

Andrea Wolf Pedroso Sypniewski

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ S/A – REGIONAL SUL:**

**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 GESTÃO COMERCIAL 2/2016

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ S/A – REGIONAL SUL:**

**Análise Crítica das Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e
Desenvolvimento e Administração de Vendas**

Elaborado por Andrea Wolf Pedroso Sypniewski 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 _____

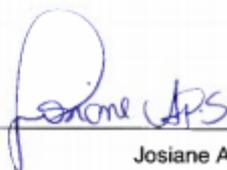
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Industria de Alimentos Piraquê representada neste documento pelo Sr. (a) Josiane Alves, Analista de RH Filial Sul, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Ind. Piraquê – Regional Sul: Análise Crítica de Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas, realizado pela aluna Andrea Wolf Pedroso Sypniewski, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 05 de julho de 2018



Josiane Alves

Analista de RH Filial Sul

Industria de Alimentos Piraquê

33.040.122/0015-66

INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ S/A

Rua Salomão Miguel Nasser, 1150 andar 2 sala 01
Guatupê - Cep: 83.060-230

SÃO JOSÉ DO INVÍDEAS - PR

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Andrea Wolf Pedroso Sypniewski, abaixo-assinado, do Curso de Gestão Comercial 2/16, do Programa FGV *Management*, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de Setembro/2016 à Julho/2018, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ S/A – REGIONAL SUL: Análise Crítica de Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas, é de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 05 de julho de 2018



Andrea Wolf Pedroso Sypniewski

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me fortalecer todos os dias, para conseguir conciliar trabalho, viagens, estudos e família. A jornada não foi fácil, foram dias de luta até alcançar esta glória, com a certeza do dever cumprido. Agradeço a todos os professores, por disponibilizarem de seu tempo e do convívio com amigos e familiares, para nos repassarem seus conhecimentos e vivenciando diversas experiências incríveis. Agradeço também, aos amigos que fiz e a Piraquê que nos permitiu adentrar em sua Regional para encerramos este compromisso, por nós assumido.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu marido Carlos Augusto Sypniewski por sua compreensão nos finais de semana que me ausentei e de muitos compromissos que foi só, por eu estar em aula. Dedico também a meus Pais Ernesto e Regina Pedroso, pois sem seus princípios nada seria e, em especial dedico ao meu irmão Renato Pedroso e a minha Diretora e amiga Andreia Araujo, pois sem o incentivo e o apoio financeiro dado por eles, aprovando minha participação no Programa de Incentivo a Pós-Graduação da empresa, seria muito difícil esta caminhada.

ÍNDICE

CAPITULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	10
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	12
VISÃO	12
MISSÃO	12
VALORES	12
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	12
HISTÓRICO DA EMPRESA	12
CULTURA ORGANIZACIONAL	13
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
PRODUTOS E SERVIÇOS	14
OPERAÇÕES	15
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	16
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	17
ADMINISTRAÇÃO	17
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	19
CAPITULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	20
ESTRATÉGIA	20
CADEIA DE VALOR	20
CAPITULO 4: MERCADO	25
HISTÓRICO DE MERCADO	25
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	25
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	28
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	29
CONCORRENTES	30
ANÁLISE COMPETITIVA	31
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	31
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	32
PROJEÇÃO DE MERCADO	33
CAPITULO 5: PERFIL DO CONSUMIDOR	34
PERFIL DO CONSUMIDOR	34

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	34
HÁBITOS DE USO E ATIVIDADES DO CONSUMIDOR	35
PAPÉIS DE COMPRA	35
CAPITULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	36
UNIDADE 4: POLITICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	36
Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção	36
Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção	40
Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento	42
Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento	47
Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas	49
Política Comercial 4.3 Administração de Vendas	53
SIGLAS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos da Regional Sul da Empresa Piraquê	20
Tabela 2: Fatores Estratégicos da Empresa Piraquê	31
Tabela 3: Participação da Empresa Piraquê no Mercado Nacional	32
Tabela 4: Participação da Empresa Piraquê no Mercado da Região Sul	32
Tabela 5: Perfil de Competências Desejado no Vendedor	48
Tabela 6: Modelo Planilha de Tempo	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução Vendas (bilhões R\$)	26
Quadro 2: Evolução de Vendas (Bi/ Toneladas)	26
Quadro 3: Evolução Per Capta (Kg/ Ano)	26
Quadro 4: Análise de Composição de Mercado	32
Quadro 5: Os 6 benefícios do T&D	44

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma Comercial da Piraque	13
Figura 2: Foto Unidade Queimados RJ – Antes e Depois	15
Figura 3: Pirâmide de Maslow	36
Figura 4: As Alternativas de Recrutamento de Pessoas	38
Figura 5: Evolução do CHA para CHAR	42
Figura 6: Composição Cíclica do Treinamento	44
Figura 7: Organograma de Levantamento de Necessidades de Treinamento	45
Figura 8: Como Engajar a Equipe Comercial	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Mercado de Biscoitos (milhões toneladas/Ano)	27
Gráfico 2: Distribuição Nacional por Região do Mercado de Biscoitos	27

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A Piraquê Regional Sul tem como objetivo atender o varejo dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com foco na qualidade de produto e serviço, entregando a clientes e consumidores uma nova experiência na categoria de massas e biscoitos. Para atingir estes objetivos, a Piraquê busca desenvolver uma forma mista de distribuição, criando parcerias estratégicas com equipes dedicadas às grandes redes de varejistas e com distribuidores que sustentam e elevam a capilaridade da operação, alcançando consumidores nas mais distantes localidades.

Mesmo com modelo de venda transacional a Empresa tem por estratégia a liderança por diferenciação, pois entende que sua qualidade é desejada por consumidores e clientes.

O aprimoramento da gestão de custos da Regional e a redução destes por meio da mudança do modelo de venda direta para venda indireta, via distribuidores, ilustra o foco da Piraquê na otimização da sua operação. A qualidade dos produtos e de suas embalagens (praticidade, material e gramatura) permanecem no topo da lista de itens primordiais a Marca.

O posicionamento de preços da Piraquê, conforme citado no trabalho, é 40% (quarenta por cento) acima dos seus principais concorrentes, sendo este o principal motivo de atuação na Região Sul, um nicho de clientes e consumidores que buscam por diferenciação e qualidade de produtos. O grande desafio da Empresa é aumentar a sua participação de mercado buscando novos canais de vendas, como o *Cash & Carry*, sem descaracterizar o seu posicionamento de preço.

A grande maioria das ações de marketing da Piraquê são voltadas para o público infantil, por entender que este é o público de influência. Possui ações de *trade* voltadas para a experimentação objetivando a divulgação de sua marca e produtos.

A área de Recursos Humanos da Piraquê elabora um plano de contratação e promoção dos seus funcionários, e estabelece um modelo de remuneração, que prioriza e valoriza a equipe interna. Essas premissas, juntamente com seu programa “Fábrica de Excelência”, são fatores considerados altamente motivacionais para a capacitação das pessoas e a retenção de talentos.

A Crítica Comercial, está focada na pesquisa gestão de pessoas, de treinamento e administração de vendas, de forma a conduzir o gestor da empresa com base nas características pessoais, capital humano, satisfação e relacionamento.

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

VISÃO

Estabelecer uma relação de parceria com o consumidor, na qual seja possível oferecer produtos alimentícios que permitam inovar a produção por meio de fórmulas criativas e saborosas, primando pela qualidade para gerar confiabilidade e satisfação dos clientes.

MISSÃO

Produzir e disponibilizar de forma responsável, produtos alimentícios de qualidade e com preço justo, proporcionando bem-estar a todas as pessoas.

VALORES

- Ética e transparência;
- Visão de Dono;
- Obsessão por qualidade;
- Bem-estar e bom relacionamento;
- Obsessão por custos.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nome da Empresa: Piraquê / Indústria de Produtos Alimentícios Piraquê S/A.

Ramo de Atividade: Indústria alimentícia de massas e biscoitos.

Localidade: Fabril – Rio de Janeiro (Madureira e Queimados) – Comercial PR/
Filial São José dos Pinhais.

Situação Legal: Sociedade Anônima.

Estágio de desenvolvimento: Uma empresa consolidada no estado do RJ com 67 anos de existência e em processo de expansão nacional. Já atua nos estados do Espírito Santo, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 1950 com a implantação de sua primeira fábrica na cidade de Madureira, Zona Norte do Rio de Janeiro, atuando no ramo alimentício, ganhou vários prêmios de Qualidade e Excelência empresarial em 67 anos de história. No ano de 1996, criou um dos maiores sucessos, que permanece no mercado até hoje: o biscoito “Goiabinha”. Desde então, a empresa se diversificou e colocou à disposição dos consumidores diversos produtos, tais como massas de alto padrão, sucos em pó, e várias linhas de biscoito, tanto salgados como doces. Atualmente, a Piraquê emprega mais de 3.500 funcionários e toda produção e embalagem dos produtos são efetuadas automaticamente.

