

Rodrigo Wischral de Oliveira

POLÍTICA COMERCIAL DA MANULI FITASA DO BRASIL S. A.:

**Análise Crítica das POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO,
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GC 2/15

Curitiba - PR

2017

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA MANULI FITASA DO BRASIL S. A.:

Análise Crítica das POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

elaborado por Rodrigo Wischral de Oliveira e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Manuli Fitasa do Brasil S.A. representada neste documento pelo Sr. Saverio Lombardini, Diretor Geral, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Manuli Fitasa do Brasil S.A Análise Crítica do Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas realizado pelo aluno Rodrigo Wischral de Oliveira, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 14 de Julho de 2017

Saverio Lombardini
Diretor Geral
Manuli Fitasa do Brasil S.A.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Wischral de Oliveira, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Outubro de 2015 a Maio de 2017, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Manuli Fitasa do Brasil S.A.: Análise Crítica das Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas é autêntico e original.

Curitiba, 14 de Julho de 2017

Rodrigo Wischral de Oliveira

Sumário

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
VISÃO:	7
MISSÃO:	7
VALORES:.....	7
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:.....	7
HISTÓRICO DA EMPRESA:	8
CULTURA ORGANIZACIONAL	8
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	9
PRODUTOS E SERVIÇOS.....	9
OPERAÇÕES	10
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	11
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	12
ADMINISTRAÇÃO	12
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	13
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	14
ESTRATÉGIA	14
CADEIA DE VALOR.....	15
CAPÍTULO 4: MERCADO	18
HISTÓRICO DO MERCADO	18
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	20
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	20
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	22
CONCORRENTES.....	22
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	25
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS.....	25

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	26
ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's).....	26
PROJEÇÕES DE MERCADO.....	27
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	28
PERFIL DO CONSUMIDOR.....	28
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR.....	28
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR.....	28
PAPÉIS DE COMPRA.....	28
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL.....	30
UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	30
Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção.....	30
Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção.....	33
Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento.....	34
Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento.....	37
Perfil de Competências Desejado do Vendedor.....	40
Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas.....	40
Política Comercial 4.3 Administração de Vendas.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	45

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O intuito deste trabalho é apresentar a política comercial da Manulli Fitasa, empresa do ramo de embalagens industriais no segmento de filme Stretch e fitas adesivas, atuante no mercado interno e externo.

Atualmente a empresa está focada em ganho de Market Share com ações direcionadas para excelência no atendimento ao cliente, ofertando serviços e produtos de qualidade diferenciados no mercado.

Complementando as estratégias, ações focadas em aumento da produtividade, com consequente redução do custo total da operação, realocação de maquinários para centros de produção com localização geográfica estratégica, próximas de grandes centros consumidores e fácil escoamento dos produtos, proporcionaram os resultados esperados pela diretoria do grupo.

A empresa conta com excesso do quadro de funcionários, para suprir a ineficiência do sistema operacional, essa condição onera os custos fixos e prejudica a margem de lucro da Cia.

O departamento de recursos humanos auxilia nos processos de contratação de colaboradores, orienta a diretoria nas questões burocráticas e jurídicas inerentes aos processos seletivos, realiza treinamentos e endomarketing.

Atualmente, no Brasil, a cia. é controlada pelo Diretor Geral e os respectivos gerentes responsáveis pelas ações estratégicas comerciais.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO:
“Ser reconhecida como uma das cinco maiores empresas do segmento de unitização, fechamento e proteção de embalagens da América Latina.”
MISSÃO:
“Oferecer solução ao cliente de unitização, fechamento e proteção de embalagens com segurança, economia e qualidade. ”
VALORES:
<ul style="list-style-type: none">- O cliente em 1º lugar;- Desenvolvimento e valorização das pessoas;- Lucro para valorização crescente;- Melhoria contínua;- Preservação de valores éticos e morais nas diversas relações.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
<p>A Manuli Fitasa é uma empresa do Grupo Italiano Manuli Stretch S.p.A., pioneira na fabricação de filme Stretch para unitização de cargas na Europa.</p> <p>Atualmente, a Manuli Fitasa atua na área de fechamento e proteção de embalagens, com especialização em filmes e fitas adesivas, e ainda máquinas e equipamentos para todas as linhas do mix.</p> <p>Com sua visão inovadora e ampla linha de produtos, a empresa oferece aos seus clientes um atendimento completo com melhor relação custo-benefício. São soluções avançadas para as necessidades de todos os setores de indústria e serviços, incluindo alimentos, bebidas, indústria farmacêuticos, mecânica, tijolos, cerâmicas, setor papelheiro, agricultura, atacadistas, entre outros.</p>

HISTÓRICO DA EMPRESA:

A empresa iniciou suas atividades em março de 1996, liderada pelo Sr. José Medeiros, com o nome de Fitasa, na cidade de Curitiba, operando no segmento de embalagens como fitas adesivas lisas e impressas, copo descartável, plástico bolha...etc.

Com o aumento da demanda e novas oportunidades de negócios, a Fitasa começou a atuar no comércio de produtos para embalagens industrializando, transformando e comercializando vários tipos de fitas adesivas, materiais e fitas para arqueação, além de máquinas, equipamentos e acessórios diversos para fechamento e proteção de produtos.

Em 2002, surgiu a oportunidade de se fazer uma joint venture com o Grupo Manuli, empresa italiana e líder mundial na fabricação de filme Stretch. A parceria prosperou e a Fitasa começou a distribuir o filme para o mercado nacional incluindo em seu portfólio mais um produto de alta qualidade e excelente desempenho.

Em 2010, as empresas consolidaram sua parceria unificando sua gestão de operações no Brasil e tornando-se oficialmente o Grupo Manuli Fitasa.

Em 2011, a empresa começou sua produção nacional de filme Stretch na Unidade Fabril em Curitiba.

Atualmente, o grupo conta com uma equipe com mais de 200 funcionários entre colaboradores das plantas fabris, comercial e administrativo. O time de funcionários mantém-se atualizado continuamente com cursos de reciclagem e aperfeiçoamento focados na excelência do atendimento ao cliente interno e externo da empresa.

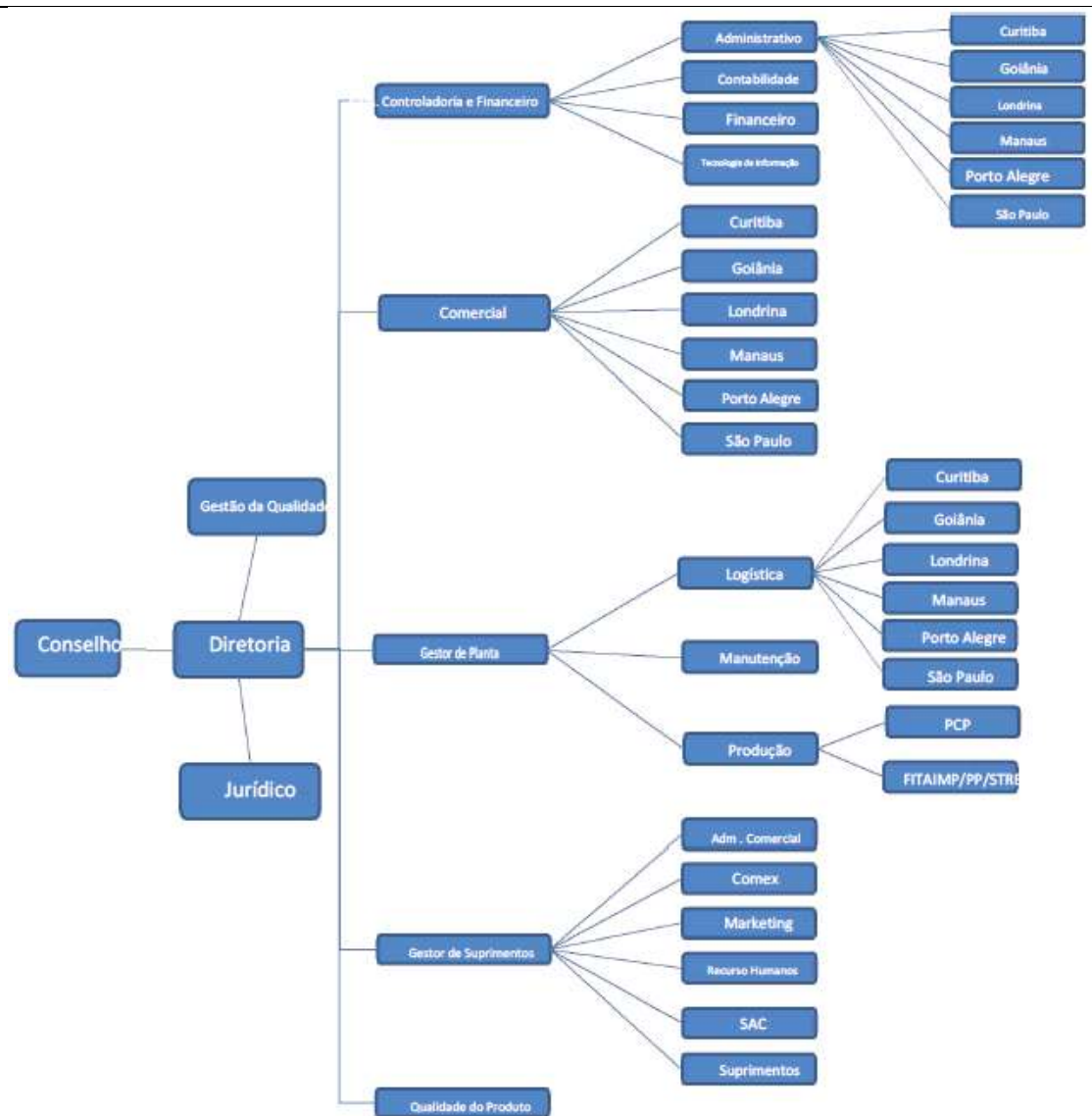
A Manuli Fitasa também possui Unidades de Negócios nas cidades de São Paulo (SP) e Goiânia (GO), Porto Alegre (RS), Londrina (PR) com fábricas em Curitiba (PR) e Manaus (AM).

