtos? Já compraram alguns? Se a resposta for afirmativa, como avaliam o produto? Etc.)* Esta metodologia permite identificar as possíveis fraquezas, por serem melhoradas *(na comunicação, qualidade, apresentação, no sabor, etc.)*.

Afim de **melhorar a visibilidade dos produtos**, o responsável comercial deve usar a sua visita para observar a **localização dos produtos** dentro do estabelecimento *(serão devidamente valorizados?)*. Se os produtos não forem corretamente apresentados, o responsável pode aconselhar o vendedor. Pode também oferecer panfletos para fazer publicidade e informar os consumidores sobre a venda dos seus produtos no estabelecimento.

A realização de **dias de degustação** em frente aos estabelecimentos comerciais ou em outros lugares estratégicos, permite aos consumidores descobrir e provar os produtos. Deve-se preparar uma pequena tribuna com a exposição dos vários produtos, das brochuras e dos panfletos. O responsável comercial ou alguns promotores de vendas devem convencer os transeuntes, para vierem provar o produto. Caso sejam bebidas, pensar em resfriá-las antes de servir ao cliente (preparar um pequeno refrigerador com gelo). É preferível oferecer um copo de plástico além da garrafa inteira (limitando assim o custo da prova). Caso sejam compotas, oferecer bolachas ou pão, onde o consumidor poderá estender o produto. O responsável ou os promotores de vendas aproveitam as degustações para interrogar os consumidores e recolher as suas opiniões sobre os produtos, tentando identificar problemas potenciais ligados ao sabor, à apresentação do produto ou à sua embalagem. Este processo deverá permitir a empresa melhorar os seus produtos em função das exigências do cliente.

Em países como a Guiné-Bissau, numerosos **eventos** são organizados por diversas comunidades religiosas, ONGs ou instituições (feiras, cerimônias, festival, etc.). Durante esses eventos servem-se geralmente cocktails ou lanches. A empresa pode então oferecer os seus produtos para essas estruturas, aumenta assim a visibilidade dos seus produtos, e dando a oportunidade aos participantes dos eventos de provar os produtos da empresa.

Uma vez lançados os produtos no mercado, a empresa não pode parar de contactar sempre novos clientes, afim de **aumentar o número dos seus clientes**, e aumentar assim **os volumes das suas vendas**. Em países como a Guiné-Bissau, os consumidores não têm um poder de compra muito elevado, conseqüentemente os estabelecimentos comerciais não conseguem encomendas de volumes muito elevados. É então estratégico o objetivo de alcançar um número de clientes elevado, afim de poder aumentar o volume das suas vendas. Para tal efeito o contacto com novos clientes deve ser permanentemente promovido. O responsável pode dedicar um dia por semana à busca e ao contacto de novos clientes.

V. Exemplo da Kafo-Com : restrições e recomendações

A empresa Kafo-COM foi criada com o objetivo de comercializar uma larga linha de produtos localmente transformados por unidades baseadas na região de Oio.

Os produtos fabricados são :

- Sumos de frutas pasteurizados (12 sabores diferentes)
- Compotas de frutas locais
- Farinhas (mandioca, milho)
- Óleo de palma vermelha
- “Vinagre de limão” (condimento local)
- Arroz descascado
- Massa de amendoim

Vários volumes são oferecidos para cada produto :

- Garrafas de vidro reciclado (cervejas) 33 cl ou 25 cl para os sumos
- Jarra de vidro de 30 ml ou 300 g para as compotas (importado)
- Sacos plásticos selados por calor de 0,5 kg, 1 kg e 50 kg para as farinhas
- Garrafas de plástico de 0,5 L, 1 L, ou 5 L para os condimentos (óleo de palma e vinagre de limão)

A Kafo-COM tem primeiramente desenvolvido uma linha de produtos, antes de tentar comercializá-los no mercado de Bissau (*estratégia 2*).