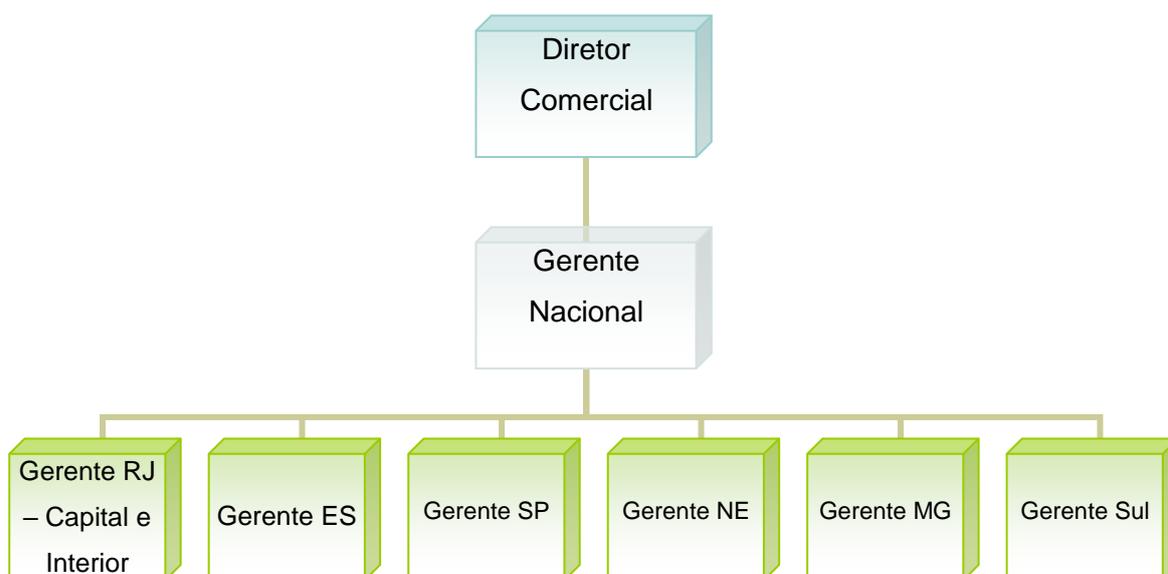
A Regional Sul, com sede em São José dos Pinhais na região metropolitana de Curitiba, é a unidade mais recente do grupo. Suas instalações foram inauguradas no ano de 2015 com aproximadamente 70 profissionais e tendo como grande desafio a abertura do mercado para seus produtos na Região.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura da Piraquê está voltada à sua marca, tradição, produtos, consumidores e resultado. O investimento em inovação, tecnologia e principalmente na seleção de insumos são aspectos cruciais na garantia e manutenção da qualidade. No ângulo comercial, a cultura da Piraquê é totalmente voltada para resultados e estreitamento do relacionamento com clientes através de acompanhamento por relatórios para um propósito único que é a ampliação da sua participação no mercado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1: Organograma Comercial da Piraquê



Fonte: Piraquê

PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa trabalha com várias linhas de produtos como:

- Biscoitos Aperitivos;
- Biscoitos Doces Amanteigados;
- Biscoitos Doces Secos;
- Biscoitos Linha Sítio do Pica-Pau Amarelo;
- Biscoitos Natur;
- Biscoitos Recheados;
- Biscoitos Rosquinhas;
- Biscoitos Salgados;
- Biscoitos Wafers;
- Biscoitos Wafers Premium;
- Cookies;
- Linha Pira Recheado;
- Massas Aldente;
- Massas Com Ovos;
- Massas Grandur;
- Massas Linha Sítio do Pica-Pau Amarelo;

- Massas Semolina;
- Refrescos;
- Rosquinhas;

OPERAÇÕES

A empresa Piraquê, sociedade anônima fechada, possui sua sede no Rio de Janeiro na cidade de Madureira e uma fábrica com processos automatizados em Queimados. As filiais estão no Espírito Santo, São Paulo, Minas Gerais e as Regionais estão na Bahia (atende todo o Nordeste) e Paraná (atende todo o Sul). Os principais distribuidores, até o presente momento, são as próprias unidades regionais da Piraquê e alguns atacadistas com atuação nacional. Estes atacadistas são atendidos diretamente pela Matriz, entre eles estão o Makro, Sam's Club, Atacadão, Assaí, etc.

A fábrica de Queimados possui técnicas de produção voltadas à redução de custos e foi inteiramente projetada para ser uma linha de produção sequenciada e automatizada, facilitando o transporte dos produtos acabados, garantindo padronização na produção e qualidade dos produtos finais. A maior parte dos investimentos foram destinados à fábrica de Queimados no RJ, como mostra abaixo a figura 2 com a foto de satélite da unidade, o antes e depois da construção.



Fonte: Piraquê

Toda a matéria-prima é comprada de fornecedores, na sua maior parte, nacionais. Alguns insumos são adquiridos fora do país, como no caso do gergelim (um dos produtos mais famosos) que é adquirido diretamente de agricultores espanhóis, devido à alta demanda e qualidade.

A fábrica de Madureira conta com um parque gráfico próprio, na qual são criadas e produzidas todas as embalagens dos produtos Piraquê. Isso aumenta o controle de qualidade e conservação dos alimentos, assim como o controle de informações que são impressas. A fábrica localizada em Queimados está estrategicamente posicionada para otimizar o escoamento das mercadorias. A distribuição dos produtos feita a partir desta fábrica pode ocorrer por duas maneiras diferentes:

- 1) Os produtos são enviados para o Centro de Distribuição (CD) que envia às regionais;
- 2) Remessa direta da fábrica aos grandes varejistas e atacadistas, que operam com carga fechada.

A Regional Sul recebe os produtos fabricados das duas unidades e é responsável pelo armazenamento, venda e logística até seus clientes.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

O volume médio de vendas da Piraquê, em âmbito nacional, é de 1,23 (Um vírgula vinte e três) milhões de caixas/mês que representa um faturamento médio mensal de R\$ 80 milhões de reais. A Regional Sul tem um volume médio de vendas de 13,5 mil caixas/mês que equivale um faturamento aproximado de R\$ 850 mil reais.

A Piraquê investiu fortemente na sua nova unidade de Queimados-RJ com foco na ampliação da sua participação de mercado nacional, bem como expansão de seus negócios no estado do Rio de Janeiro. A capacidade atual de produção, considerando as duas plantas, passou para 1,72 (Um vírgula setenta e dois) milhões de caixas/mês, o que nos permitirá gerar um incremento de faturamento na ordem de 40% (quarenta por cento).

A Piraquê possui um Centro de Distribuição totalmente automatizado com uma capacidade de armazenagem aproximada de 2 (Dois) milhões de caixas/mês, situado próximo à unidade de Queimados. Na Regional Sul, a capacidade de

armazenagem e distribuição está em torno de 50 (Cinquenta) mil caixas (volume 3 (três) vezes superior ao volume vendido atualmente). Toda a distribuição e transporte da Piraquê e das regionais são terceirizados.

O modelo de comercialização da Piraquê se dá via venda direta para todos seguimentos de mercado. Especificamente na Regional Sul, implementou-se um projeto piloto para migrar desse formato para um modelo misto, na qual grandes clientes continuam sendo atendidos diretamente pela Piraquê e o pequeno e médio varejo passará a ser atendido por distribuidores. O objetivo desse projeto é avaliar ganhos com redução de custos e aumento de capilaridade.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Todas as áreas administrativas da empresa como recursos humanos, financeiro, jurídico e comercial estão centralizados na matriz. A Regional Sul possui dois profissionais internos que fazem a interface com a matriz para todo e qualquer processo administrativo.

Todo o processo de vendas é feito remotamente através de transmissão de dados via tablet. Essas informações são direcionadas à matriz para o processamento dos pedidos e emissão de notas fiscais. Esse processo de serviço centralizado com a interface matriz → regional, apresenta como principal vantagem a desoneração das regionais e a agilidade no processo de faturamento.

A estrutura fabril das duas plantas já contempla a capacidade produtiva necessária para atender às previsões de crescimento para os próximos 5(cinco) anos.

ADMINISTRAÇÃO

A empresa tem aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentos) funcionários, distribuídos entre as duas fábricas e regionais. Todo processo de seleção para uma nova contratação é realizado via matriz através de um sistema de chamado, no qual os gestores de áreas escolhem a função a contratar e adicionam características de perfil e principais competências, caso haja alguma particularidade regional. Após, o RH faz buscas de candidatos em seu banco de dados e de terceiros, triagem por

perfil e competências. Por fim, encaminhamento dos candidatos pré-selecionados para entrevistas com o gestor solicitante. As novas contratações, que demandam um perfil com características técnicas ou para níveis hierárquicos mais elevados, são feitas por agências especializadas.

A remuneração segue às diretrizes do piso salarial de acordo com a classe dos trabalhadores e seus respectivos sindicatos. A área comercial possui, além do salário fixo, um ganho variável de acordo com o atingimento de metas pré-contratadas e de acordo com os resultados da Empresa.

Atualmente a Piraquê não possui um plano de carreira estruturado, mas anualmente é feita uma avaliação dos colaboradores considerando seus resultados individuais e resultados da Empresa. Para a área comercial, os principais fatores considerados nesta avaliação são os resultados de volume de vendas, faturamento, positividade e resultados comportamentais. Este último estreitamente ligado à qualidade do relacionamento com os clientes e manutenção destes.

O relacionamento entre diretoria e funcionários é feito através de um programa de café da manhã mensal, onde novas ideias e sugestões são discutidas. Existem também reuniões de resultados para consolidação dos números e implementação de planos de ações para ajustes de eventuais distorções, alinhamento de diretrizes e lançamento de novos produtos.

O relacionamento com o cliente é gerido pelo cruzamento de dados e informações através de um sistema de *Business Intelligence*, direcionado a atuação das equipes comerciais. A Piraquê implantou, em fevereiro de 2017, a plataforma TOTVS como seu novo ERP e esta contempla um módulo CRM. A implementação deste módulo está programada para o segundo semestre de 2018.

Programas de estágios e Jovem Aprendiz, são algumas das formas que a Piraquê utiliza para estabelecer um relacionamento mais próximo com as comunidades circunvizinhas, além de possuir uma loja da fábrica para venda dos seus produtos a preços diferenciados para estas comunidades. A área de RH também adota como uma de suas diretrizes de atuação, visando também o estreitamento desta relação, a contratação de pessoas que vivem próximas às suas fábricas. Esta ação, além de fomentar a economia destas áreas, também promove redução de custos operacionais com transporte de funcionários, atrasos e faltas.

O programa “Jovem Aprendiz” da Regional Sul também contempla a contratação de jovens moradores das regiões próximas ao endereço onde ela está instalada.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A Piraquê, com seus 67 anos de existência, é vista pelo mercado como uma empresa tradicional e focada em qualidade. A empresa busca informações a partir de pesquisas de mercado realizadas pelo Instituto Nielsen e SAC, compilando dados e considerações feitas por seus consumidores. Essas informações reforçam o posicionamento de mercado da empresa e contribuem para a melhoria contínua de seus produtos e processos.

A Piraquê possui dois sistemas de atendimento ao cliente, o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e o SAV (Serviços de Atendimento ao Varejista). As informações obtidas através desses canais contribuíram com reforço da ideia de expansão da Empresa para outros mercados além do RJ, tais como: SP, MG, ES, BA e Região SUL (PR, SC, RS).