CULTURA ORGANIZACIONAL

A Manuli Fitasa tem por característica dentro de sua cultura organizacional, a tomada de decisões centralizada na diretoria, com foco no cliente externo.

Tem como objetivo principal o desenvolvimento de mercado, ganho de Market Share, oferecer produtos de qualidade visando a excelência no atendimento ao cliente no pré e pós venda.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

Soluções para paletização:

- LC2 Manual: Filme CAST de PEBDL para aplicações manuais.
- LC3 AUT 150: Filme CAST de PEBDL para aplicações em Paletizadoras automáticas.
- ATX AUT 250: Filme CAST especial de PEBDL.
- Filme Coreless: Filme CAST de PEBDL sem tubete de papelão

- Filme Pré Estirado
- Fita Tudo e Filme Cortado

O Grupo Manuli Fitasa fornece filmes cortados em larguras múltiplas de 50mm até 1000 mm.

Soluções para empacotamento:

- Fita Crepe: Pequenos embrulhos, mascaramento imobiliário, marcações, proteções, fixações e etc.
- Fitas Lisas e Personalizadas: Acrílica Base D'água, Acrílica Solvente e Hot Melt.
- Fita Gomada: Com ou Sem Reforço de Fios de Poliéster.
- Fitas Adesivas de Papel: Kraft Liso ou Crepado.

Equipamentos:

- Paletizadora: Envolvedoras de paletes de fácil operação.
- Máquina fechadora de Caixas: Fechamento de caixas com tamanho uniforme.
- Aplicadores Manuais: Aparelhos aplicadores para fitas adesivas de larguras 50, 75 e 100 mm.
- Robôs: para paletização.

OPERAÇÕES

Atualmente, o grupo conta com uma equipe com mais de 200 funcionários.

Os colaboradores são frequentemente atualizados com treinamentos e cursos de reciclagem.

Nosso principais fornecedores são: Dow Química e Brasken na utilização de resinas para extrusora, Alpha Beta para fitas adesivas e Tubo Kraft nos tubetes de papelão para o filme Stretch e arruelas para fitas adesivas.

Técnicas de produção e logística: Receitas de extrusão originada na planta da Alemanha, mantendo o padrão de qualidade mundial, com certificação ISO 9001.

O filme Stretch comumente é processado com resinas 100% virgens de PELBD em máquinas de matriz plana chamada Cast, que permitem a sobreposição de várias camadas. Desse modo, a resistência do produto se torna diferenciada em relação a outros tipos de filme produzidos em máquinas monocamadas. A principal

característica do filme Stretch é sua aderência (alto poder de pega), que facilita aspectos ergonômicos na logística do transporte e armazenamento de produtos. As suas propriedades óticas são também favorecidas, principalmente pelo aspecto da transparência que mantém visível o produto ensacado. Além disso, ainda no sentido da ergonomia e logística, o filme Stretch possui alta retenção á carga, facilitando a compactação de vários produtos a espaços menores.

A empresa não possui frota própria e toda logística de recebimento de matéria prima e distribuição de produto acabado é feito com frotas terceirizadas, que permitem maior agilidade nos processos de recebimento e entrega, visando a manutenção dos prazos.

Investimentos: Ampliação da capacidade produtiva em 100% com a aquisição de uma nova extrusora e mais uma máquina de fitas adesivas para planta de Manaus.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Capacidade produtiva:

1.000 ton/mês de filme Stretch contando com 3 equipamentos Cast em Curitiba e mais 1.000 ton/mês contando com a capacidade produtiva em Manaus.

Conversão de 960.000.000,00 de m² de fitas adesivas lisas e impressas.

Itens de giro são mantidos estoques mínimos para atender com maior agilidade os clientes, no entanto, itens de produção temos um prazo de, no máximo, 5 dias para atendimento em fitas adesivas e de 7 dias em filme Stretch

Limitações:

O Fluxo de matéria prima é lento devido aos trâmites de importação e nacionalização da mercadoria.

A variação cambial da moeda e do preço do barril de petróleo, dificultam a manutenção do preço durante a vigência do contrato.

O prazo de entrega é longo em algumas regiões do Brasil devido as limitações do transporte terrestre.

Alta competitividade de mercado, mesmo sendo uma commodity, já que existem as características produtivas de cada concorrente que se diferem entre si, por exemplo: Mistura de material virgem com reciclado.

Especificações de produto particular do processo de cada empresa: peso e comprimento do rolo de filme Stretch, gramatura do tubete de papel, etc.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa conta com estoque pulmão de matéria prima certificada pelo fornecedor. Atualmente Manulli Fitasa está sendo audita e passando por um processo de consultoria com ênfase em investimentos para novas tecnologias de produção e logística.

O capital humano é um dos principais recursos da empresa, os colaboradores que executam atividades relacionadas a qualidade do produto passam, frequentemente, por treinamentos que visam o aprimoramento das habilidades e experiências exigidas para o cargo.

A empresa tem como meta permanente manter seu quadro de profissionais atualizados nas necessidades de conhecimento de cada atividade específica, extrusão, célula de impressão...etc.

Na situação atual de mercado, encontram-se muitas dificuldades com relação a inadimplência dos clientes, além da empresa ser capitalizada financeiramente e sólida, optou-se também pela implantação de uma seguradora de credito para minimizar ao máximo as perdas de capital.

ADMINISTRAÇÃO

A empresa conta com 200 colaboradores.

O recrutamento é feito internamente e, dependendo do nível hierárquico, a contratação é feita por agências especializadas em Headhunter e a decisão final fica na responsabilidade da diretoria da empresa.

A remuneração para os funcionários operacionais é baseada no piso salarial de mercado.

Para altos cargos, como gerência e coordenação, a base salarial é de acordo com o nível de experiência do colaborador.

A administração contábil, vendas, qualidade, compras e diretoria foi exemplificada no organograma do capítulo 2 do item “estrutura organizacional”.

Treinamentos e desenvolvimentos são constantes para todos os níveis hierárquicos dentro da companhia.

Planos de carreira são determinados de acordo com a performance do colaborador e avaliação de seus conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

O relacionamento entre a alta administração com os funcionários é muito próximo, por exemplo, todos os meses os aniversariantes são convidados para o café com o diretor geral a fim de conversarem assuntos produtivos e melhorias que ocorrem e precisam ocorrer dentro da companhia.

A diretoria tem contato direto com os principais clientes, em ocasiões específicas.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa usa um sistema de avaliação da sua imagem através de pesquisas de satisfação direcionada aos principais clientes da organização.

A Manuli Fitasa é filiada a ABleF Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis, que contém um banco de dados com informações de Marketing e Market Share do segmento em que atua.

Atualmente sua capacidade produtiva está classificada como participação de 6% do mercado em questão.

O atendimento ao cliente é feito através do pré e pós venda e contato via chat online no site da empresa.

As vendas são orientadas pelo time comercial, que se baseia nos históricos de vendas, análises de mercado, rentabilidade de cada produto e tendências de mercado.

Existem ações de comunicação através de participações em feiras e eventos.

A Manuli Fitasa é focada no cliente através de vendas consultivas, gerando melhor custo benefício com valor agregado para o cliente.