O estudo de mercado

Um primeiro estudo de mercado foi realizado antes do lançamento da linha de produtos, afim de perceber o funcionamento dos negócios de produtos alimentares locais, em particular os sumos naturais, as compotas, o arroz, o óleo de palma vermelho, e o mel. A opinião dos consumidores sobre o consumo de tais produtos (locais) foi analisada.

Durante o estudo, foram pesquisados :

- 250 consumidores urbanos
- 50 estabelecimentos comerciais
- 52 vendedores de mercado
- 32 consumidores nos mercados

O estudo cobriu 6 cidades (Bissau, Mansôa, Bissora, Mansaba, Farim e Bafata).

Um segundo estudo de mercado foi realizado um ano mais tarde, com o objetivo de completar o primeiro estudo, sobre os pontos seguintes :

- Os hábitos de consumo dos consumidores urbanos : orientando o estudo para os produtos da linha que a empresa desejava comercializar.
- Os estabelecimentos comerciais e a venda de produtos alimentares transformados
- Os produtos localmente transformados vendidos em Bissau e outras cidades secundárias do país.
- Os produtos transformados vendidos nos mercados (mercado de Bandim)

Foram pesquisados, durante o estudo :

- 88 indivíduos
- 94 locais de comercialização
- 14 cidades.

Preparação do lançamento dos produtos

A Kafo-COM produziu vários materiais de comunicação e marketing :

- Panfletos



- Brochuras (apresentação dos produtos e da empresa)

Para garantir a qualidade dos produtos e a segurança da cadeia de produção, foi criado o Centro Comunitário de Fabricação, um Centro de Registo Nacional, Promotor e Apoio à transformação, Apoio Alimentar e Laboratório de Controlar de Qualidade.

As atividades realizadas no Centro são:

- Produção
- Controlar de Qualidade dos produtos (após cozido, peso, pH, grau Brix)
- Fornecimento de insumos de transformação
- Experimentação de novos produtos

Produtos alimentares locais transformados

Produtos de Terra i kumidia san i natural!

KAFO Comercial
Djalanda
Sector de Mandimba, Regiõo Oio
C.P. 136

Tel. +245 6907149
email: kafo.comercial@yahoo.com

Arroz Local
O arroz local produzido no Quilômetro 8, a 6 km do distrito de Bissau, é rico em substâncias nutritivas. O arroz é produzido de maneira tradicional, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos. O arroz local é produzido em pequenas parcelas, com técnicas tradicionais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Óleo de Palma
O óleo de palma é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzido a partir de frutos de palmeiras locais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Sabores da Tabanca
A marca Sabores da Tabanca é uma marca de produtos locais transformados, produzidos em pequenas parcelas, com técnicas tradicionais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Farinha de Milho
A farinha de milho é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzida a partir de milho local, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Sumos e Compotas de Mango, Caju, Fole, Forroba, Cabocera, Veludo, Mandiã, Limão
Os sumos e compotas são produtos naturais, produzidos a partir de frutas locais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Mel
O mel é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzido a partir de colmeias locais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Farinha de Mandioca
A farinha de mandioca é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzida a partir de mandioca local, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

A Fruta Desidratada
A fruta desidratada é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzida a partir de frutas locais, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Sal Iodado
O sal iodado é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzido a partir de sal local, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

Mancarra Rabada
A mancarra rabada é um produto natural, rico em vitaminas e minerais. É produzida a partir de mancarra local, sem o uso de pesticidas e outros produtos químicos.

KAFO Comercial S.A.R.L.
A empresa foi criada em 2013 pelo Federação Camponesa KAFO no âmbito do projeto "Melhoria da Segurança Alimentar e Promoção Económica das Florestas Agrícolas e Florestas na Guiné-Bissau e Cabo Verde".