Os principais concorrentes da Piraquê também são fortemente orientados pela qualidade dos produtos. Para combater as ações da concorrência e manter a sua participação de mercado, a Piraquê cria campanhas de marketing, promoções de vendas e parcerias com seus grandes clientes. Estas campanhas são focadas na fidelização de seus clientes atuais e na conquista de novos, de forma a enfatizar a sua tradição e qualidade. Também foi lançada uma campanha de marketing voltada para ao público infantil, sendo os personagens Piraquê os principais fatores de estímulo à compra. Bonecos de material emborrachado e desenhos animados são os principais atrativos para este público.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

Tabela 1: Objetivos da Regional Sul da Empresa Piraque

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	<i>180 mil caixas</i>	<i>184 mil caixas</i>	<i>190 mil caixas</i>
Lucratividade	<i>Break-even</i>	<i>R\$ 50.000,00</i>	<i>R\$ 150.000,00</i>
Clientes / Mercado	<i>3.500 clientes ativos</i>	<i>4.500 clientes ativos</i>	<i>6.000 clientes ativos</i>
Marca / Imagem	<i>Produto de qualidade</i>	<i>Produto de qualidade e inovação</i>	<i>Produto de qualidade e inovação</i>

Fonte: Piraque – Regional Sul

ESTRATÉGIA

Liderança por diferenciação

A Piraquê fabrica produtos voltados a atender à qualidade desejada por seus clientes e consumidores, o que a diferencia em posicionamento quando comparada a seus concorrentes. Este enfoque visa estimular a fidelização de seus consumidores criando uma barreira neutralizadora aos concorrentes e aos novos entrantes.

Há um forte investimento em novas embalagens e materiais com objetivo de otimizar a experiência dos seus clientes ao consumirem os produtos Piraquê, bem como elevar a durabilidade da máxima qualidade destes produtos.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

- Otimização no controle de estoque para reduzir volume de produto para 15 dias de vendas, através de fracionamento de carga e aumento da criticidade do planejamento do S&OP;
- Aprimoramento na gestão de armazém com refinamento do *FIFO* e controle de avarias;

Automação do sistema de informação do faturamento dos pedidos para permitir o acompanhamento do fluxo de entrega dos produtos por seus respectivos vendedores – *follow-up* diário.

Operações

- A Piraquê é constituída por duas fábricas e um CD no RJ. Cinco sedes regionais, em SP, MG, ES, BA e PR, complementam a estrutura organizacional da Empresa. Todas as unidades de negócio comercializam todas as linhas de produto;
- Atualmente a Empresa atua com grandes atacadistas, como Macro, Atacadão, Sam's Club, com atendimento direto de fábrica. Os pequenos e médios clientes são atendidos pelas filiais;
- A fábrica de Queimados foi concebida para operar com baixo custo de produção em função do seu alto nível de automação e conceito de produção sequenciada. Esta condição garante altos níveis de produtividade;
- A Piraquê optou por investir em equipamentos modernos, de baixo consumo de energia elétrica e manutenção, além de possibilitar a reutilização de água nos processos fabris e otimizar o processo de produção mantendo a qualidade.

Logística externa

- A logística externa é totalmente terceirizada, tanto para o transporte do CD até as filiais como das filiais para o mercado;
- Estipulou-se um pedido mínimo de 4 caixas ou R\$ 150,00 para entrega ao pequeno e médio varejo a partir das filiais;

Marketing & Vendas

- Participação em feiras do segmento com o objetivo de divulgar os produtos, criar mais proximidade com os clientes atuais e conquistar novos clientes;
- Campanhas de marketing voltadas ao público infantil e adulto, enfatizando os

atrativos de compra percebidos pelos respectivos públicos;

- Ações de *trade marketing* com distribuição de folders informativos, trocas de brindes e degustação de produtos nos pontos de vendas de maior circulação;
- Campanha de vendas para motivar as equipes a atingirem e, até mesmo, superarem as suas metas. Cada vendedor que atinge sua meta mensal recebe um cupom para concorrer, trimestralmente, a sorteios de motos e carros. Há uma bonificação no número de cupons para aqueles que superam as metas, seguindo um número máximo de cupons por faixas de percentuais de superação.
- O SAC e o SAV são os principais canais de comunicação com os consumidores e clientes. Através da compilação de informações geradas por estes canais, a Empresa adota ações de melhorias de processos e lançamento de novos produtos;
- A Piraquê patrocina eventos culturais, tais como peças de teatro, carnaval e eventos esportivos.

Infraestrutura da Empresa:

A Regional Sul disponibiliza um prédio de aproximadamente 3.000 m² que suporta tanto a armazenagem atual como os volumes previstos no plano de crescimento dos próximos 3 (três) anos. Possui uma sala para a equipe administrativa e gerência, uma sala de reuniões, uma sala para armazenar material de *merchandising* e uma sala para produtos destinados a trocas e consumo próprio.

Os vendedores possuem tablets para o envio de pedidos a Matriz e telefones celulares. Usam carro próprio custeados pela Piraquê. Toda a logística é terceirizada.

Gerência de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos é responsável por todas as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, plano de carreira, negociação com entidades de classe em época de dissídio coletivo, gestão da folha de pagamentos e benefícios.

Há também uma função estratégica fundamental, dando apoio a alta direção em negociações trabalhistas e sua legislação e na avaliação dos potenciais colaboradores a participarem de processos sucessórios e crescimento profissional, visando a retenção de talentos.

Desenvolvimento de Tecnologia:

A implementação da plataforma TOTVS de ERP visa a integração total das operações da Piraquê, otimizando seus processos administrativos, dando maior transparência às informações. Já nos processos produtivos, permite principalmente um maior refinamento na rastreabilidade dos produtos que fabrica, bem como a identificação da causa-raiz em casos de eventuais problemas.

Na rotina comercial, o sistema Mercanet dará mais agilidade às informações comerciais, tanto no aspecto de pesquisa (estudo de mercado, preços, concorrência, condições de pagamento, etc.) como na transmissão dos pedidos para a matriz, de forma remota.

A busca por uma maior intimidade com seus clientes, fez com que a Piraquê adquirisse, dentro da plataforma TOTVS, o módulo de CRM. Esta ferramenta terá como principal papel o melhor conhecimento do perfil dos seus clientes, suas necessidades e aspirações, bem como aprimorar a organização destas informações que serão utilizadas pela Empresa para orientar as suas ações no mercado.

Em se tratando de produto, a Piraquê desenvolve um trabalho forte com seus principais parceiros em P&D para desenvolver matérias-primas com maior valor nutricional, de origem sustentável e que não impactem em desenvolvimento de eventuais enfermidades em seus consumidores. Neste último, há um trabalho de pesquisa voltada para a redução do teor de açúcares em seus produtos, dando prioridade para o uso de matérias-primas de origem orgânica e de baixo nível de industrialização – linha Natur.

Aquisição

A construção da nova planta, com intuito de aumentar a capacidade produtiva e elevar ainda mais os aspectos relacionados à qualidade, foi um dos principais

investimentos realizados pela Piraquê nos últimos anos. A nova planta significa um incremento de 80% (Oitenta por cento) na capacidade produtiva, indo de encontro à estratégia de expansão de mercado da Empresa por intermédio de suas filiais.

A Piraquê também investiu em um novo CD, totalmente automatizado, visando dar maior velocidade na vazão de seus produtos, reduzindo tempo de movimentação de produtos e carregamento de caminhões.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

O mercado de biscoitos no Brasil é caracterizado pela atuação de empresas regionais e familiares. Segundo a ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias, Pães e Bolos Industrializados) existem cerca de 400 fabricantes de biscoitos no país. Este cenário mantém o Brasil como segundo maior mercado para este produto no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Este produto está presente em 98% (Noventa e oito por cento dos lares brasileiros, condição esta que se reflete em um crescimento pouco expressivo, de cerca de 2% (Dois por cento) a 3% (Três por cento) ao ano. Para incrementar as vendas, os fabricantes têm agregado valor aos biscoitos, em versões com mais recheio e cobertura.

O Brasil é o terceiro maior produtor de massa alimentícia do mundo, com volume anual de mais de 1 (Um) milhão de toneladas. Itália e Estados Unidos lideram este *ranking* como fabricantes.

A massa alimentícia do tipo seca representa 76% (Setenta e seis por cento) do consumo doméstico brasileiro, sendo o restante da fatia dividido entre massa instantânea, massa fresca e massa caseira.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O mercado de massas alimentícias e biscoitos vem apresentando um crescimento médio anual em faturamento na ordem de 7,67% (sete vírgula sessenta e sete por cento), com crescimento em todos os períodos analisados. Em volume, o crescimento médio do período foi de 1,6% (um vírgula seis por cento) sendo que em 2016 houve uma queda de 2,4% (dois vírgulas quatro por cento). Este comportamento se explica pelo movimento de recuperação de preço médio e rentabilidade do segmento, apesar da forte crise que atinge o país.

Neste período houve um direcionamento das indústrias na otimização do mix de vendas, dando enfoque aos produtos de maior valor agregado, lançamento de novos produtos e embalagens.

Quadro 1: Evolução Vendas (bilhões R\$)

Vendas (bilhões R\$)

ABIMAPI	2012	2013	2014	2015	2016	Média
Biscoitos	15,782	17,770	19,641	21,042	21,853	19,218
Massas Alimentícias	6,499	7,300	8,054	8,280	8,744	7,775
TOTAL ABIMAPI (bilhões R\$)	22,28	25,07	27,70	29,32	30,60	26,99

Fonte: Abimapi & Nielsen

Quadro 2: Evolução Vendas (bilhões Tons)

Vendas (bilhões Tons)

ABIMAPI	2012	2013	2014	2015	2016	Média
Biscoitos	1,676	1,707	1,702	1,732	1,685	1,700
Massas Alimentícias	1,239	1,264	1,274	1,260	1,236	1,255
TOTAL ABIMAPI (milhões tons)	2,915	2,971	2,976	2,992	2,921	2,955