Está em análise a implementação de novas tecnologias para inovação de estratégias de marketing.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2017	2018	2019
Volume de Vendas	R\$ 158.000.000,00	R\$ 164.000.000,00	R\$ 169.000.000,00
Lucratividade	R\$ 1.500.000,00	R\$ 2.100.000,00	R\$ 2.500.000,00
Clientes / Mercado	11.500	12.500	14.000
Marca / Imagem	R\$ 79.000.000,00	R\$ 82.000.00,00	R\$ 84.500.000,00

ESTRATÉGIA

Devido a alta competitividade do mercado, a Manulli Fitasa adotou a estratégia de redução de custos na produção (redução no descarte de material extrusado) e logística (mínimo estoque para produtos de giro) trabalhando em prazo de produção, sem perder a qualidade do produto. Outro ponto a ser inserido no contexto estratégico, é o investimento em tecnologias afim de aumentar a capacidade produtiva para poder concorrer no mercado com preços mais competitivos prezando pela qualidade do produto.

Adotou-se a ação de encerrar as operações das unidades de Londrina, Goiânia e Porto Alegre mantendo uma eficiência logística a partir da Matriz em Curitiba – PR para essas regiões visando a melhoria dos prazos de entrega.

A ampliação e investimento em máquinas mais modernas para a fábrica de Manaus aumentou a produtividade de fita adesiva e filme Stretch, gerando condições mais competitivas de preço e créditos de impostos (Zona Franca de Manaus). Com essas ações a Cia. pode ter foco nas negociações com distribuidores e consumidores finais, onde o crédito de IPI se torna custo na base para formação de preço.

Foi implantada uma gerência comercial para o norte e sul do país, ao invés de um Diretor Comercial nacional.

Foram contratados novos representantes comerciais terceirizados ao invés de funcionários CLT, gerando aumento nas vendas e com redução nos custos empregatícios.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna: A empresa tem um sistema de recebimento e armazenagem independente e separado dos produtos em expedição, os materiais ficam armazenados em racks separados por tipos de resina e tipos de fita adesiva e conforme surge a demanda da produção/PCP são encaminhados para dentro da planta fabril para conversão.

As resinas têm como demanda recebimento semanal, já as fitas adesivas precisam de controle em estoque mínimo, pois o tempo de resposta do fornecedor externo para recebimento deste material é de no mínimo 90 dias.

Operações: Alguns produtos têm fluxo de saída constante, porém quando o estoque chega ao nível crítico a própria expedição gera a demanda para produção repor o estoque.

Já os demais itens são fabricados mediante a demanda do comercial, ao inserir o pedido de produtos considerados de baixo giro a expedição encaminha a solicitação para o PCP, que inicia a produção deste item, sendo:

Fita BOPP lisa – até 5 dias

Fita BOPP impressa – Até 7 dias

Filme Stretch – Até 5 dias.

Logística Externa: Para região denominada “Praça”, que se trata de Curitiba e Região Metropolitana, as entregas são realizadas através de “freteiros”, as demais entregas são realizadas através de contratos com empresas transportadoras responsáveis para cada região específica do Brasil.

Marketing & Vendas: A empresa trabalha com assinaturas digitais voltadas para o segmento que atua, exemplo disso é o site Logismarket, onde o cliente busca especificamente o produto que necessita e pode procurar a empresa nesse segmento afim de ter um breve atendimento, outro canal de comunicação é o chat on-line através do site da empresa, o cliente tem um breve atendimento junto ao suporte de vendas e é direcionado para o vendedor que atender o segmento X ou região Y.

Serviços Pós-Venda: Está sendo desenvolvido junto ao CRM da empresa um alerta de entrega de material onde o vendedor responsável ficará ciente no ato da entrega dos produtos para seu cliente, com isso é possível entrar em contato logo

no recebimento para validar as condições do material, atendimento do prestador de serviço, etc.

Infra Estrutura da Empresa: Semanalmente, junto com todas as lideranças de gestão da empresa e diretoria é feito a “Reunião Gerencial” para tratar dos assuntos que impactam diretamente no funcionamento da organização. São colocados em pauta o planejamento estratégico, controle financeiro e risco de crédito com clientes, e mudanças necessárias a serem executadas. Através do diagrama de Gantt, que é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico. Baseado nas informações obtidas, as orientações para execução são enviadas ao setor responsável e medido a evolução através desta ferramenta.

Gerência de Recursos Humanos: gerencia as atividades de recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento e presta suporte as áreas da empresa em atividades pertinentes a Recursos Humanos.

- Assessora a diretoria e setores da empresa, sobre legislação, políticas e procedimentos.
- Subsidia a elaboração e implantação do plano estratégico e metas orçamentais.
- Gere equipes de trabalho que proporcionam o desenvolvimento de profissionais.
- Implanta os planos de carreira.
- Coordena políticas e processos de recrutamento e seleção, baseado nas exigências organizacionais.
- Implementa planos de treinamento e desenvolvimento profissional.

Gerencia o fechamento da folha de pagamentos que hoje é gerido por uma empresa terceirizada.

Desenvolvimento de Tecnologia: Constantemente, a empresa busca por atualização tecnológica, novidades de mercado e matérias primas substitutas com custos reduzidos não impactando na qualidade do produto. A empresa procura manter a receita base na formulação do filme Stretch mundialmente linear, a receita originada na planta da Alemanha serve de referência para as demais plantas do grupo. Por se tratar de commodity, não existe muitas possibilidades de mudanças

ou formas de produto, porém as que são evidenciadas, são registradas como patentes. Com relação aos equipamentos, a Manuli conta com um parque fabril de 4 extrusoras CAST, sendo 3 localizadas em Curitiba e 1 localizada em Manaus.

Aquisição: Nova extrusora CAST e Cortadeira de fitas adesivas que dobrou a capacidade produtiva da fábrica.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

Na Europa, o primeiro filme Stretch foi exibido na Mostra de Paris em 1975. A partir daí, a fabricação em escala industrial teve seu início.

As matérias primas usadas (elastômeros, resinas e borracha), por possuírem grau satisfatório de elasticidade, envolviam altos custos de produção e tinham insuficiente força mecânica.

No ano de 1977 foi o começo do segundo estágio de desenvolvimento do filme Stretch, o uso de resinas contendo 10% de copolímero que facilita o corte de custos e, deste modo, o filme Stretch começou a ficar popular.

O real aperfeiçoamento na qualidade ocorreu no início dos anos 80, quando os Estados Unidos começaram a produzir filmes Cast (metal fundido).

Apenas alguns anos depois, o uso de filme para embalar mercadorias paletizadas foi rapidamente se tornando o método mais usado. Este consiste em embalar as cargas em filme Stretch frio e auto adesivo, aplicando um movimento espiral, além de ser prático e fácil de usar, também protege produtos que são sensíveis ao calor, oferecendo vantagens de custo e vantagens técnicas uma vez que comparado com métodos convencionais envolvendo filme Shrink que tinha que ser esquentado. A embalagem é feita mecanicamente, com máquinas automáticas extremamente simples, ou senão manualmente.

Por fim, o mercado agora oferece máquinas de embalagem que fazem o prévio estiramento do filme. Esta é uma vantagem inegável da resistência do Stretch, que não é totalmente transmitida às mercadorias a serem embaladas e, portanto, assegura que cargas frágeis não serão esmagadas; além de também assegurar que o filme embalado é de espessura uniforme.

Deste modo, o filme não é estirado essencialmente nas pontas das mercadorias e é embalado uniformemente. Além disso é possível se calcular exatamente a quantidade necessária de filme.

Já a fita adesiva transparente foi lançada em 31 de janeiro de 1928.

A história de sua criação deu início em 1923. A empresa 3M, especializada na produção de lixas de papel, voltou-se para o problema que era cobrir a parte já

laqueada de um automóvel a ser pintado em duas cores. E o jovem engenheiro Richard Drew começou a quebrar a cabeça para encontrar uma solução.

Em 1925, ele apresentou uma espécie de fita crepe com cola apenas nas laterais, provavelmente por economia. Na prática, a aplicação não deu muito certo porque a fita não colava direito. Conta-se que um cliente, insatisfeito, devolveu uma encomenda, gritando furioso: "Leve esta porcaria de volta para o escocês do seu patrão!", referindo-se ao pão-durismo da firma. Foi assim que nasceu o nome da marca, Scotch, utilizado até hoje.

Em janeiro de 1928, surgiu outro problema que precisava de solução: Um cliente desejava uma embalagem à prova de umidade para cabos de isolamento a serem utilizados em vagões refrigerados. Drew experimentou vários materiais, mas nenhum era suficientemente impermeável.