Organograma
A estrutura organizacional da empresa é a seguinte:

```

graph TD
    A[Unidade de transformação] --> B[Centro de produção]
    B --> C[Produção de produtos]
    B --> D[Centralização dos produtos]
    B --> E[Controlo de qualidade]
    B --> F[Stock de produtos]
    C --> G[Clientes]
    D --> G
    E --> G
    F --> G
    G --> H[Restaurantes]
    G --> I[Bares]
    G --> J[Supermercados]
    G --> K[Minimercados]
    G --> L[Hotéis]
    
```

Preçoário (Ft/a)

| | |
|-----------------------------|--------|
| Arroz (50kg) | 26.000 |
| Arroz (5kg) | 700 |
| Arroz (1kg) | 270 |
| Compostas (100ml) | 300 |
| Compostas (334ml) | 1.200 |
| Farinha de mandioca (500 g) | 700 |
| Farinha de mandioca (1 kg) | 1.200 |
| Farinha milho 8 (1 kg) | 1.200 |
| Farinha milho P (500 g) | 650 |
| Farinha milho P (1 kg) | 650 |
| Mel (plástico 800 g) | 2.400 |
| Mel vidro (400 g) | 300 |
| Mel vidro (800 g) | 1.500 |
| Óleo de palma (0,5 L) | 800 |
| Óleo de palma (1 L) | 1.500 |
| Óleo de palma (2 L) | 2.300 |
| Pasta de mancarra (500 g) | 650 |
| Pasta de mancarra (1 kg) | 6.000 |
| Sal (1 kg) | 475 |
| Sal (50 kg) | 20.000 |
| Sal (5 kg) | 2.400 |
| Sumos (25 cl) | 250 |
| Sumos (100 cl) | 300 |
| Vinagre de fole (1 L) | 625 |
| Vinagre de fole (0,5 L) | 375 |
| Vinagre de fole (5 L) | 2.300 |
| Porcelanas (05 cl) | 3.500 |

Fevereiro 2015

Elaborado pelo: Instituto Nacional de Registo Nacional
21 de Maio de 2015

KAFO-Comercial S.A.R.L.

KAFO-Comercial S.A.R.L. é uma estrutura comercial criada em Maio de 2013 pelo Federação Camponesa KAFO no âmbito do projeto "Melhoria da Segurança Alimentar e Promoção Económica das Florestas Agrícolas e Florestas na Guiné-Bissau e Cabo Verde".

KAFO-Com tem como objetivo principal a valorização da produção através de um sistema de comercialização e distribuição, sob a marca Sabores da Tabanca, dando uma gama de produtos transformados de qualidade na Guiné-Bissau e na Subregião.

Os produtos transformados são produzidos nas 24 unidades de transformação instaladas na Regiõo Oio e no Centro de produção em Djalanda onde se realiza regularmente o controle de qualidade dos produtos.

Os nossos clientes são bares, restaurantes, hotéis, supermercados e minimercados.

A nossa equipa é constituída por um responsável comercial e dois promotores de vendas.

KAFO-Com garante a distribuição regular dos produtos através dos nossos armazéns situados na cidade de Bissau e Djalanda.

Unidades de transformação
24 tabancas do Regiõo Oio

- Transformação de produtos locais

Centro de produção
Djalanda

- Produção de produtos Sabores da Tabanca
- Centralização dos produtos transformados nas tabancas da Regiõo de Oio
- Controlo de qualidade de todos os produtos
- Stock de produtos

KAFO-Comercial
Bissau

- Stock de produtos
- Contacto clientes
- Entrega encomendas
- Entrega material publicitários

Clientes
Bissau e outras cidades

- Restaurantes
- Bares
- Supermercados
- Minimercados
- Hotéis

Para ONG, instituições, comunidades e empresas

Oferecer sumos naturais, compotas e mel durante a pausa café e almoços dos vossos encontros e seminários, hoje e amanhã!

KAFO-Com produz e comercializa produtos locais transformados garantido a sua qualidade.

Contacte-nos para ter mais informações e degustar os nossos produtos!