Fonte: Abimapi & Nielsen

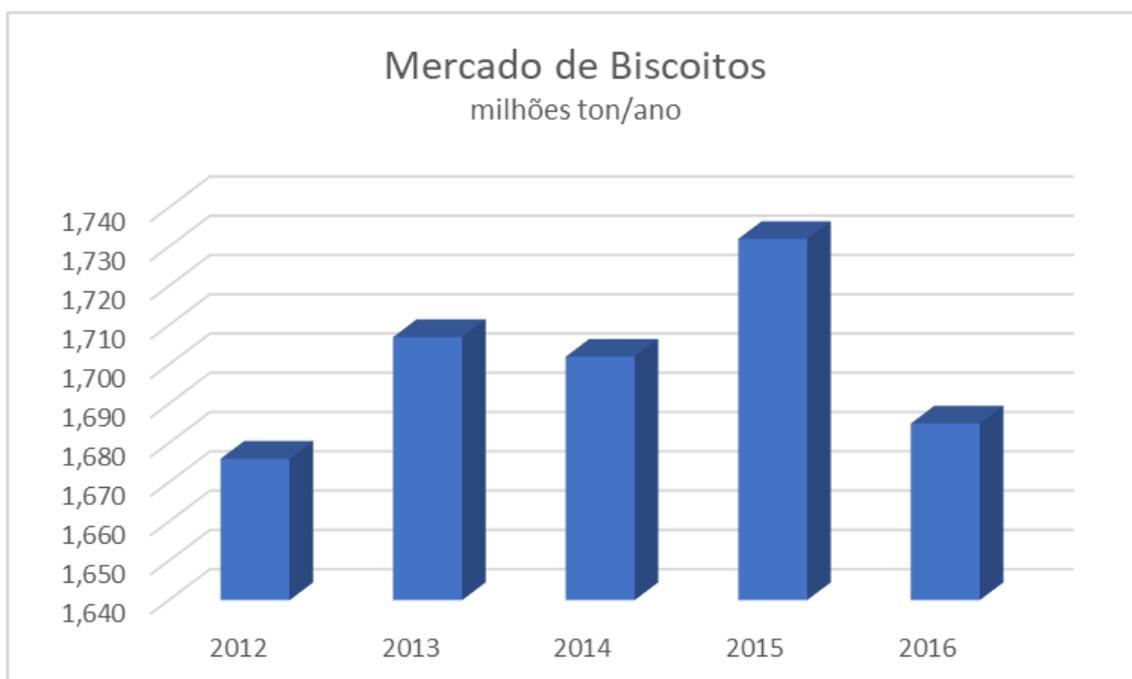
Quadro 3: Evolução Per Capita (Kg/Ano)

Per Capita (kg/ ano)

ABIMAPI	2012	2013	2014	2015	2016
População Brasileira (milhões)	198	200	202	204	205
Biscoitos	8,45	8,52	8,43	8,50	8,20
Massas Alimentícias	6,24	6,31	6,31	6,18	6,02

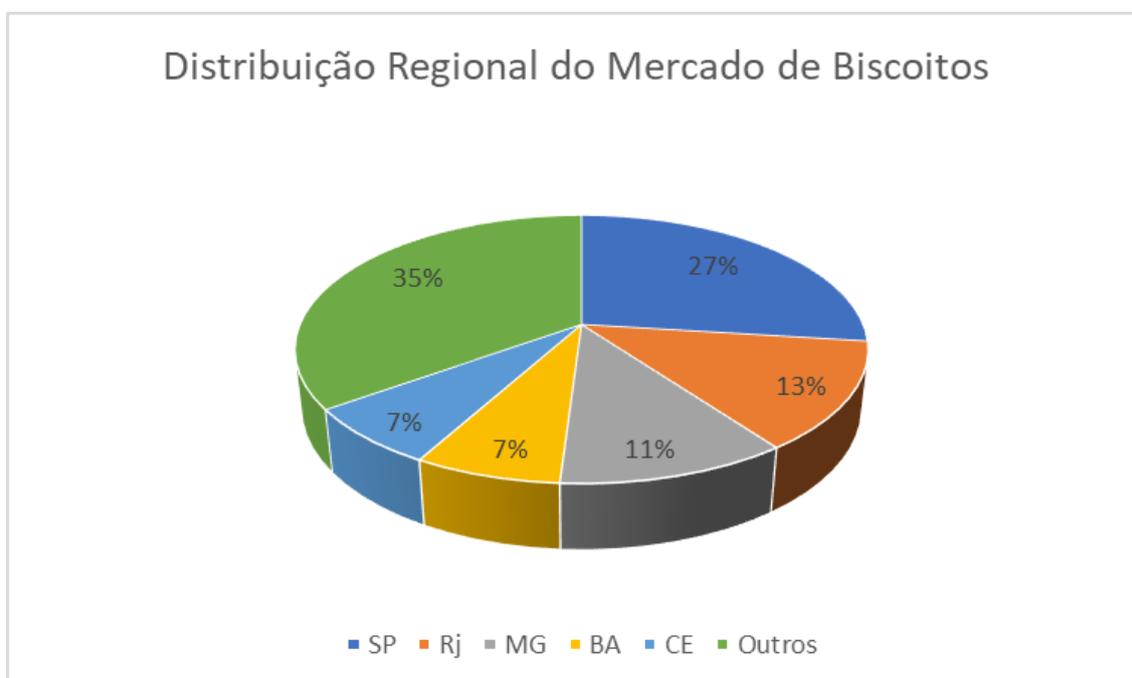
Fonte: Abimapi & Nielsen

Gráfico 1: Evolução Mercado Biscoitos (milhões toneladas/ano)



Fonte: ABIMAP

Gráfico 2: Distribuição Nacional por Região do Mercado de Biscoitos



Fonte: ABIMAP

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: apesar de um certo otimismo com os últimos números da economia brasileira, o país ainda vive uma crise de confiança e incertezas com relação aos caminhos políticos, impactando em baixo investimento do empresariado. O sistema político de coalisão distorce as reais intenções do governo em resolver os problemas e suas ações se tornam moeda de troca para obter maioria no congresso. Em muitos casos votam matérias que não refletem as aspirações da população ou votam projetos importantes, mas com conteúdo alterado e repleto de concessões, para atender às demandas de grupos específicos.

Reformas importantes não avançam, judicialização excessiva da política e falta de lideranças efetivas para as eleições de 2018 também são fatores que geram uma certa paralisia do mercado.

Segundo o Jornalista Fonseca (2014), para o cientista político Chester Neal Tate, a Judicialização na política, "é o fenômeno que significa o deslocamento do polo de decisão de certas questões que tradicionalmente cabiam aos poderes Legislativo e Executivo para o âmbito do Judiciário."

Oportunidades: melhoria do ambiente econômico que pode refletir em taxas de câmbio mais atrativas, com intuito de reduzir os custos para a importação de matérias-primas. Melhor condição de compra de matéria-prima em função da redução de demanda do mercado e assim aumentar o poder de barganha dos compradores. O mercado de massas e biscoito possui uma característica de empresas regionais com grande participação de mercado, com isso, os grandes players adotam estratégias de aquisição destas empresas regionais, ampliando a sua fatia nestes mercados.

Ameaças: alto déficit público, que passa a ser um fator de motivação para a equipe econômica do governo elevar alíquotas de alguns impostos e, até mesmo, criar novas taxações. Entrada de um grande player com aporte de capital no mercado de domínio da Piraquê até então e, neste norte desestabilizar as condições econômicas do negócio.

Ambiente Econômico: variação cambial, intenções de compra reduzida devido ao cenário econômico do país, migração de compra para produtos com menos qualidade mais acessíveis.

Oportunidades: Criação de novas embalagens, um novo produto mantendo a qualidade, mais acessível aos consumidores, criação de embalagens individualizadas e tamanho família.

Pacificação das comunidades no Rio de Janeiro que ampliou o mercado interno facilitando a oferta local. A Piraquê está investindo em produtos mais acessíveis, tornando o mercado mais vantajoso.

Ameaças: Devido à queda poder de compra do brasileiro, atualmente as marcas concorrentes estão trabalhando com produtos mais acessíveis ao bolso do brasileiro, o que torna um pouco mais difícil o mercado para a Piraquê.

Ambiente Tecnológico: Novas tecnologias em sistemas de gestão comercial e ferramentas que agilizem o processo de venda tais como *tablets* e sistemas para rastreamento de carga.

Oportunidades: Otimizar o acompanhamento do número, frequência e roteiros de visitas e compará-la ao planejado, com intuito de aumentar o volume de vendas e valorizar o comprometimento da equipe de vendedores.

Ameaças: Eventual desconforto da equipe de vendedores e possível elevação do índice de *turn over* e processos trabalhistas.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: A Piraquê sustenta uma liderança de massas e biscoitos no Rio de Janeiro e Espírito Santo por ser pioneira nestas regiões. Entretanto, nos demais estados, incluindo a Regional Sul, sua operação sofre com concorrentes regionais que trabalham com preços 40% (Quarenta por cento) menores que os preços praticados pela Piraquê.

Ameaça de Novos Entrantes: O mercado requer produtos de menor custo, abrindo oportunidades para a expansão do modelo de negócios de atacados e *Cash & Carry*, conhecidos popularmente por atacarejo. Esta demanda permite o crescimento de marcas de segunda linha, atendendo ao público que busca menores preços acabe por abandonar a qualidade.

Ameaça de Produtos Substitutos: A tendência de uma vida mais saudável com farinhas integrais, menos açúcar nas composições e a procura por produtos mais naturais pode diminuir as vendas.

Poder de Barganha dos Fornecedores: A Regional Sul, por ser uma filial, tem a fábrica como fornecedor exclusivo e pratica todas as ações para o mercado de acordo com as políticas da matriz. Tem seu poder de barganha ampliado em eventos sazonais, apontando elevações de demanda através do planejamento – S&OP.

Poder de Barganha dos Compradores: As grandes redes do varejo acabam por ditar o preço de mercado. Com a entrada dos Cash & Carry o preço médio dos produtos cai consideravelmente, tornando dificultosa a entrada de marcas que praticam preços acima da média do segmento.

CONCORRENTES

M. Dias Branco: Empresa detentora da marca Isabela que possuem 12 fábricas no país, sendo uma no Sul, na cidade de Bento Gonçalves, focada em liderança de custos. Possui o atendimento para grandes varejistas diretamente da indústria e, para pequeno e médio varejo, através de distribuidores terceiros.

Pontos Fortes: Capacidade de distribuição.

Pontos Fracos: Atua no mercado de commodities com apelo para preço.

Kellog's: Atua com a marca comercial Parati no mercado de biscoito e massas. Possui uma alta participação no sul do país sendo a segunda marca em vendas. Tem uma fábrica em Santa Catarina na cidade de São Lourenço do Oeste.

Pontos Fortes: Distribuição alta e uma alta quantidade de produtos (SKUs)

Pontos Fracos: Atua no mercado com apelo de preço.

Selmi: Atua no mercado de massas e biscoitos com a marca Renata e Galo com foco popular. Possuem uma fábrica em Rolândia-PR.

Pontos Fortes: Qualidade, tradição e proximidade dos consumidores da Região Sul.