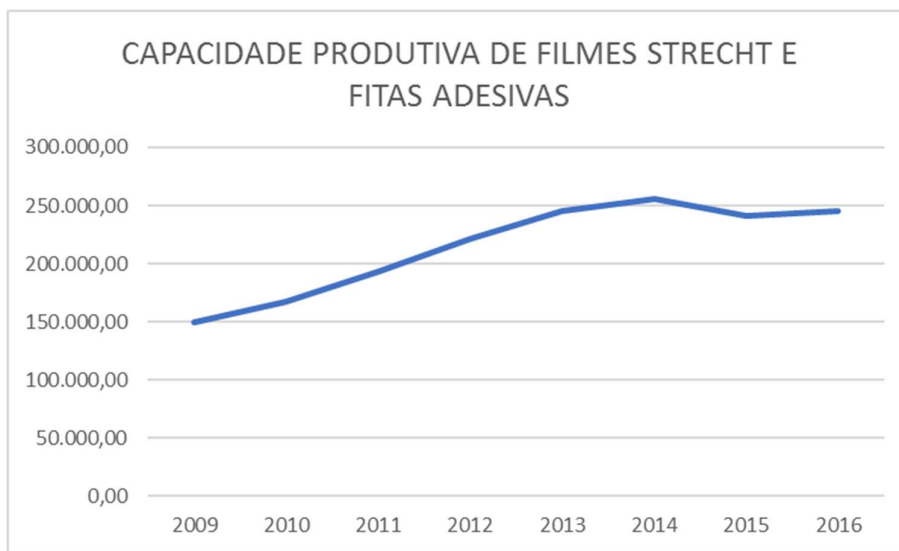
Foi aí que teve a ideia de tentar com o celofane, um material então relativamente novo no mercado. A própria 3M o utilizava para embalar as fitas adesivas de crepe que produzia, Drew aplicou no celofane a cola utilizada naquelas fitas adesivas. O resultado não foi perfeito, mas animador, de forma que a 3M decidiu dar continuidade ao desenvolvimento da fita adesiva transparente. Foi uma decisão corajosa, as dificuldades em trabalhar o celofane eram tão grandes, que a empresa só as superou em 1930.

Nesse meio tempo, o mundo se transformara. Com a depressão econômica ocasionada pelo crash na Bolsa de Nova York, o surgimento de um artigo de luxo como a fita adesiva transparente parecia inoportuno.

No entanto, logo a clientela descobriu as inúmeras utilidades da fita, que permitia remendar de maneira invisível praticamente tudo que estivesse quebrado ou rasgado. As vendas aumentaram rapidamente a partir de 1932, quando foi introduzido o porta-rolô dotado de serrinha, que facilitava enormemente o manuseio. Depois da Segunda Guerra Mundial, a demanda explodiu de tal forma que a empresa não dava conta da produção e desculpava-se junto à clientela em anúncios nos jornais. "Durex" no Brasil, "Tesa" na Alemanha: com o passar do tempo, a fita se tornou imprescindível em casa, no escritório, nas lojas e na produção industrial.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

No ano de 2015, o mercado foi responsável por absorver um volume superior a 240.000 toneladas de filmes Stretch e fitas adesivas produzidos a partir da matéria prima polietileno expandido. No ano de 2016, foi notada uma retração no mercado devido à crise econômica presente no país, porém, a expectativa para o ano de 2017 é da retomada do crescimento, o qual deve beirar os 2,0%. É possível observar que o mercado vem crescendo nos últimos anos, visto que mesmo com a retração na produção, o produto já é de uso comum no mercado. Apesar da retração observada no ano de 2015 e 2016, nota-se que de 2009 até 2014, o mercado enfrentou uma expansão considerável, absorvendo boa parte das indústrias que aqui se instalaram. Esta evolução é possível se observar no gráfico abaixo que está em toneladas de material produzido ao ano.



ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: Baseado na normativa ASTM D 4649-00, essa normativa orienta as metodologias e especificações dos testes exigidos para a escolha de filme Stretch adotados para cada modal de transporte, sendo elas: aéreo, terrestre ou marítimo.

Baseado nessas recomendações as embalagens devem garantir a integridade do produto e ter volume e resistência adequada ao material transportado, sendo de

responsabilidade do fabricante e do transportador selecionar os materiais das embalagens.

Tais materiais devem ser quimicamente compatíveis com o produto transportado, estar de acordo com a dimensão e peso do material e do tipo de transporte utilizado (marítimo, aéreo ou rodoviário). Todo material utilizado deve ser escolhido com base na facilidade de reciclagem.

Oportunidades: Desenvolver fornecedores no mercado asiático, montar estrutura fabril próximo aos processadores de matéria-prima para diminuir os custos de frete.

Ameaças: Procedência e garantia de qualidade da matéria prima oriunda do mercado asiático. Quanto a estrutura fabril próximo ao fornecedor, dependendo da região, pode prejudicar o acesso à mão de obra e escoamento da produção.

Ambiente Econômico: Cenário da economia nacional apresenta indicativos de queda na produção da indústria, o que, conseqüentemente, afeta o volume de compra e venda de mercadorias que utilizam fita adesiva e filme Stretch para transporte.

Oportunidades: Desenvolvimento do mercado de novos distribuidores e revendas.

Ameaças: Produtos de concorrentes sem responsabilidade fiscal entram no mercado com preços abaixo da média praticada.

Ambiente Social: A empresa possui sede em uma região industrial, afastada das comunidades para que não afete a população com a poluição gerada durante a produção, mesmo que sendo mínima a geração de resíduos.

Oportunidades: Aproximação e conquista da confiança da comunidade, redução significativa do risco de contaminação ambiental.

Ameaças: Aumento no custo da logística de funcionários, recebimento de matéria prima e expedição da produção.

Ambiente Tecnológico: Análise de mercado para criação de tecnologias inovadoras que possam revolucionar o mercado, de forma que atinja diretamente o consumidor final com produtos mais baratos, eficientes e sustentáveis.

Oportunidades: tornar-se fabricante exclusivo, com produtos e tecnologias pateteadas no mercado.

Ameaças: Requer alto investimento em capacitação pessoal e fabril.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: O grau de rivalidade é extremamente alto, por se tratar de commodity que requer tecnologias acessíveis de produção.

Ameaça de Novos Entrantes: É um mercado extremamente competitivo. Quando a variação cambial está favorável para importação, os distribuidores importam produtos chineses com custos mais baixos, além da penetração no mercado de produtos obtidos de forma ilegal, importada de outros países ou até mesmo a distribuição sem notas fiscais que, conseqüentemente, desregula o preço médio praticado no mercado.

Ameaça de Produtos Substitutos: Atualmente não existem produtos que possam substituir o uso do filme Stretch na unitização de carga para transporte, apenas para substituição na fita adesiva por cola ou grampos.

Poder de Barganha dos Fornecedores: O poder de barganha dos fornecedores é alto, devido ao monopólio da matéria prima.

Poder de Barganha dos Compradores: Poder de barganha dos compradores é alto devido a grande quantidade de players no mercado deste segmento.

CONCORRENTES

1) Grupo Europack (62.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Filme Stretch, filme Gofrado (fraldas), Sacos, Shrink, filmes Técnicos.

- Fábricas:

Brasil, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e uma unidade de distribuição na Alemanha.

- Vendas:

Representantes autônomos no mercado nacional e gestores funcionários em clientes de volume.

2) Valgroup (Valfilm) (60.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Filme Stretch, PET, BAGS, Tampa injetada, Shrink, Sacolas e Filmes Técnicos.

- Fábricas:

Brasil, México, Uruguai e Espanha. (fábrica de Stretch somente no Brasil).

- Vendas:

Empresa que se dedica a grandes contas e está sempre presentes nos grandes consumidores.

A pulverização da venda é feita por distribuidores eleitos pela Valfilm, são distribuidores estratégicos localizados nas principais cidades ou mercados do Brasil, criam um vínculo muito forte com o distribuidor e o apoiam usando uma agressiva política para estes distribuidores.

3) Plastseven (27.000 ton/ano stretch)

- Produtos:

Filme Stretch e Shrink

- Fabricas:

São Paulo, Rio de Janeiro e Manaus

- Vendas:

Representantes no mercado nacional, gestores funcionários em clientes de volume.

4) GDM (18.000 ton/ano Stretch)

- Produtos GDM:

Filme Stretch, filme Barreira, filme de Polipropileno. Um importante percentual de sua venda é jumbo de Stretch para convertedores e Distribuidores.

- Fabricas:

Santa Catarina, Alagoas, Manaus

- Vendas:

Vendedores do grupo Plaszom dão suporte a empresa que também conta com representantes comerciais.

5) Fitas Flax (10.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Fitas Adesivas, Plástico Bolha e Filme Stretch.

- Fábricas:

Manaus e Rio de Janeiro

- Vendas

Matriz da empresa é no Rio de Janeiro onde tem conversão e a equipe comercial, mas a extrusão de Stretch é em Manaus.