Organograma

```

graph TD
    A[Unidade de transformação] --> B[Centro de produção]
    B --> C[Produção de produtos]
    B --> D[Centralização dos produtos]
    B --> E[Controlo de qualidade]
    B --> F[Stock de produtos]
    C --> G[Clientes]
    D --> G
    E --> G
    F --> G
    G --> H[Restaurantes]
    G --> I[Bares]
    G --> J[Supermercados]
    G --> K[Minimercados]
    G --> L[Hotéis]
    
```

- Um catálogo para os sumos de frutas (por ser oferecido aos bares-restaurantes) :

SUMOS
Locais & Naturais

| | 33 cl | 25 cl |
|-------------------|-------|-------|
| Cabaceira..... | xof | xof |
| Caju..... | xof | xof |
| Fole grande..... | xof | xof |
| Fole pequeno..... | xof | xof |
| Forroba..... | xof | xof |
| Ondjo..... | xof | xof |
| Mandiã..... | xof | xof |
| Mango..... | xof | xof |
| Laranja..... | xof | xof |
| Limão..... | xof | xof |
| Toranja..... | xof | xof |

Sabores da Tabanca - Centro de Formação Camponesa de Djalanda - Regiõo Oio - Guiné-Bissau
KAFO Comercial - tel. +245 6907149 - kafo.comercial@yahoo.com

- Rótulos em todos os produtos :



- Um dístico para as feiras ou exposições-vendas de produtos.

Os panfletos, as brochuras e os rótulos foram concebidos e imprimidos na Itália e no Cabo Verde. Os catálogos foram realizados e imprimidos em Guiné-Bissau.

Lançamento dos produtos no mercado

Uma vez completados o estudo e a cerimônia de lançamento, uma responsável comercial deslocou-se para visitar muitos estabelecimentos comerciais, onde apresentou e ofereceu os produtos. Segundo o tipo de estabelecimento visitado, a responsável valorizava certos produtos além de outros, com o objetivo de convencer o cliente (*nos bares apresentava prioritariamente o sumo de fruta, nos hotéis apresentava as compotas e o mel*). A linha de produtos inteira era ainda exposta graças a amostras e a brochura. Os primeiros estabelecimentos conquistados pela Kafo-COM foram os **bares-restaurantes de 1ª e 2ª classe, bem como os supermercados e os minimercados**. A maioria dos gerentes de bares-restaurantes de 1ª classe eram estrangeiros e **pagavam diretamente** uma primeira encomenda pequena.

Os gerentes de bares-restaurantes de 2ª classe, dos mini-mercados ou supermercados passavam uma **encomenda à crédito**.

Os produtos principais comprados por esses clientes eram os **sumos** e o **mel**, as **compotas** e as **farinhas**. Os condimentos revelaram-se mais difíceis em comercializar. Uma vez iniciadas as vendas (recepção de várias encomendas), a Kafo-COM tentou aumentar o número dos seus clientes ao **alargar o seu alvo**. A responsável comercial concentrou a sua atividade de angariação de clientes nos **bares de 3ª classe** (contendores). Enquanto os gerentes desses estabelecimentos tinham inicialmente mostrado dúvidas sobre os produtos locais, mostraram-se muito mais interessados após vários meses de presença dos mesmos produtos no mercado.

Seguimento e progresso contínuo

Para seguir a evolução do contacto dos clientes potenciais identificados, a Kafo-COM usou o modelo abaixo de tabela Excel :