Pontos Fracos: Posição de mercado intermediária o que dificulta a sua escolha na tomada de decisão dos consumidores.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

Tabela 2: Fatores Estratégicos da Empresa Piraquê

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Piraquê	M. Dias Branco (Isabela)	Kellog's (Parati)	Selmi (Gallo)
Disponibilidade de Capital	19	3	5	5	4
Grau Tecnológico	10	5	5	5	5
Economia de Escala	5	4	5	4	4
Qualidade de RH	5	3	2	4	2
Market Share	15	3	5	4	5
Vendas	26	5	5	5	5
Capacidade de Retaliação	1	1	4	3	4
Inovação	10	5	5	4	4
Restrições Governamentais	2	1	1	1	1
Patentes	2	1	1	1	
Parcerias Estratégicas	5	1	1	1	
Outros:				1	
TOTAL	100%	2,9	3,55	3,36	3,78

Na análise da competitividade tivemos o ponto de disponibilidade de capital abaixo da concorrência direta, por tratar-se de uma empresa familiar de capital fechado. Outro ponto crítico é o *market share*, devido à alta concentração de vendas no Rio de Janeiro e Espírito Santo. As demais filiais têm baixa participação de mercado nas suas regiões.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

A participação de mercado nos últimos 2(dois) anos, teve poucas mudanças conforme tabelas abaixo. Na leitura nacional a Piraquê aparece em 7º (sétimo) lugar. Já na leitura da Região Sul, devido à reformatação da estrutura, ainda não aparece entre os 10 primeiros.

Tabela 3: Participação da Empresa Piraque no Mercado Nacional

Rótulos de Linha	SET16	OUT16	NOV16	DEZ16	JAN17	FEV17	MAR17	ABR17	MAI17	JUN17	JUL17	AGO17	SET17	03/SET/17	10/SET/17	17/SET/17	24/SET/17
1 M. DIAS BRANCO	22,4	22,7	22,6	23,1	24,3	23,8	24,6	25,9	27,0	23,4	24,3	24,4	23,5	24,8	23,0	23,3	22,5
2 MARILAN	10,5	10,3	10,1	10,0	11,1	11,3	12,1	12,6	12,0	12,5	12,2	12,0	12,3	12,8	12,3	11,5	11,6
3 NESTLE	10,2	9,7	10,5	9,8	9,4	9,8	9,0	9,7	9,8	10,0	10,0	10,8	10,5	10,3	10,7	10,6	11,1
4 BAUDUCCO	9,2	9,5	9,0	9,7	9,3	9,5	9,7	9,0	9,4	10,3	10,0	9,5	9,4	8,8	9,0	9,7	9,9
5 MONDELEZ INTL	10,5	10,6	11,8	10,6	9,8	9,6	9,1	8,4	9,0	9,5	8,9	9,0	9,8	9,8	10,0	9,4	9,4
6 BAGLEY DO BRASIL ALIM	6,7	6,5	6,3	6,5	6,6	6,9	6,8	6,9	6,6	6,9	7,1	6,6	6,5	6,4	6,5	6,5	6,2
7 PIRAQUE	5,7	5,8	5,9	6,4	6,6	5,7	5,4	5,4	5,5	5,5	5,6	5,8	5,8	5,7	5,6	6,0	5,9
8 CIPA/MABEL	4,9	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3	4,2	3,6	3,6	4,1	3,8	3,8	4,2	4,1	4,5	4,0	3,7
9 LUA NOVA	1,2	1,3	1,1	1,2	1,3	1,5	1,4	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2	1,3	1,2	1,2
10 PARATI	1,3	1,3	1,2	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2

Fonte: Pesquisa Nielsen YTD 2016-2017

Tabela 3: Participação da Empresa Piraque no Mercado da Região Sul

Rótulos de Linha	SET16	OUT16	NOV16	DEZ16	JAN17	FEV17	MAR17	ABR17	MAI17	JUN17	JUL17	AGO17	SET17	03/SET/17	10/SET/17	17/SET/17	24/SET/17
1 M. DIAS BRANCO	20,7	24,3	22,6	23,4	23,2	22,8	21,5	21,5	21,0	21,0	22,3	22,7	22,8	24,3	24,4	21,3	20,0
2 NESTLE	10,0	10,3	10,8	11,0	11,3	10,5	10,5	12,5	13,7	13,4	13,0	13,8	15,2	14,7	15,7	16,0	14,7
3 MARILAN	13,2	9,2	9,1	8,9	12,4	14,0	15,2	16,3	14,8	13,8	12,9	13,1	12,8	12,6	12,4	12,6	13,8
4 MONDELEZ INTL	13,2	12,4	13,2	13,1	12,1	12,3	12,2	11,1	12,1	12,0	11,1	10,2	10,9	11,3	10,4	10,9	11,2
5 BAUDUCCO	8,4	8,3	8,0	8,3	8,4	9,0	8,4	7,7	8,3	8,9	8,6	8,8	9,4	9,0	8,8	9,7	10,1
6 PARATI	4,7	4,9	4,8	3,9	4,7	4,8	5,1	4,9	5,1	5,4	5,2	5,5	4,7	4,8	4,6	4,6	4,5
7 PEPSICO	2,7	2,5	2,5	2,2	2,3	2,5	2,4	2,1	2,2	2,3	2,5	2,4	2,2	2,1	2,3	2,4	2,6
8 NINFA	0,8	0,9	0,8	0,8	1,6	1,8	1,9	2,4	2,2	2,2	2,3	2,3	2,1	2,1	2,1	1,8	2,0
9 IRMAOS RUIVO	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,0	2,1	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,0	1,9	1,8	2,0	2,0
10 BAGLEY DO BRASIL ALIM	1,6	1,6	1,7	1,5	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5	1,8	2,1	2,1	1,8	1,9	1,7	1,9	1,7

Fonte: Pesquisa Nielsen YTD 2016-2017

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Piraquê atua com equipe direta nos seguintes segmentos de mercado:

Pequeno e Médio Varejo: Padarias, lojas de conveniência, banca de revista, minimercado, sacolão, entre outros.

Grandes Varejistas: Hipermercados e supermercados.

Cash & Carry e Atacadistas: atacados e atacarejos.

Eles se diferenciam pela quantidade de SKUs adquiridas e pela rentabilidade de cada segmento.

Quadro 4: Análise de Composição de Mercado

MARKETING-MIX	PIRAQUÊ	M. Dias Branco (Isabela)	Kellog's (Parati)	Selmi (Gallo)
Produto	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas
Preço	Alto (líder)	30% abaixo do líder	40% abaixo do líder	25% abaixo do líder

Praça	Região Sul	Região Sul	Região Sul	Região Sul
Promoção	Marketing Direto, propaganda em TV canal fechado, degustações, participações em feiras e patrocínio em eventos esportivos no Rio de Janeiro.	Marketing Direto, propaganda em TV aberta e rádio, degustações, participações em feiras.	Marketing Direto, propaganda em TV, degustações, participações em feiras e concursos culturais.	Degustações, ações de <i>trade</i> , participações em feiras.

Fonte: Elaborados pelos autores

PROJEÇÕES DE MERCADO

O mercado continua estável mesmo com algumas fusões/ aquisições entre empresas. A migração de volume do varejo para os chamados “atacarejos” é um segundo ponto de mudança do mercado. A projeção para os próximos 2 (dois) anos é manter o atual volume sem perder a rentabilidade devido esta migração do varejo, trabalhando em eficiência de processo e redução de custos.

O ano de 2018, por ser eleitoral, pode ter uma melhora de confiança dos consumidores e retomada de crescimento no segmento de massas e biscoito.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

O perfil do cliente da Piraquê é composto por pessoas jurídicas, cujo ramo de atividade é também a venda de biscoitos e massas para o consumidor final. Estão contemplados neste segmento desde hipermercados, supermercados e mercados regionais até *Cash & Carry*, padarias, lojas de conveniências, empórios, bancas de revistas, minimercados, sacolão, entre outros.

Assim como há uma segmentação por tamanho de negócios, também há tratativas de negociações diferenciadas de acordo com estes distintos tamanhos de clientes e suas particularidades. As grandes redes regionais e nacionais, com base na Região Sul, são atendidas por equipes dedicadas, com habilidades e formação intelectual condizentes com o nível dos processos de negociações desenvolvidos com estes clientes.

Os pequenos e médios varejos são atendidos por equipe de vendas dividida geograficamente e a decisão de compras é do proprietário. A compra, muitas vezes, é barrada pela limitação de espaço, principalmente para produtos com preços superiores à média da categoria.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

A necessidade do ponto de venda é manter seus estabelecimentos abastecidos com os produtos de cada categoria. A Piraquê possui uma linha diferenciada de biscoitos e massas, reconhecida pelo consumidor final e é uma das empresas mais tradicionais do segmento no Brasil.

A qualidade é reconhecida pelo varejo, mas existe a necessidade de melhor equilíbrio de custo-benefício comparada às práticas da concorrência no mercado.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Por se tratar de uma indústria com foco em distribuição, a Piraquê possui equipe de vendas própria que realiza visitas periódicas e entregas dentro do horário comercial.

A decisão de compra é dada basicamente pelo giro do produto no estoque, que está diretamente relacionada à procura dos produtos pelo consumidor final.

PAPÉIS DE COMPRA

O papel de compras é diferente de acordo com características do ponto de vendas e porte do cliente. Nas grandes redes, por ter uma grande estrutura, os compradores exercem os papéis de iniciadores, influenciadores e decisores. Já nos pequenos varejos, como mercados, lojas de conveniência, empórios, etc., geralmente a compra é realizada pelo proprietário ou um de seus familiares, assumindo todos os papéis no processo de compras.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção

No final do século passado surgiu nos Estados Unidos a escola de relações humanas, a qual ensinava que, o indivíduo satisfeito gera eficiência no trabalho. Foi descoberto que a capacidade de produção era mais pela integração social do que pela força física propriamente dita. O psicólogo americano Maslow criou uma pirâmide muito utilizada em RH e vendas, pois mostra claramente a percepção das necessidades humanas, demonstrada na figura 3.



Podemos perceber que a partir da satisfação em um grau, o próximo já é ativado.

Analisando o Portal Software Avaliação, o mesmo coloca:

“No contexto profissional e de motivação do trabalho, a Pirâmide de Maslow é aplicada da seguinte forma:

Base: necessidade de horários flexíveis, descanso físico e mental;

Segundo nível: necessidade de segurança no trabalho, bom salário e garantias de estabilidade;

Terceiro nível: construir amizades e boas relações com os chefes no ambiente de trabalho;

Quarto nível: manter um feedback com a empresa, ser reconhecido pelos resultados que apresenta, receber promoções e aumentos de salário ao longo da carreira;
Topo: Influências nas decisões, ter autonomia no trabalho.”