Equipe composta de telemarketing, vendedores autônomos no mercado nacional e gestores comerciais a partir do Rio de Janeiro.

6) SoftFilm (8.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Filme stretch e filme gofrado para o mercado de fraldas.

- Fabricas:

São Paulo.

- Vendas:

Usa a penetração do grupo Zaraplast no mercado, tem representantes autônomos.

7) Videplast (8.000 ton/ano Stretch)

Produtos:

Filme Stretch, filme barreira, sacolas, filmes laminados, rótulos.

Fábricas:

Santa Catarina e Rio de Janeiro.

Vendas:

Vendedores.

8) THR Embalagens (5.000 ton/ano Stretch)

Produtos:

Filme Stretch, fitas de arquear, fitas adesivas e Shrink.

Fabricas:

São Paulo

Vendas:

Telemarketing, representantes autônomos e vendedores funcionários.

9) Aleplast (5.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Filme Stretch, Shrink, plástico bolha, manta de polietileno expandido.

- Fábricas:

Rio Grande do Sul.

- Vendas:

Vendedores funcionários e representantes autônomos.

10) Lema Embalagens (5.000 ton/ano Stretch)

- Produtos:

Filme Stretch, sacolas, Shrink, plástico bolha e manta de polietileno expandido.

- Fábricas:

Rio Grande do Sul

- Vendas:

Representantes e vendedores.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	MANULI	EUROPACK	VALFILME	GDM
Disponibilidade de Capital	20	1	5	5	3
Grau Tecnológico	20	2	4	5	2
Economia de Escala	10	1	3	1	2
Qualidade de RH	5	2	1	1	1
Market Share	10	3	4	1	2
Vendas	10	4	3	2	1
Capacidade de Retaliação	5	1	2	1	1
Inovação	10	1	3	4	2
Parcerias Estratégicas	5	1	1	2	1
Outros:	5	2	1	1	1
Resultado	100	1,80	3,35	3,05	1,90

A análise da competitividade nos demonstra que são poucos os diferenciais da Manuli com relação a GDM que esta á frente em participação de mercado, porem, com grande diferença entre os outros dois concorrentes que trabalham de formas diferentes, um com qualidade reduzida e várias opções no mix em termos de filmes técnicos e o outro com fornecimento a grandes contas e distribuidores exclusivos. Ambas detém o maior participação de mercado.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

O mercado tem capacidade instalada de 240.000 ton/ano, sendo que 4 principais empresas são responsáveis por 68,5% da capacidade.

Europack 26%

Valfime 25%

GDM 11,25%

Manuli 6,25%

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Setores de indústrias e serviços, incluindo: alimentos, bebidas, indústrias farmacêuticas, mecânicas, tijolos, cerâmicas, setor papelero, agrícola, atacadista entre outras.

Esses segmentos são caracterizados por distribuição de produtos em grande escala acondicionados em caixas de papelão, utilizam fitas adesivas para fechamento e o filme Stretch quando paletizados.

Os mercados se diferenciam, basicamente, pelo valor agregado de cada segmento. Em geral o mercado farmacêutico e alimentício possui maior valor agregado e exigem embalagens mais técnicas, quando comparado com os setores de cerâmicas e tijolos que exigem embalagens mais robustas devido a sua estrutura e peso.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	Manuli	Europack	Valfilme	GDM
Produto	Alta Qualidade (fita e Filme)	Baixa Qualidade (filme)	Alta Qualidade (Filme)	Média (Filme)
Preço	Alto	Baixo	Baixo	Médio
Praça	Nacional e exportação	Nacional e exportação	Nacional e exportação	Nacional
Promoção	Feira, Venda Direta, Revendedores	Feira, Venda Direta, Revendedores	Feira, Venda Direta, Distribuidores Exclusivos	Feira, Venda Direta, Revendedores

PROJEÇÕES DE MERCADO

Espera uma manutenção do tamanho do mercado. As tendências são determinadas pelas projeções de crescimento ou retração da produção industrial, como a atuação é direcionada para o segmento de embalagens industriais, a performance da empresa está diretamente ligada a situação econômica atual.

Análise crítica de risco financeiro, manter fluxo de caixa, estruturar a empresa visando a retomada do crescimento industrial no primeiro trimestre de 2017.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR
<p>Pessoa jurídica:</p> <p>São soluções avançadas para necessidades de todas os setores de indústrias e serviços, incluindo alimentos, bebidas, indústrias farmacêuticas, mecânicas, tijolos, cerâmicas, setor papelero, agrícola, atacadista entre outras.</p> <p>O perfil de decisão das compras é determinado primeiramente pelo departamento de qualidade (P&D) que faz a análise e homologação dos produtos junto de sua operação/Logística e determinam qual fornecedor atingiu as expectativas de qualidade e redução no consumo, passando assim a solicitação para o departamento de compras.</p>
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR
<p>Busca soluções em unitização (palletização), fechamento e proteção de embalagens. Além de máquinas e equipamentos para todas as linhas do mix.</p> <p>O consumidor precisa que seus produtos passem por uma embalagem final, no caso do filme Stretch, para que seja transportado de forma segura e eficiente, fechamento seguro de suas caixas evitando que sejam violadas no transporte até o seu cliente.</p> <p>O consumidor destaca a qualidade dos produtos, prazo de entrega, atendimentos de pré e pós vendas e sugere melhorias nos preços.</p>
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR
<p>O cliente faz as compras conforme sua necessidade de escoamento da produção, buscando os vendedores ou contato direto com a empresa. A modalidade comercial é feita através da geração as ordens de compras formalizadas via e-mail.</p> <p>Os critérios utilizados na compra são os serviços e qualidade, sendo que o valor agregado mais alto é absorvido devido a eficiência dos produtos.</p>
PAPÉIS DE COMPRA
<p>O papel de compras é realizado através dos princípios básicos para geração da O.C. e envolve os seguintes personagens:</p>

Iniciador: É a primeira pessoa do processo, é quem manifesta a demanda através da sua necessidade.

Influenciador: É aquele que influencia o processo de decisão e avaliação de produtos, geralmente o usuário final.

Comprador: É quem efetivamente toma a decisão final e realiza o pedido de compras. Baseado em negociações comerciais pré-determinadas, no caso de contratos, ou negociações pontuais.

No caso da compra de matérias prima, por serem em maiores quantidades, geralmente é redigido um contrato que envolve preço, prazo de pagamento, prazo de entrega e quantidade durante um determinado período de tempo.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção

Atualmente por conta da crise econômica que o país está passando, o mercado de trabalho conta com profissionais bem qualificados e disponíveis em busca de uma recolocação, e as empresas entendendo a competitividade existente no mercado consumidor em oferecer produtos e serviços com uma maior qualidade, estão aumentando os investimentos voltados ao setor de recrutamento e seleção, em busca de colaboradores qualificados, e que, somados a cultura da organização, tragam resultados mais saudáveis, aumentando a produtividade através dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para que haja a escolha correta do profissional, é preciso que sejam feitos os filtros necessários através de cada captação disponível para o recrutamento.

O mercado de recursos humanos apresenta fontes diversificadas de candidatos que devem ser diagnosticadas e localizadas pela organização a fim de que possa influencia-las por meio de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento visando atrair os candidatos para atender às suas necessidades. (CHIAVENATO, 2009, p.78)

Existem tipos de recrutamentos diferentes para captar e reter “talentos” sendo eles: Recrutamento Interno, onde a organização procura preencher a vaga disponível com um de seus funcionários, sendo através de promoções, transferências ou transferências com promoções, outra opção é buscar profissionais que sejam recrutados através de processos seletivos externos e suas técnicas de recrutamento. Segundo (CAXITO, 2008, p. 28) “as empresas precisam se adaptar rapidamente às novas tecnologias e às mudanças sociais, é de fundamental importância a constante renovação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõe o capital intelectual das organizações”, e essa renovação é adquirida com novas pessoas envolvendo a companhia.

Também é possível contar com a opção do recrutamento misto, ou seja, sempre que realizado um recrutamento interno, em algum ponto do quadro de funcionários será necessário preencher a vaga que estará disponível do funcionário que foi promovido ou transferido, isso normalmente acaba não ocorrendo apenas com o recrutamento Interno e precisa buscar esse profissional com os requisitos necessários no mercado externo.

A Manuli Fitasa do Brasil trabalha diretamente com os tipos de recrutamento expostos, o Gerente Comercial cria a nova vaga e comunica ao departamento de RH para que possa buscar talentos internamente de acordo com o perfil exigido (Recrutamento Interno), se não encontrado, a solicitação é encaminhada para uma agência especializada em contratação de profissionais, que faz a busca no mercado, triagem e pré-seleção dos candidatos (Recrutamento Externo).