| N° | Supermercados | N° | Minimercados | N° | Hotéis | N° | Bares-restaurantes1ª classe | N° | Bares-restaurantes2ª classe | N° | Bares-restaurantes3ª classe | N° | Lojas | N° | Discotecas |
|----|-----------------|----|---------------------|----|---------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|------------|----|------------|
| 1 | Darling(Bandim) | 1 | Alvalade | 1 | Lisboa-Bissau | 1 | Bate-papo | 1 | ChezíAmi | 1 | CidadeAlerta | 1 | Tiniguena | 1 | Bambu |
| 2 | Tuba | 2 | DanfaDanfa | 2 | Coimbra | 2 | Papa-loca | 2 | Diarum | 2 | ContentorAmarelo | 2 | Artissal | 2 | Sabura |
| 3 | Bonjour | 3 | Mangui | 3 | Azalai | 3 | PontoDeEncontro | 3 | RestauranteDeFinanças | 3 | ContentorDeDavid | 3 | Alternag | 3 | Paiam |
| 4 | Pinheiro(GSM) | 4 | STAC-Brasilia | 4 | Malaika | 4 | PadeiraAfricana | 4 | Oasis | 4 | ContentorWilson | 4 | Divuitec | 4 | Pluck |
| 5 | NunesArmão | 5 | CasaDasNovidades | 5 | Amazônia | 5 | DonaFernanda | 5 | Lenox | 5 | ChurrasqueiraSitec | 5 | Piramide | 5 | Insomnia |
| 6 | Mavegro | 6 | PetromarPenhal | 6 | Almadies | 6 | Almadies | 6 | GrillOne | 6 | ContentorDipebate | 6 | AD | 6 | Tabanka |
| 7 | Nutrilac | 7 | Petromar2 | 7 | Ancar | 7 | Morabeza | 7 | CasaMbutcha | 7 | ContentorToni | 7 | Renluv | 7 | CaféCafé |
| 8 | | 8 | Lenox | 8 | Tamar | 8 | RestCoimbra | 8 | BarCentroCulturalBrasil | 8 | ContentorDjedé2 | 8 | AMAE | 8 | |
| 9 | | 9 | EltonAerop | 9 | DarSalam | 9 | Lobato | 9 | Mavego | 9 | ImpérioAngolano | 9 | Educação | 9 | |
| 10 | | 10 | EltonBandim | 10 | Dina | 10 | LeBistro | 10 | UDEB | 10 | CasaMisa | 10 | Mandjaco | 10 | |
| 11 | | 11 | EltonXX | 11 | Bassamar | 11 | Aeroporto | 11 | CantinhoBrasileiro | 11 | BarMandja | 11 | CorMoran | 11 | |
| 12 | | 12 | Isma | 12 | Jordane | 12 | Jordani | 12 | BarYanira | 12 | SurasqueiraSitec | 12 | NoKumeSabi | 12 | |
| 13 | | 13 | Bavima | 13 | | 13 | Tamar | 13 | Odete | 13 | cidadeAlerta | 13 | MoutaroMTN | 13 | |
| 14 | | 14 | Gonsalves | 14 | | 14 | BarCentroCulturalFrança | 14 | Samaritana | 14 | | 14 | | 14 | |
| 15 | | 15 | AliAmar | 15 | | 15 | BarCentroCulturalPortugal | 15 | Libanês(Coqueiro) | 15 | | 15 | | 15 | |
| 16 | | 16 | PetromarSafim | 16 | | 16 | Kalisto(Casino) | 16 | CaféCafé(Mobis) | 16 | | 16 | | 16 | |
| 17 | | 17 | BambúSafim | 17 | | 17 | RestauranteNovaPlaneta | 17 | MillBorja | 17 | | 17 | | 17 | |
| 18 | | 18 | PetromarDeMindjeres | 18 | | 18 | RestauranteSaborDaCasa | 18 | BarMuru | 18 | | 18 | | 18 | |
| 19 | | 19 | MinimercadoRama | 19 | | 19 | RestauranteSagresSafim | 19 | BarMagnifico | 19 | | 19 | | 19 | |
| 20 | | 20 | KendiMinimercado | 20 | | 20 | RestauranteSagresSafim | 20 | LegalManux | 20 | | 20 | | 20 | |
| | | | | | | | CentroCulturalBrasileiro | | | | | | | | |
| 3 | 43% | 7 | 35% | 1 | 8% | 9 | 43% | 5 | 25% | 3 | 23% | 11 | 85% | 0 | 0% |
| 3 | 43% | 5 | 25% | 8 | 67% | 10 | 48% | 5 | 25% | 7 | 54% | 1 | 8% | 3 | 43% |
| 1 | 14% | 8 | 40% | 3 | 25% | 2 | 10% | 10 | 50% | 3 | 23% | 1 | 8% | 4 | 57% |
| 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 7 | 100% | 20 | 100% | 12 | 100% | 21 | 100% | 20 | 100% | 13 | 100% | 13 | 100% | 7 | 100% |

| |
|------------------------|
| Cliente |
| Contactos por Reforçar |
| Por contactar |
| Sem Interesse |