Na sequência de Maslow, temos a criação da teoria de Herzberg chamada de Teoria dos Dois Fatores, qualificada em extrínsecos e intrínsecos

Os fatores chamados extrínsecos são a higiene do local de trabalho, não relacionado a limpeza propriamente dita, mas ao conteúdo e ao desafio da função que neste fica absolutamente fora do controle de pessoal.

Podemos relacionar aqui a supervisão direta, a remuneração, as condições físicas ofertadas, a segurança oferecida para execução da atividade e a política interna de gestão da empresa.

Os fatores chamados intrínsecos são os motivacionais, que envolvem sentimento, responsabilidade, busca por crescimento e reconhecimento.

No mercado de trabalho, tanto as empresas com as pessoas se escolhem, logo, para que esta seja efetiva, o Recrutamento de Pessoas estabelece os pré-requisitos minimamente técnicos desejados que o candidato e a empresa devem alcançar para preencher a função ofertada. Segundo Chiavenato (2014, p.94) “pelo recrutamento, a organização – que também faz parte do MT – sinaliza para o mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego”. Para ele, “é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características”.

Para que este processo seja eficaz, a vaga ofertada deverá ser clara e sedutora e, assim, a empresa obtenha o maior número possível de candidatos, podendo criar seu próprio banco de dados e desta seleção recrutar o candidato que mais preencha o seu perfil, evitando gastos desnecessários com *turn over*.

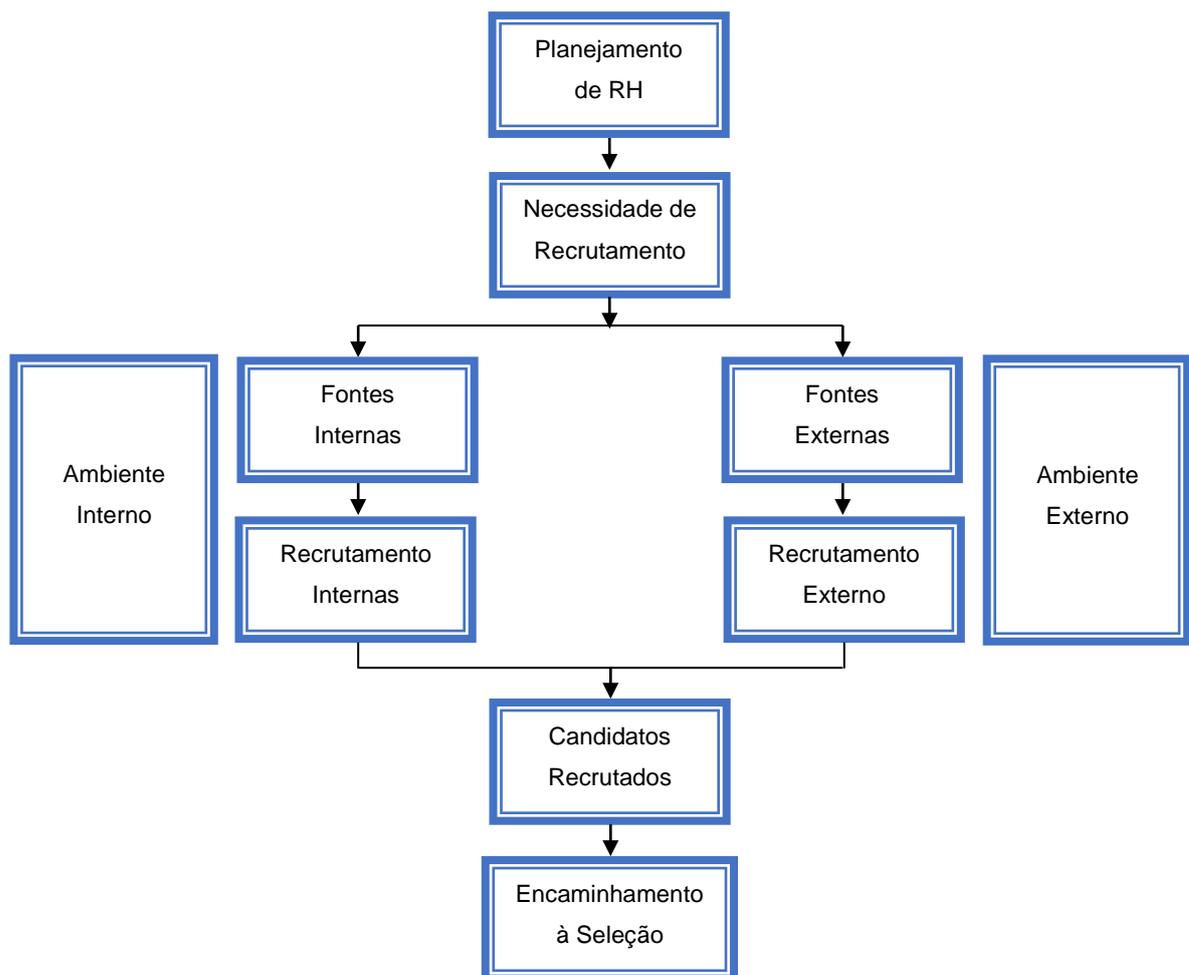
Uma empresa com foco nos seus profissionais nem sempre busca talentos externos. Primeiramente abre suas vagas internamente para depois sim, abrir seus horizontes além de suas fronteiras.

Existem focos diferentes quando o RH lança o recrutamento interno ou o externo. Quando lança o recrutamento interno é para ofertas mais dentro da área de empresa, para promoções propriamente ditas. Já quando o RH abre diretamente uma vaga externa, é porque a empresa está buscando trazer para si um profissional

que traga mais habilidades, mais conhecimentos do mercado, visando, enfim, aperfeiçoamento.

Sabemos que as empresas após terem a vaga aberta atuam em conjunto com a vaga Interna e a externa, que chamamos de recrutamento misto, para desta forma não atingir a efetividade de seus profissionais internos. Este recrutamento é utilizado para contratação com resultados em um curto prazo, tanto o interno como o externo, e são lançados ao mesmo tempo, mas em caso de conquista de candidatos internos e externos com o mesmo preenchimento de todos os pré-requisitos do cargo, é dada preferência ao candidato externo, ou caso os pré-requisitos sejam somente atingidos pelo candidato externo, inevitavelmente fica-se com este, sem o medo da desigualdade de oportunidades.

Figura 4: As Alternativas de Recrutamento de Pessoas:



Fonte: Chiavenato (2016, p. 102)

Para a empresa optar por um recrutamento interno, esta deve conhecer os aspectos positivos e negativos deste processo. Como aspectos positivos, poderíamos destacar: o aproveitamento dos talentos internos; a provocação e o impulsionamento para sempre estarem atualizados profissionalmente; manutenção da fidelidade; baixo *turn over*; isenção de custos extras com reuniões de conhecimentos gerais e de rotinas da empresa (integrações), rapidez no processo e segurança na contratação por conhecimento do perfil do profissional. Agora como aspectos negativos, teríamos: a empresa sem novas ideias; com uma rotina conservadora; burocrática; sem inovação e reciclagem.

Mas se a empresa opta por um recrutamento externo, da mesma forma, ela não estará isenta de particularidades positivas e negativas. Como pontos positivos podemos destacar: avaliações através da técnica do CHA – conhecimento, habilidade, atitude; entrada de novos talentos e competências; renova a cultura da empresa, aumentado assim as ambições; maior envolvimento do RH e aumento de capital humano. Os fatos negativos do recrutamento externo acabam sendo o oposto dos pontos positivos do recrutamento interno: baixa motivação interna; infidelidade; aumento de custos com reuniões de conhecimentos gerais e de rotinas da empresa (integrações); morosidade no processo e vulnerabilidade na contratação por conhecimento do perfil do profissional na sua rotina do dia a dia. Afinal, seu dossiê acaba sendo seu *Curriculum Vitae*.

Para abertura de uma vaga interna, o RH lança através de informativos internos por meio eletrônico ou através de seus murais internos. Agora, quando tratamos de vaga externa, poderá existir uma publicação em jornais, em agências de recrutamento, universidades e/ou escolas, apresentação de funcionários (inclusão de *Curriculum* em banco de dados internos da empresa), banco de talentos, redes sociais, tal como LinkedIn.

Com as divulgações e a classificação criteriosa dos *Curriculum* e a checagem da lisura das informações, temos o recrutamento encerrado, pois todo este capital humano fica no banco de talentos da empresa para um futuro aproveitamento.

Aqui temos o início do processo de seleção, no qual iremos analisar qual competência individual que melhor se enquadra na vaga e a qual competência melhor se encaixa no ofertado pela empresa.

Aires, em seu artigo cita 8 (oito) técnicas de recrutamento:

O recrutamento externo recorre a várias técnicas de recrutamento, a saber:

1. Arquivo de CV de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de anteriores recrutamentos (Caetano e Vala, 2002; Rocha, 1997);
2. Anúncios em jornais ou revistas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
3. Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
4. Agências de recrutamento (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
5. Cartazes ou anúncios na portaria das organizações (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000);
6. Sindicatos (Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
7. Universidades e Escolas (Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997);
8. Empresas que actuam no mesmo ramo de actividade com as quais se estabelece cooperação mútua (Chiavenato, 2002; Rocha, 1997);

Chiavenato (2015, p. 112), coloque que para termos a seleção do melhor candidato, a maioria dos profissionais de RH, usam cinco técnicas de seleção: “entrevistas dirigidas ou não; aplicação de provas de conhecimentos gerais e específicos; testes de aptidão e de personalidade; e existem casos que fazem testes com dramatização”.

O RH jamais poderá impor ao requisitante da vaga, qual candidato deverá aceitar, atuando somente como um assessor, um prestador de serviço, ficando a seleção sob responsabilidade do líder da área que abriu a vaga.

Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

A seleção promovida pela Piraquê para contratação de novos profissionais seguirá procedimentos detalhados dentro do perfil desejado pela empresa.

Para a Piraquê, um processo mal elaborado pode resultar gastos desnecessários.

A seleção seguirá os seguintes passos:

- A) DEFINIÇÃO DE PERFIL: Neste primeiro estágio, cada gestor preencherá um formulário padrão, definindo as características técnicas, comportamentais e pessoais necessárias para o cargo, bem como um breve descritivo das atividades que o profissional vai exercer dentro da empresa e posteriormente enviará ao RH na matriz.
- B) TRIAGEM INTERNA E EXTERNA: Após a definição de perfil, o RH da matriz verificará os possíveis especialistas disponíveis “dentro de casa”

que preenchem os requisitos mínimos necessários da função. Em caso negativo, a área de recursos humanos buscará através de agências, sites de empregos e indicações, profissionais que possuam os requisitos para a vaga.