Quando a empresa opta pela busca de um talento interno, há redução de custos com anúncios, empresas especializadas em recrutamento e seleção, e agilidade no para o preenchimento da vaga e principalmente a motivação seus colaboradores. Por outro lado, pode ocorrer um problema, pois acaba gerando uma competição interna entre os colaboradores, que por sua vez, entendem que só tem uma vaga a ser preenchida, isso pode ocasionar desmotivação por parte dos demais participantes da seleção caso não sejam aprovados. Já o recrutamento externo, é válido por trazer energia renovada à empresa, novas ideias, vontade de mostrar resultados, em contrapartida, é necessário um investimento maior, treinamentos constantes, tempo maior para preenchimento da vaga, podendo até gerar alguma desmotivação interna por parte de algum colaborador interessado na vaga disponível.

“ Uma vez formado um grupo desses candidatos, a próxima etapa é se eles possuem as competências necessárias para ocupar a vaga a que estão concorrendo. ” Afirma (CARVALHO, 2008, p. 75), com isso, vem as etapas para validação das competências informadas pelos candidatos que se mostraram mais compatíveis com os requisitos da vaga disponível, sendo assim, a forma mais eficaz de avaliação seria a avaliação por competência, é a forma mais completa para validar as características básicas de cada candidato, para assim comparar com as necessidades de competências exigidas a cada vaga. Algumas das ferramentas mencionadas, são exclusivamente usadas por profissionais autorizados para

aplicação e análise, como é o caso dos testes psicológicos, onde se busca avaliar e identificar formas no comportamento dos candidatos, sua personalidade e até mesmo raciocínio. Com a ajuda desta ferramenta, é possível apontar quais os candidatos que participarão da entrevista final e com potencial de aprovação, tendo ciência que a decisão final é atribuição do gestor. Outro método a explorar são os conhecimentos dos candidatos, tanto gerais como específicos para utilização na rotina de trabalho de suas funções dentro da organização, sendo, testes de informática, redação em casos de formalização de e-mails para clientes, matemática básica, idiomas e até mesmo focado nos conhecimentos técnicos em determinados produtos, serviços ou execução operacional já realizados pelo candidato em experiências anteriores e que tenha vínculo com as necessidades da empresa que está buscando o profissional com estas qualificações. Dinâmicas em grupo são muito utilizadas pelas empresas e recrutadores externos, com o objetivo de observar mais claramente as atitudes dos candidatos em relação à ambientes similares aos que serão enfrentados no dia a dia dentro da empresa contratante, sendo de suma importância a participação do gestor devidamente orientado a não constranger ou alterar atitudes dos candidatos e finalmente, a entrevista individual, utilizada pelas organizações na tomada de decisão final, sendo o momento mais delicado e que pode ocorrer imprecisão e subjeção na decisão.

Um dos mais difíceis desafios enfrentados por um novo entrevistador é ir além de um pressentimento e reunir informações comportamentais sobre as habilidades relacionadas ao trabalho do candidato. Muitos entrevistadores presumem que são intuitivamente capazes de “decifrar” as pessoas. A abordagem mais sólida, entretanto, é utilizar informações sobre o comportamento passado para tomar uma decisão de seleção. Afirma (GREEN, 1999, p. 84 apud CARVALHO, 2008)

É preciso se preparar e planejar a entrevista, a fim de identificar as competências com base nas informações coletadas, o ambiente precisa estar de acordo e propício com a ocasião, local limpo e sem ruídos fazem a diferença para uma conversa favorável.

No assunto recrutamento, a Manuli Fitasa do Brasil, toma todas as medidas para que haja a contratação correta, com custos reduzidos ao possível e uma melhor

escolha dos profissionais, uma vez que, por se tratar de um produto muito técnico, exigem profissionais bem preparados para função, e para que isso ocorra, o recrutamento interno é a melhor opção, pois, com funcionários já envolvidos com os produtos, processos a cultura e clima organizacional o sucesso na contratação é garantida, através de profissionais que preenchem os requisitos da vaga.

Caso não seja possível a contratação através do recrutamento interno, deve-se buscar “talentos” externamente através de empresas renomadas, votadas para área de recrutamento e seleção. Após a pré-seleção pelas empresas, os candidatos são avaliados juntamente com os gestores requisitantes, departamento de RH e agência contratada.

Durante a entrevista de recrutamento, a fim de buscar o maior número de coleta de informações, serão analisadas as recomendações de empregadores anteriores e histórico profissional. Após o candidato ser selecionado, são feitas dinâmicas de grupo e análise comportamental individual.

Com a consolidação das informações, é preciso confrontar os dados com a do perfil solicitado pelo gestor, a fim de evitar o mínimo de erro possível e atender o processo com eficácia.

Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

Diretor Geral: responsável pela gestão dos gerentes regionais de vendas, define as metas e as repassa para os gerentes.

Gerentes Regionais: São encarregados de formatar os planos de ações comerciais pertinentes a cada região, baseado no Market Share, sendo ações de manutenção ou ganho de mercado.

Os gerentes são responsáveis pela gestão, orientação, treinamento, desenvolvimento, distribuição de metas, análise de performance dos vendedores internos e externos e gerar relatórios para a diretoria.

Vendedores internos e externos: são os responsáveis por geração de demanda dos canais de vendas diretas e indiretas, desenvolvimento de mercado, produtos, assistência técnica, consultoria industrial, treinamento técnico dos canais de distribuição, implantar pedidos em sistema, análise da carteira de clientes e, indiretamente, cobrança de inadimplentes.

O gerente comercial cria a vaga para novo colaborador;
Informa o departamento de RH, que busca talentos internamente de acordo com o perfil exigido, se não encontrado a solicitação é encaminhada para uma agência especializada em contratação de profissionais, que faz a busca no mercado, triagem e pré-seleção dos candidatos.
Após a pré-seleção os candidatos são avaliados em conjunto com o Gerente Comercial, departamento de RH e agência contratada.
Após definição do profissional, são realizados os trâmites burocráticos para contratação.
Durante o processo de recrutamento serão analisadas as recomendações de empregadores anteriores e histórico profissional. Após o candidato ser selecionado, são feitas dinâmicas de grupo e análise comportamental individual.
Se na etapa final do processo de recrutamento houver empate entre candidatos, o critério para desempate serão cursos curriculares voltados para área comercial, fluência na língua espanhola e inglesa.

Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

No mundo globalizado em que vivemos atualmente, é claro que a grande maioria das empresas querem aumentar sua participação no mercado interno e externo, vender mais, conquistar mais clientes e ser o campeão de vendas. Por mais difícil que isto seja, a menos que tenhamos um produto único em meio à uma concorrência monopolista, ou, que possua algum diferencial que o torne mais importante do que a da concorrência, é preciso estar atento o que acontece ao seu redor, entender o comportamento de seus clientes, o que pode estar influenciando para sua tomada de decisão, o que o concorrente está fazendo de diferente que talvez nós não estejamos, ou até mesmo, analisar se o processo que utilizamos atualmente é focado para mercado em que estamos inseridos.

Antigamente, o assunto treinamento era tratado apenas para ensinar um novo colaborador como se portar e executar suas atividades, mas com o passar do tempo, notou-se a importância para o desenvolvimento de suas competências, a fim de realizar suas atividades de forma mais proativa, eficaz, e com isso, gerou um

ganho para o colaborador em termos de habilidades e conhecimentos, e para empresa em que se atua.

“Não basta mais oferecer uma boa remuneração ou um pacote atraente de benefícios, para manter os melhores em casa. Faz – se necessário das condições de desenvolvimento e crescimento por meio de desafios arrojados e de ganho de competências.” Afirma (BOOG, 2007, p.17). Entende-se que a importância de um treinamento dentro das organizações não é apenas corrigir alguma falha ou orientar a execução de uma determinada demanda, mas sim um meio muito importante para o desenvolvimento, habilidades e atitudes das pessoas para execução de suas tarefas de forma mais eficaz e conseguir o sucesso nos objetivos da empresa.

E com tanta concorrência e tecnologia que aproxima cada vez mais as pessoas das empresas e do mercado, observa-se a importância de cada colaborador dentro das organizações, o quanto é rico o valor humano para as empresas, surge então, a criação do novo Recursos Humanos dentro da empresa, para não somente cuidar da folha de pagamento, contratações ou assuntos trabalhistas, mas também, buscar e reter talentos, tornando-se responsável pelo estímulo do potencial de seus funcionários através de desenvolvimentos e treinamentos.

Treinamento baseado em competências, tem por objetivo fazer um mapeamento das necessidades essenciais para o sucesso da organização, é nele que será possível desmembrar os setores da empresa em competências individuais e com isso, focar em treinamentos para cada colaborador envolvido, fornecendo conhecimento e habilidades aos cargos em que atuam.