O código de cores permite a responsável planificar a sua atividade de angariação de clientes em função da qualidade do contacto já estabelecido com os vários clientes potenciais. A lista dos estabelecimentos foi inicialmente elaborada após o estudo de mercado. Foi atualizada a medida que a responsável comercial procurava novos clientes.

A Kafo-COM participou em vários eventos (tribuna de exposição-venda de produtos) :

- Experiência de valorização e comercialização de produtos locais organizada pela ONG *Tiniguena*.
- 1ª feira internacional do Sabor e Terra Madre de *Slow Food*
- Feira agrícola de *Coajog*
- Exposição-feira “Cabaz de Terra” de *Artissal*.
- 2ª feira agrícola nacional “comercialização sem barreiras de produtos agrícolas” organizada pela *AD*.
- Feira agrícola de Dakar.
- Feira agrícola nacional em Bissora organizada pela *LVIA*.
- Feira agrícola organizada pela *IBAP/UICN* em Bissau.
- 1º festival de agricultura “Agrifest” organizado pela ONG italiana *LVIA* em Bissau.

A Kafo-COM também vendeu mais de 1.000 sumos em todos os bares instalados nos dois eventos seguintes :

- Festival de agricultura de *LVIA*
- Feira de orientação ao emprego profissional da *ESSOR* e *ANADEC*

A empresa organizou uma sessão de degustação de 3 dias, situada em frente a um supermercado cliente.

Um ano após o lançamento dos produtos no mercado, a empresa tinha comercializado 17.500 produtos, sendo esses 15.000 sumos (86% dos volumes vendidos). O volume de negócios superou os 7 milhões de FCFA, equivalendo a 10.500 euros.

Uma vez passados os primeiros meses de lançamento dos produtos, dois estagiários foram contratados pela Kafo-COM, na qualidade de promotores de vendas. Apoiam a responsável comercial em todas as suas atividades : venda, promoção e gestão.

Os obstáculos encontrados

- **Garantir um fluxo constante de produtos** (evitar as rupturas) : para tal, a responsável deve gerir o abastecimento em produtos, contactando sempre o centro de produção antes da ruptura de stock. A produção de certos produtos, porém, varia em função da temporada. Quando as previsões tinham sido fracas (em especial no caso dos produtos fabricados antes do lançamento da linha no mercado), a empresa encontrou-se rapidamente em situação de ruptura, e somente pôde ser abastecida na temporada seguinte.
- **Organização das entregas** num modo mais económico: os clientes reclamam os produtos em datas e momentos diferentes. A Kafo-COM dispõe apenas, dois dias por semana, de uma carinha de volume de espaço limitado para transportar os produtos. Alguns clientes desejando ser entregues a uma hora precisa, ficou então difícil gerir as entregas de modo a satisfazer as exigências dos clientes, tomando em conta as restrições ligadas ao veículo. A tabela abaixo apresenta as capacidades máximas de transporte dos produtos nos veículos.

| Produtos | Nº unidade/carro |
|---|-------------------------|
| Sumo 33 cl-25 cl | 500-700 |
| Farinha 0,5 kg | 350 |
| Farinha 1 kg | 165 |
| Arroz 1 kg | 165 |
| Arroz 5 kg | 45 |
| Condimento 1 L | 250 |
| Condimento 5 L | 50 |
| Compotas e mel (jarra de vidro) | 225 |
| Mel e maçã de amendoim (pote de plástico) | 120 |