- C) PRE-ENTREVISTAS PÓS TRIAGEM: Nessa etapa o RH entrará em contato com os candidatos, internos ou externos, aplicando um teste de perfil comportamental. Após analisar o teste de cada profissional, o RH encaminhará os resultados ao gestor responsável, que deverá escolher qual, ou quais aspirantes melhor se encaixam no perfil descrito para a vaga.
- D) ENTREVISTA COM GESTOR: Esse procedimento será presencial e o supervisor explicará exatamente o cotidiano da vaga ofertada, o salário, seus benefícios, suas metas e as rotinas da empresa que deverão ser cumpridas.

Para Vaga para Supervisor → entrevista final será feita com Gerente Regional e após Gerente Nacional.

CARGOS DA REGIONAL SUL

GERENTE REGIONAL SUL: Este profissional terá atribuído a si as seguintes funções: controle geral do uso da ferramenta de CRM, negociação mensal e detalhada com a matriz sobre metas de volumes, positivação de clientes e negociações pontuais com grandes contas; *Budget* - análise de preço médio com base no orçamento do ano anterior e o realizado dos últimos três meses; monitoramento das ações da concorrência junto ao mercado, bem como novos *players*; controle dos resultados diários para métrica mensal (controle do *pipe line*); tendência do fechamento dos indicadores comerciais mensais; definir, baseado nas ações da concorrência, modelos comerciais perspicazes, objetivando o domínio sobre o mercado para desta forma atingir o *business plan (BP)*; realização de reuniões semanais junto a equipe de vendas da regional; assistência a equipe comercial, com visitas periódicas aos clientes para condução, avaliação e *feedbacks* a equipe.

SUPERVISOR: Será concedido as seguintes funções junto à sua equipe de vendedores e promotores: acompanhar o *input* das informações dos clientes de

forma mais robusta junto ao CRM, executar e apoiar as ações de mercado, cumprir com as avaliações e *feedbacks*, realizar treinamentos *on the job* e internos. Além disso é responsável pelas metas de volume, positividade de clientes e faturamento da sua região, para desta forma ajudar sua regional a atingir o *business plan (BP)*.

VENDEDOR: Será imputado a este profissional: fazer *imput* das informações cadastrais e qualitativas dos clientes de sua base e novos junto ao CRM; preparar a rota do dia baseado na sua estrutura de clientes junto ao CRM, definindo seus clientes foco do dia; planejar diariamente as metas de volume e positividade de clientes; executar as técnicas de excelência da Piraquê dentro de sua base de clientes; realizar a pré-venda de produtos, para entregas posteriores.

PROMOTOR: Este profissional terá atribuído a si: abastecimento de produto na área de vendas; positividade de material de *merchandising*; negociação de espaço no cliente; reposição de estoque; responsabilidade da apresentação do produto junto à área de vendas e, principalmente, prezar pelo armazenamento com qualidade dos produtos, junto ao estoque do cliente, em conformidade com “Fábrica de Excelência”; rodízio de estoque utilizando a técnica *FIFO*.

DEGUSTADORA: Terá a incumbência de proporcionar a experiência de consumo dos produtos Piraquê junto ao consumidor. Terá com treinamentos que fazer esta experiência com delicadeza, qualidade e propriedade dos benefícios dos produtos que se oferece.

Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

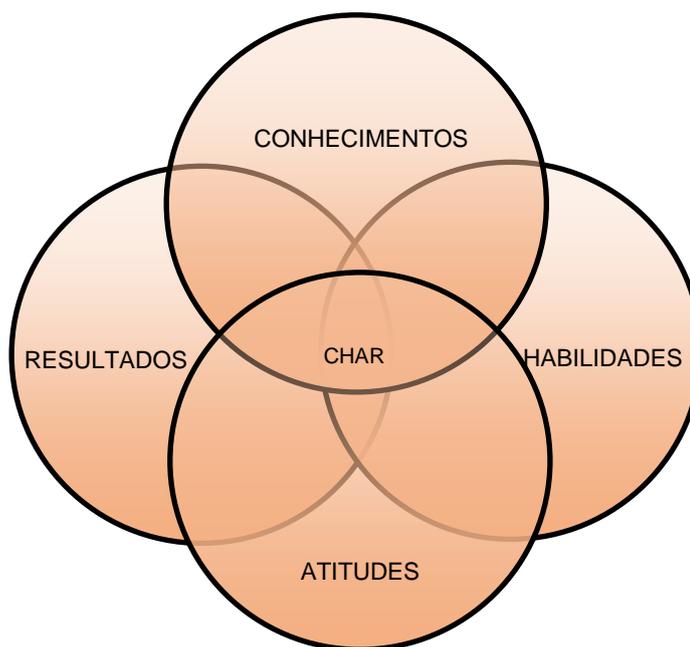
Desde sempre estamos incrementando nossas competências.

Segundo Madruga, (2018, p.9) “competências e capacitação andam juntas”. Já está defasada a ideia de que um profissional da área comercial pode “*vender qualquer coisa*”. Essa visão antiga instigava a empresa a suprir uma vaga sem que isso alcançasse a objetividade necessária no aperfeiçoamento profissional da entidade. Com a evolução das relações comerciais e sociais, verificou-se a necessidade de atualizar a competência e a capacitação de cada profissional através de um treinamento objetivo e bem conduzido. Assim, chegamos ao conceito atual de treinamento, que é um meio para melhorar o cargo, para tornarem

produtivas, inovadoras, criativas e valiosas as lições ofertadas e aprendidas, buscando o melhor resultado ao fim do processo.

Para Madruga, (2018, p.9) o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), que também se espera de um recrutamento/seleção, evoluiu para CHAR (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultado) pois, como se mostrará na figura abaixo, todas as diretrizes estão interligadas.

Figura 5: Evolução do CHA para CHAR



Fonte: Madruga (2018, p. 9)

Segundo Chiavenato, (2016, p 310) “ O conhecimento é bom principalmente quando é útil ... produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerir riquezas”.

As empresas vêm enfrentando diariamente uma concorrência acirrada no mercado, crescentemente obrigadas a investir em capital humano para se destacarem no mercado.

Nos dias atuais a capacitação profissional é fundamental, quando temos um processo forte, disciplinar e com um gestor de treinamento que saiba profundamente as estratégias e diretrizes da empresa.

Para vencer em um mercado competitivo, não basta que a empresa invista exclusivamente em um treinamento primário. O mercado mostra que o binômio capacidade/capacitação deve ser provocado durante toda a vigência do profissional,

buscando sempre a melhoria de seus serviços, evitando erros, acumulando conhecimento e, ao fim, atingir os objetivos desenhados. Segundo Chiavenato, (2016, p 311) “ Ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos, simultaneamente”.

Para um melhor desempenho dos funcionários em um treinamento, a demanda é fundamental, além das condições materiais e a necessidade da empresa. Não podemos esquecer que cada indivíduo requer um treinamento específico, sendo este o motivo do levantamento de necessidade de treinamento, para aprimorar e desenvolver as capacidades de forma eficaz.

Para Cobra, cada membro de um grupo em um ramo de negócios, torna-se uma peça chave a ser fortalecido, ou seja, treinado, para ser ajustado as estratégias e direções da empresa.

Antes de estrear um programa treinamento, devemos nos ater a três perguntas básicas: Quem fará o treinamento? Quando será feito? Como iremos realizar? Respondidos tais questionamentos iniciamos a preparação.

O orçamento dum treinamento, nem sempre é visto de forma correta, quando estamos em uma empresa de pequeno porte e/ou escritório a visualização da necessidade fica mais fácil, sendo assim, o orçamento acaba sendo real e pontual. Agora em se tratando de uma grande corporação tudo se torna mais difícil, e na grande maioria das vezes, o orçamento acaba vindo *top down* e repedido de anos anterior.

Não podemos deixar de mencionar as diferenças entre treinamento e desenvolvimento:

O treinamento é utilizado para crescimento individual, já o desenvolvimento é utilizado para preparar o indivíduo perante mudanças e o crescimento da empresa.

No quadro a seguir, Madrugá (2018), demonstra os seis benefícios no plano de treinamento e desenvolvimento:

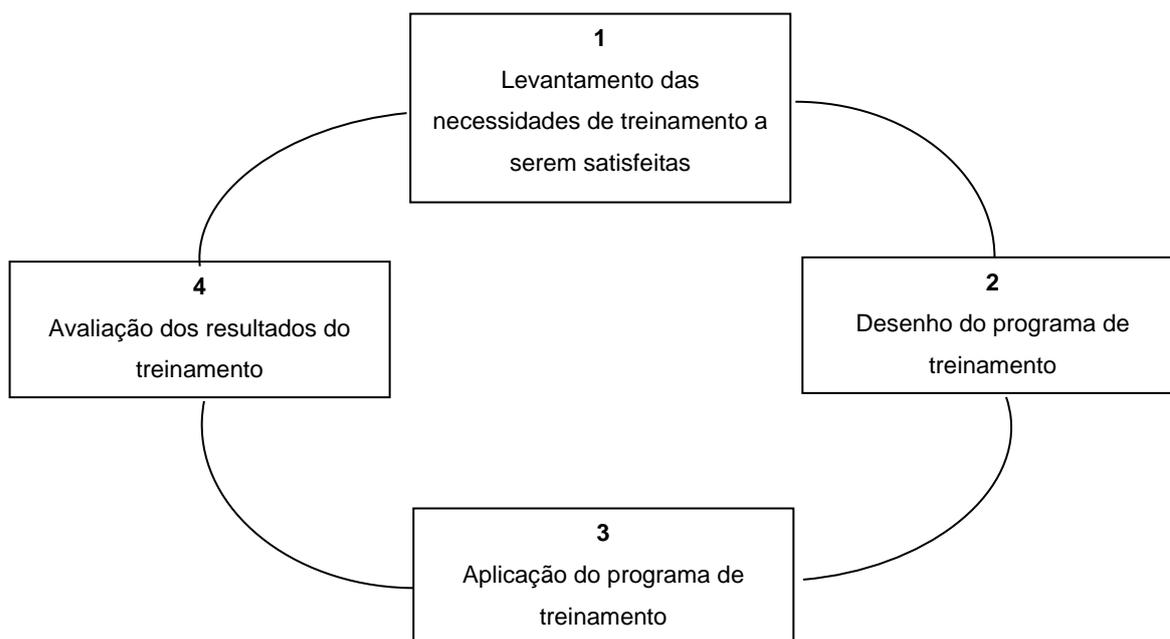
Quadro 5: Os 6 benefícios do T&D:

Para Organização - Desenvolvimento	Para os Participantes - Treinamento
1 – Aumento da robustez na liderança;	1 – Crescimento profissional;
2 – Retenção de talentos por mais tempo;	2 – Crescimento pessoal;

3 – Redução de custo <i>turn over</i> ;	3 – Sentimento de pertencimento a algo maior;
4 – Melhoria contínua dos processos;	4 – Motivação e engajamento;
5 – Atingimento e superação de resultados;	5 – Aquisição e prática de novas competências;
6 – Criação de sucessores para cargos-chaves.	6 – Torna-se um mentor da organização.