No desenvolvimento é possível a ampliação do conhecimento para que ocorra o acompanhamento e preparo na evolução e mudanças dentro da organização, entretanto é de suma importância identificar quais são os processos envolvidos. Segundo (CHIAVENATO, 2010, p.371) “É desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização”. Sendo assim, é possível o desenvolvimento deste ambiente através da criação de um programa de treinamento eficaz que deve seguir quatro etapas essenciais para o seu êxito, sendo: levantamento das necessidades, planejamento, implantação e avaliação.

O levantamento das necessidades, é a análise inicial de como está a saúde da organização, ajuda a definir quais setores ou pessoas que devem ser treinados,

além de conseguir entender os problemas que existentes, sendo: estrutural, operacional ou comportamental.

Planejamento, é a base para tomada de decisão a partir da coleta de informações tomadas no passo anterior, é aonde se define quais os envolvidos na participação, quem e onde será ministrado, quais os assuntos precisam ser comentados, tempo destinado, metodologias e ferramentas de treinamento a serem aplicadas. Mas é preciso tomar muita atenção com qual técnica será trabalhada, pois, com o levantamento das necessidades, é preciso utilizar o meio mais correto em atender as reais necessidades identificadas, ou a técnica escolhida poderá apenas gerar custos e não ter a eficácia desejada desde o início do planejamento.

Na terceira parte, está a implantação e execução do programa, uma das mais importantes, pois é nela que será aplicado tudo que foi visto e planejado nos passos anteriores, é preciso estar todo o ambiente em sintonia com o assunto, a partir do pessoal que irá aplicar o treinamento, é preciso estar por dentro do que será abordado, materiais, técnicas e métodos precisam estar selecionados com antecipação e o ambiente deve estar de acordo com o propósito a ser buscado, que é o comprometimento de todos os envolvidos. (MANSILHA, 2009, p.7) afirma. “Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas podem ser resumidos em uma única palavra **“APRENDIZAGEM”**).

Hoje existem diversas técnicas para execução de treinamentos como, Dramatização, Jogos de empresas, Aulas Expositivas, T-Group e os utilizados pela Manulí Fitasa do Brasil como Brainstorming, Simulação de vendas, Workshops e Coaching.

Essas técnicas são muito assertivas no desenvolvimento humano dentro da organização, principalmente a área de comercial que necessita agregar e repassar conhecimento por ser um trabalho muito técnico junto aos clientes.

E por último com sua importância particular, a avaliação de todo esse programa, é nessa etapa que será validado se todo o conhecimento e desenvolvimento dos envolvidos foi realizado com sucesso, e se os objetivos foram alcançados conforme as necessidades da organização, pessoas e clientes, qual o custo destinado a execução desse programa, quais os resultados obtidos após o término.

Em muitos casos, ocorre do programa de treinamento não ter o objetivo alcançado e com isso acaba gerando altos custos para empresa e a desmotivação por parte

do treinado por não ter suprido suas expectativas com determinado assunto. Sendo assim, é muito importante destacar quais os pontos devem ser seguidos para o sucesso em um programa de treinamento e desenvolvimento.

- Um programa de treinamento deve seguir quatro etapas essenciais para o seu êxito, levantamento das necessidades, planejamento, implantação e avaliação.
- Os envolvidos precisam entender qual a necessidade do treinamento e ser ativo na busca pela melhoria.
- É preciso escolher a metodologia que mais se encaixa na busca dos objetivos.
- Manter regularmente os treinamentos propostos, sempre fazendo uma manutenção nos levantamentos das necessidades para complementar se necessário.

A Manuli Fitasa do Brasil, comete alguns erros nesse ponto, quando traz o comando do treinamento para gestão comercial e acaba deixando a equipe de RH fora dos assuntos tratados, canaliza todas as informações em si, não compartilhado com o setor mais responsável pela retenção de talentos.

Cabe a equipe de RH juntamente com a gestão comercial, definir quais ações tomar para realizar um levantamento eficaz das informações, por mais rico em seja o acompanhamento de desempenho e avaliação individual, o RH precisa estar inserido no contexto para acompanhar o lado humano no desenvolvimento. As ferramentas utilizadas são eficientes, mas não o suficiente para ser eficaz em todo o programa.

Antigamente o foco das empresas era na eficiência de seus funcionários, seguir o protocolo e procedimentos, atualmente essa visão mudou, as empresas estão buscando pessoas que somem ao coletivo com ideias inovadoras a fim de transformar sua história, produtos, estrutura organizacional e comportamental.

Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

O treinamento comercial fornece ferramentas e técnicas que ajudam os vendedores a desenvolver suas habilidades do perfil comercial integrado com conhecimento técnico dos produtos ofertados pela empresa, desta forma o processo de vendas ocorre de forma consultiva e não apenas baseado em preços.

Como o mercado de atuação da Manulli Fitasa é extremamente competitivo, qualquer diferencial técnico e comercial pode ser decisivo para a conclusão da venda.

Atualmente a forma que a empresa realiza os treinamentos não possibilita que colaboradores absorvam a cultura da empresa, que é de vendas consultivas, e fique apenas condicionado a vendas transacionais.

Relacionado a parte produtiva, os treinamentos são mais frequentes para evitar custos desnecessários, devolução, descarte de matéria prima e quebra na produção.

A tomada de decisão para realizar um treinamento é baseada nos seguintes critérios:

- Avaliação de desempenho
- Observação
- Questionário
- Solicitação de supervisores e gerentes
- Reuniões interdepartamentais
- Modificações do trabalho
- Entrevista de saída
- Análise de cargos
- Relatórios de indicadores periódicos.

Após definida a necessidade de realizar o treinamento, os principais métodos a serem utilizados e ministrados pela gerência comercial e gestores de RH são:

- Reunir vendedores para um brainstorming;
- Simulação de vendas;
- Workshops;
- Coaching.
- Treinamento técnico da equipe de vendas focado nas ferramentas de trabalho. Ex. Sistema CRM, normativa ASTM.

A gerência comercial ficará responsável pelo treinamento e irá ministrar o treinamento no que se trata a questões comerciais, avaliação de desempenho e nível de absorção das informações, definir estratégias para implementar e avaliar o que foi ministrado durante o treinamento, planejar o aperfeiçoamento contínuo após a análise dos resultados.

Um treinamento pode ser executado por diversos métodos, porém serão obedecidos os seguintes critérios para definir qual formato de treinamento será oferecido:

- Análise individual de performance;
- Custo/benefício;
- Disponibilidade de agendas;
- Avaliação individual do nível técnico;
- Análise de indicadores de performance individual X análise gráfica de vendas do portfólio.

Gestores farão análises semanais dos indicadores de performance e quando os indicadores estiverem demonstrando queda nos números de vendas e performance individual, justificará a necessidade de treinamento que ocorrerá da seguinte forma:

- Encontro com o gestor para identificar as necessidades e analisar o nível de conhecimento.
- Gestor irá preparar treinamento com as informações levantadas.
- Transferir e aplicar o aprendizado no trabalho.
- Avaliar os resultados.
- Planejar o aperfeiçoamento contínuo.

Após a realização de cada treinamento, os responsáveis irão realizar as ações abaixo para avaliar a performance e efetividade afim de aprimorar os critérios e os treinamentos futuros:

- Implantar sistemas de avaliações individuais antes e após cada treinamento específico, para ter um comparativo do conhecimento adquirido.
- Realizar pesquisas de satisfação com os participantes;
- Análise de performance individual;
- Criar indicadores para avaliar a eficácia de cada treinamento oferecido aos colaboradores;
- Análise de índices gráfico dos resultados de vendas;

Perfil de Competências Desejado do Vendedor			
	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Conhecimentos	Produtos	Treinamentos, vídeos, <i>workshops</i> e	Avaliações
	Mercado	<i>E-mails</i> internos, jornal interno	Questionário
	Concorrência	<i>E-mails</i> internos, jornal interno	Questionário
Habilidades	Negociação	Prático, vídeos gravados	Avaliação <i>in loco</i> , indicadores
	Mediação de problemas	Prático	Indicadores
Atitudes	Ímpeto de venda	Vídeos gravados, troca de experiências	Avaliação <i>in loco</i>
	Pró atividade na solução de problemas	Prático	Indicadores
	Manutenção da carteira	Troca de experiências	Indicadores
	Desenvolvimento de novos clientes	Troca de experiências	Indicadores

Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas

Como olhar para uma organização e não conseguir visualizar a área de vendas, ou até mesmo, identificar que ela existe, mas sem uma estratégia definida para alcançar seus objetivos? É com essa equipe que será possível a exploração e coleta das informações do mercado em que se atua, para assim montar sua estratégia de ataque eficiente, planejando e organizando as estratégias da força de vendas, definir e implantar esse formato da força de vendas e tendo o controle sobre ela.