Os produtos são transportados em baldes de plástico podendo conter até 24 sumos de frutas de 33 cl, mas sendo também usados para transportar todos os outros produtos (afim de protegê-los contra a poeira durante a viagem) :



- **Respeitar as normas em vigor no país** : a empresa não tinha investigado anteriormente as normas do país em relação aos rótulos. Nenhum rótulo colado em produtos comercializados nos estabelecimentos comerciais de Bissau pode conter informações escritas a mão. Inicialmente a data de validade e o n° do lote eram escritos a mão. Desde a reclamação de um cliente que tinha sido controlado, a Kafo-COM passou a imprimir a data e o n° de lote com um carimbo.
- **Contratar um responsável comercial competente** : a primeira responsável comercial contratada pela Kafo-COM não tinha as qualidades requeridas para a promoção dos produtos num mercado. O responsável comercial deve conhecer os seus produtos e ser capaz de promovê-los e vendê-los com a máxima convicção. A sua capacidade em convencer os clientes é essencial para o lançamento dos produtos no mercado. A primeira pessoa contratada revelou-se pouco adaptada a este trabalho, e foi então substituída por uma pessoa mais motivada.

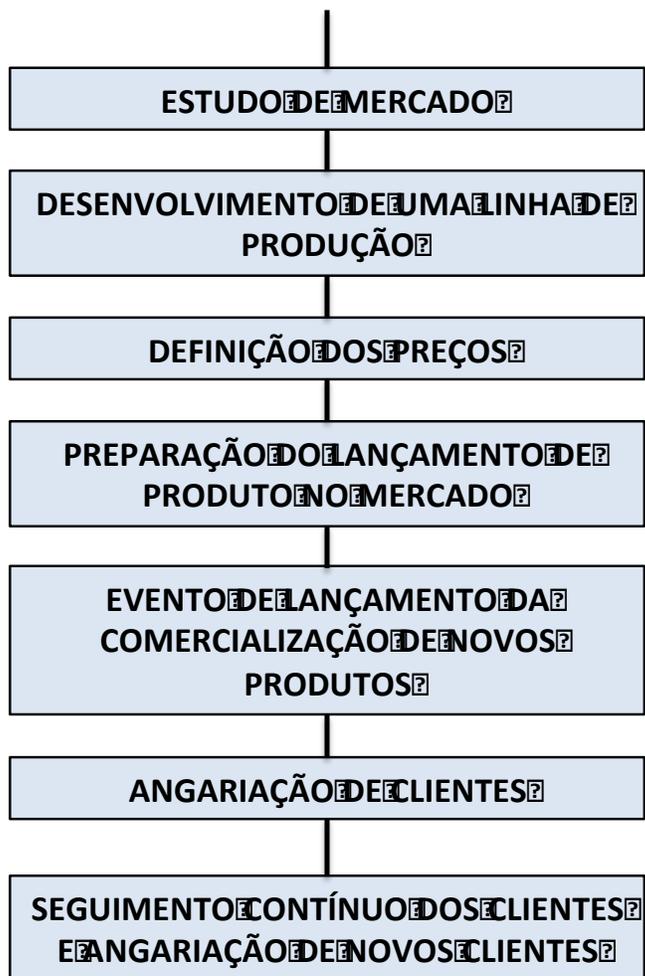
AS RECOMENDAÇÕES CHAVES

- ⇒ **Estudar a viabilidade da atividade antes de iniciar**
(elaboração de um plano de negócio) !
- ⇒ **Contratar** um responsável comercial **dinâmico com uma experiência em negócio e venda.**
- ⇒ **Não ter medo de se lançar no mercado** apesar das fracas quantidades armazenadas
- ⇒ **Não ter medo de produzir em grandes quantidades,** mesmo quando o número de clientes for reduzido
- ⇒ Na fase de primeiro contacto com um novo cliente, não hesitar em deixar o seu cartão de visita, brochuras, amostras, e pedir um número de telefone. Ligar várias vezes se for necessário, para obter um encontro com o gerente, caso este não tenha sido disponível !
 - ⇒ **Visitar regularmente os clientes !** é imperativo manter sempre o contacto com os clientes !
 - ⇒ **Aconselhar o cliente** sobre um lugar visível e estratégico dos produtos da empresa.
- ⇒ Ter a paciência de explicar o **funcionamento em « LOTES »**, cujos números são escritos nos rótulos, e a **rastreabilidade dos produtos**. Caso houver qualquer problema com um produto, o cliente anota o número de Lote e informa logo a empresa, que retira o lote do mercado.

VI. Balanço e áreas de melhoria para a Kafo-COM

Balanço esquemático

A estratégia comercial estabelecida para a venda de produtos locais em Bissau pela Kafo-COM, pode ser resumida segundo o esquema abaixo :



Áreas de melhoria para a Kafo-COM