Segundo (CHIAVENATO, 2005, p. 48) “A administração de vendas pode ser entendida como um processo sistêmico que começa com a previsão de vendas que se espera realizar e a organização de vendas adequada à realização dessa previsão com foco na clientela e no mercado. ” Ou seja, é preciso estabelecer métricas para o desenvolvimento desse objetivo, e para que isso aconteça de forma organizada, é de grande importância ter o apoio de outros pilares da organização, como por exemplo o setor de marketing, a fim de definir uma estratégia elaborada em diversos assuntos como: situação econômica, produto, preço, praça, promoção e propaganda.

Definido o planejamento, objetivos estratégicos e organização da equipe de vendas, deverá ser desenhado um modelo de implantação dentro da organização, e quem terá esse papel, será o Gerente de Vendas, que será responsável pelo desempenho e resultados alcançados de sua equipe, mas para isso, ele precisa estar seguro dos conhecimentos necessários em técnicas de vendas, mercado em que se atua e dos produtos ou serviços fornecidos, não deixando de lado seu perfil de liderança, para ter uma gestão de sucesso, é preciso desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Um problema que a grande maioria das empresas enfrenta, é de não ter um gestor preparado para exercer determinada função, escolhe promover seu melhor vendedor quando surge uma oportunidade, pois afinal ele sempre alcança os objetivos propostos, e após passar um determinado período, com essa confiança depositada nesse profissional, a empresa percebe que ganhou um péssimo gestor e perdeu seu melhor vendedor.

“Os gestores que se limitam a dar ordens, que engavetam informações e toma decisões unilaterais, não obterão o melhor desempenho de seu pessoal. ” Afirma (CHARAM, 2012, p. 38). Os gestores iniciantes, devem buscar aperfeiçoamento nas habilidades humanas e conceituais como mencionado anteriormente, é preciso deixar de lado a visão técnica que ganhou com a experiência de anos na execução dos objetivos, esquece de se voltar para as necessidades e expectativas de seus liderados, é preciso passar por uma socialização no ambiente corporativo que, somada à experiência para nova fase de gestão, ajudará na busca pela satisfação das necessidades e aumento pelo desempenho da equipe.

É possível encontrar três estilos de liderança:

Liderança Autocrática, que é quando o líder centraliza todas as tomadas de decisão, não é indicada para quando se tem uma equipe de alto nível ou grande experiência, mas deve ser aplicada em situações que envolva o grupo em algum ato de disciplina.

Liderança Democrática, quando o líder orienta as pessoas que estão sob sua gestão na busca de forma espontânea, as soluções aos problemas que aparecem, mas sempre mantendo as decisões da ação sob seu aval. No caso de uma equipe de vendas muito grande, esse formato pode acarretar alguns problemas na gestão desse pessoal.

Liderança Livre, quando existe a possibilidade de gerenciar uma equipe de alto nível, com conhecimento amplo de mercado e do negócio, é válido deixar tomarem por conta as ações necessárias para o desenvolvimento de seus negócios.

O líder atual, precisa de modo eficaz e flexível, se adaptar as várias formas de gestão, deve saber se posicionar nos momentos que precisar ser democrático, e liberal em outros, Segundo (ERVILHA, 2008, p. 87) “ No passado, se um líder tivesse um determinado estilo, estaria fadado a permanecer imutavelmente com ele, restando somente aprender como trabalhar melhor a sua aplicação. ”, além dessas atribuições, se faz necessário acompanhar e gerenciar o desenvolvimento de sua equipe, controlar e cobrar as metas e objetivos definidos, otimizar recursos disponíveis a fim de ter um ganho com a produtividade de sua equipe, saber delegar corretamente as funções e responsabilidades, trabalhar constantemente a motivação de seu pessoal para que a equipe trabalhe comprometida na busca dos resultados esperados, mantendo a integração contínua do trabalho em conjunto, e no meu ponto de vista, sendo um dos mais importantes, o desenvolvimento profissional de cada um, é preciso incentivar e acompanhar seu desenvolvimento para que possam ocupar melhores lugares dentro da organização, isso trará um realização pessoal imensurável ao liderado, de ter crescido profissionalmente, e quem ganha com tudo isso são as empresa, por manter um profissional de alta performance, motivado e ajudando no crescimento contínuo.

É muito importante que o líder possa dar o exemplo aos seus liderados afirma (BIECH, 2011, p. 240) “ Se trabalharmos duro para melhorar a nós mesmos, podemos até incentivar as pessoas à nossa volta a fazer a mesma coisa”.

Mas a busca pelo sucesso com a liderança organizacional não é fácil, é preciso muito tempo no aperfeiçoamento de suas habilidades para atingir o nível de satisfação positiva em seu comportamento, e o Coaching está sendo uma das competências utilizadas para atingir o nível de desenvolvimento eficaz de futuros líderes e das organizações, mas ainda somente metade das empresas a utilizam. O treinador não necessariamente precisa ter o conhecimento técnico do assunto tratado, seu papel está voltado para o incentivo e motivação dos coachees a fim de, num contexto produtivo, orientar os resultados de acordo com os objetivos traçados pela organização. Segundo (BLANCHARD, 2011, p. 142) “Coaching é um processo deliberado, que utiliza conversões focadas para criar um entorno que resulte em crescimento individual, ação com objetivos claros e desenvolvimento sustentável”. Não importa em que condições o colaborador esteja dentro da empresa, um Coaching bem aplicado, resulta na motivação e no aumento de oportunidades que o levam ao melhor desempenho das funções em que exercem. Se o gestor treina sua equipe constantemente a ponto de passar suas experiências e igualar suas habilidades com a dos seus liderados, sua equipe adquire um nível maior de responsabilidades e passa resolver problemas que antes só ele conseguia, lhe sobrando tempo para administrar e planejar outros assuntos que só ele pode fazer, podendo abranger essa prática ao mentoring, um profissional com uma experiência em determinado assunto, com vontade de ajudar o outro no desenvolvimento e conhecimento da outra pessoa. Essa prática é muito válida para ser implantada nas organizações devido a troca de conhecimentos em um determinado grupo de pessoas, mas para que ocorra sucesso na implantação desse programa, é preciso que ele esteja bem planejado e alinhando com todas as etapas do processo do início até o fim, é preciso definir o que se pretende buscar com o programa, alinhado os objetivos que a empresa espera, e com isso, ganha um desenvolvimento mais eficaz de seus funcionários, na empresa como um todo ou, em determinado departamento. Com o mentor ao lado desse pessoal, fica mais fácil a absorção das informações proporcionando um aprendizado mais rápido, e umas das coisas mais importantes, é a retenção do conhecimento tácito, ou seja, com essa troca de experiências, caso alguém saía da empresa, as informações que não estão documentadas acabam sendo de conhecimento geral.

Essa pratica é muito interessante para ser aplicada, pois tem um custo muito baixo para implantação devido todos os envolvidos já pertencerem a empresa.

Por fim, é possível conquistar resultados positivos com o desenvolvimento e treinamentos constantes de todos os colaboradores envolvidos no processo, e não somente na área de vendas, tendo uma equipe bem selecionada e estruturada, os tornando-os profissionais de alta performance, mantendo a organização competitiva no mercado em que atua, oferecendo, além de produtos e serviços de qualidade, a geração do valor agregado reconhecido pelos clientes.

Política Comercial 4.3 Administração de Vendas

Os gerentes são responsáveis pela gestão, orientação, treinamento, desenvolvimento, criação de metas, análise de performance dos vendedores internos e externos e gerar relatórios para a diretoria.

Além das atribuições estratégica, o gerente de vendas utiliza seu perfil de liderança para estimular, orientar e cobrar resultados da equipe de vendas.

Uma das principais funções de um líder é, também, gerir possíveis conflitos internos entre o time.

Os líderes fazem feedbacks semanais com sua equipe de forma pessoal quando analisa que o desempenho está abaixo do esperado e um feedback em grupo nas reuniões semanais de vendas.

Em complemento das funções estratégicas do gerente comercial, ele deve promover em sua equipe o espírito de trabalho em grupo para que atinjam resultados positivos e mantenham o otimismo, mesmo quando o cenário econômico não está favorável.

BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD,

Ken. Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho ed. rev. e ampl. Porto Alegre, Bookman, 2011.

BIECH, Elaine. Manual de Liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BOOG,

Gustavo. Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e motivação. 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHARAN, Ram. Know-how: As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo 2ª. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de vendas: Uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ERVILHA, A. J. Limão. Liderando equipes para otimizar resultados 3ª. ed. São Paulo: Nobel, 2008.

MANSILHA, Sergio. Desenvolvimento e Treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2009.