Após um ano de comercialização de produtos no mercado, a Kafo-COM deve continuar a aumentar os seus volumes de vendas e aumentar as suas quotas de mercado, tomando em conta a sua capacidade de abastecimento. Os sumos são os produtos mais vendidos pela empresa, que tem concentrado então o seu trabalho de marketing nesta linha. A Kafo-COM pode ainda aumentar o volume das suas vendas de sumos de frutas, mas ficará rapidamente limitada se a produção não aumentar simultaneamente.

Considerando essas restrições, a Kafo-COM deve :

- **Conservar os clientes** : a responsável comercial deve deslocar-se regularmente para a casa dos seus clientes, afim de motivá-los para a encomenda de novos produtos. Caso alguns produtos tenham sido fora do estoque, e já voltaram a ser disponíveis, a responsável comercial deve informar os seus clientes ! Pode também apresentar novos sabores ou novos produtos (nova linha de Ponch ou novos sabores de frutas como o tamarindo ou o bissap).
- **Alargar o mercado visado** : Até hoje, a Kafo-COM vende os seus produtos em Bissau. Afim de aumentar o número dos seus clientes, a empresa pode buscar clientes em cidades secundárias do país, onde existem bares, restaurantes, pequenas lojas ou minimercados. As cidades situadas na fronteira com o Senegal (como é o caso de São Domingo) são locais de passagem frequentados. Visar este tipo de cidade ia permitir também a Kafo-COM divulgar a sua marca do outro lado da fronteira.
- **Investigar as possibilidades de exportação no Senegal** : com conhecimento das normas e taxas de exportação de produtos alimentares em vigor no Senegal, a empresa pode começar a contactar alguns clientes potenciais em cidades vizinhas da fronteira com a Guiné-Bissau, afim de limitar os custos de transporte entre Bissau e o Senegal. No futuro, a Kafo-COM poderá procurar grossistas com a capacidade de garantir negócios entre a empresa e uma rede de clientes em cidades maiores do Senegal.
- **Concentrar a estratégia comercial nos produtos ainda difíceis de vender** : o óleo de palma vermelho, o vinagre de limão e a massa de amendoim são produtos pouco ou nunca comprados pelos consumidores, na situação presente. A Kafo-COM pode tentar :
 - Vender esses produtos nos mercados urbanos, como é o exemplo do mercado de Bandim, usando grossistas de produtos alimentares.
 - Vender esses produtos a grossistas abastecendo todas as pequenas lojas alimentares da cidade.
 - Contactar restaurantes populares oferecendo pratos locais com base nesses produtos.

Os clientes acima mencionados ainda não foram suficientemente contactados pela Kafo-COM. A responsável comercial, com o apoio dos promotores de vendas, deve tentar concentrar o seu trabalho de busca de novos clientes nestes tipos de estabelecimentos, afim de dinamizar as vendas do óleo de palma vermelho, do vinagre de limão e da massa de amendoim (sem exclusão dos outros produtos!).