Fonte: Madruga, 2018 – p. 64

O treinamento é cíclico e contínuo, conforme composição detalhada na figura 6:



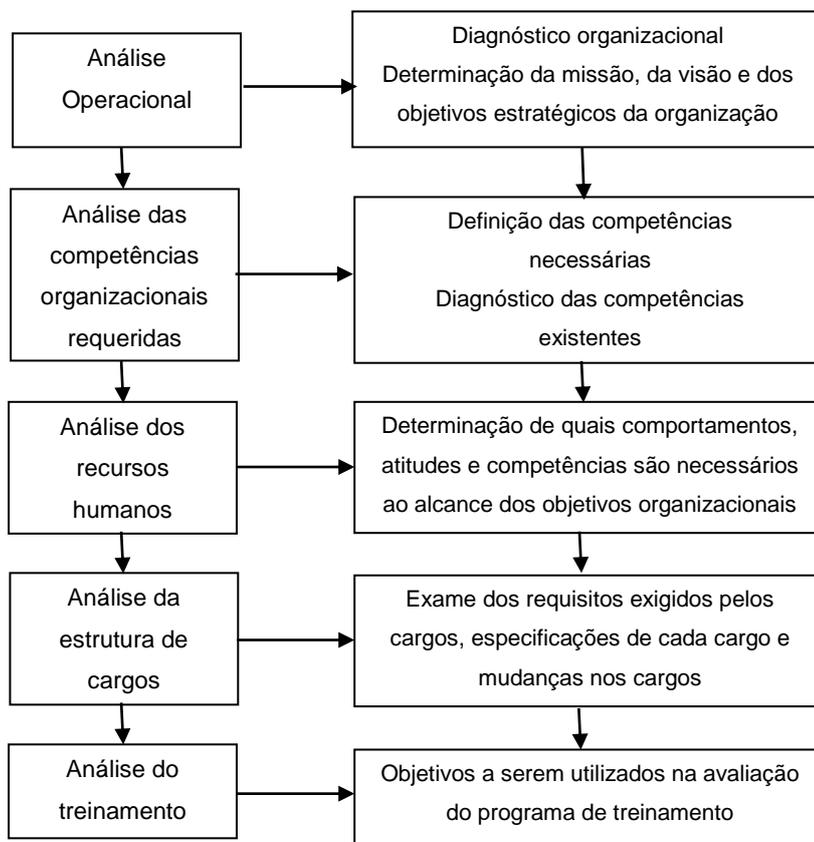
Fonte: Chiavenato, (2016, p. 316)

Quando é tabulado a pesquisa de levantamento de necessidades e treinamento em uma empresa, geralmente nos deparamos com o resultado oposto à declarada no formulário pelo funcionário, é diferente da necessidade do gestor e/ou a empresa.

Não podemos esquecer que no mercado existem profissionais que se recusam a buscar uma capacitação profissional através do treinamento, quer seja por arrogância ou até mesmo medo de se exporem aos pares mais jovens.

Pela figura 7, Chiavenato demonstra claramente os passos para o levantamento das necessidades de treinamento:

Figura 7: Organograma de Levantamento de Necessidades de Treinamento



Fonte: Chiavenato, (2016, p. 318)

Atualmente existem muitas formas de treinamento. Um líder educador nem sempre precisa estar dentro de uma auditório, sala, ele sempre estará sendo observado pelos colaboradores, suas ações geralmente são seguidas, através do seu dia a dia poderá transferir seus conhecimentos profissionais e vivenciais. Desta forma, o treinamento torna-se em sua grande parte mais eficaz e sem custo. Aplica-se a máxima: “Ninguém nasce sabendo!”

Podemos também fazer treinamentos em locais extratrabalho, onde equipes se reúnem para exercícios com instrutores externos ou até mesmo ministrados pelos próprios gestores internos, engajando a equipe naquilo em que se pretende chegar. Outra forma de treinamento é através de leituras e, posteriormente testes direcionados sobre o tema. Treinamentos em CDs e/ou DVD's estão quase em desuso, mas ainda são aplicados por algumas empresas. Tais exercícios, estão sendo substituídos por teleconferências e o *e-learning*, que é o aprendizado através de mídias eletrônicas.

Após encerrarmos o treinamento entramos no processo de avaliação, dividido em cinco níveis:

- 1) Reação – mensura-se a satisfação;
- 2) Aprendizado – Aprecia-se se o programa foi aplicado, e saindo deste treinamento o partícipe acredita em sua evolução;
- 3) Desempenho – pondera-se através de avaliação 360º, o antes e o depois do treinamento como partícipe está;
- 4) Resultado – mede-se a eficiência e a eficácia do treinamento;
- 5) ROI – *Return on investimento*. Este é o nível mais importante da avaliação pois, através dele, saberemos se o treinamento foi custo ou investimento à empresa.

Muitas corporações utilizam-se das chamadas Universidades Corporativas, que nada mais é, que um treinamento de forma mais macro, pois aliam as estratégias com os objetivos, pautados em princípios, valores e virtudes de cada empresa.

São administrados por empresas terceirizadas chamadas consultorias educacionais, pelo próprio pessoal interno, ou por ambos.

Muitas empresas criaram suas próprias Universidades Corporativas por verem o baixo nível de aprendizado que seus funcionários apresentavam das universidades externas. Estes vinham com o canudo, mas sem a formação específica que eles precisavam, logo, com suas universidades, conseguiram criar e evoluir seus próprios capitais intelectuais.

Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento dos profissionais de vendas da Piraquê, iniciará no momento da sua contratação e encerrará no momento de seu desligamento, através de análise do CHAR (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Capacidade de Entregar e Realizar).

Para uma melhor compreensão da estrutura da empresa, aos novos profissionais, serão sempre apresentados aos seguintes temas:

- História da fundação da Piraquê;
- Missão, visão e valores;

- Estrutura organizacional;
- Processo de produção;
- Mix de produtos;
- Rotinas do cargo;
- Visão Geral das áreas parceiras.

Para a equipe de vendas já atuante serão ministrados treinamentos com intuito de aprimorar as execuções de suas funções no formato de formulário de avaliação, coaching em rota e internamente através de PDV (Ponto de venda) simulado, abordando temas como:

- Proposta de vendas;
- Abordagem a diferentes perfis de clientes;
- Melhoria de mix (aumento ticket médio);
- Apresentação e direcionamento do portfólio dentro do PDV;

Os supervisores serão fundamentais para os temas tratados nos treinamentos. Eles serão responsáveis em auxiliar a equipe nestes e nas visitas presenciais, ajudá-los a sempre ter uma melhor abordagem nas vendas, bem como avaliar se os conteúdos repassados nos cursos estão sendo aproveitados pelos vendedores em suas visitas. A Piraquê possuirá um manual de execução junto ao mercado para as funções de supervisor, vendedor, promotor e degustador, visando orientar a empresa para o que espera para sua marca. Este Manual será a base de avaliação e reconhecimento de necessidade de desenvolvimento de novos programas de treinamento.

Tabela 5: Perfil de Competências Desejado no Vendedor

	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Conhecimentos	- Mix de produtos; - Rotina do vendedor no PDV	- PDV simulado; - Dramatização.	- Testes ao Final dos Simulados exigindo 70% aproveitamento mínimo; - Avaliação de mercado.

Habilidades	- Negociação	- Prático e Simulação.	- Número de Visitas Marcadas. - Fechamentos.
Atitudes	- Envio de produto não solicitado pelo PDV ou não envio de desconto negociado.	- Declaração do cliente e equipe de logística	- Acompanhamento diário da equipe de supervisores e gerência.

Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas

A arte da venda é milenar. Iniciou com a necessidade da troca.

Nos dias atuais, a Administração de Vendas se caracteriza por uma disputa acirrada de mercado, exigindo dos profissionais sempre um excelente planejamento, senso de direção, atenção, atualização e absoluto controle, pois o vendedor deixou de ser um mero anotador de pedidos.

Ao elaborarem seu *business plan*, as empresas visam preservar sua imagem no mercado e como consequência, conseguir aumentar suas vendas gerando caixa, com o melhor ajuste de suas margens de lucro e com isto conseguem a perpetuação da imagem e as vendas devem obrigatoriamente responder a ele.

O que é vender?

É arte. Não existe nenhum processo perfeito de vendas, é necessário identificar o cliente, suas necessidades e ainda provocá-lo e encantá-lo até o fechamento. Não somente isso, a venda é o que faz a roda girar, como já citado anteriormente, é a base de sustentação da empresa.

Geralmente a área comercial é a que recebe a maior fatia do orçamento em uma empresa, afinal é a força motriz de qualquer negócio e, as empresas vem cada uma criando o seu “jeito” de atuar no mercado, investindo cada vez mais em tecnologia, para conhecer dia a dia mais seus clientes.

Segundo MEINBERG et al., (2011, p.24) para vencer a concorrência:

“A utilização de sistemas de informatizados, que funcionam como ferramentas de armazenamento de informações atualizadas continuamente pela equipe comercial, facilita a otimização e os ajuste necessários das estratégias de vendas e a redefinição, o realinhamento de toda a gestão de vendas, incluindo a forma e as características do papel de cada vendedor.”

A administração de vendas está apoiada no CRM *Customers Relationship Management*. Esta é uma ferramenta de relacionamento com o cliente e gestão de vendas, ajudando a mesma a conhecer as possibilidades com os clientes, manter o relacionamento e confiança, antecipar as necessidades, analisar o potencial do atual e de um novo cliente e, programar toda a base de atendimento, afinal o vendedor de hoje não é mais o mero tirador de pedidos, ele precisa obrigatoriamente conhecer seu cliente, suas necessidades, como abordá-lo, fazer a venda e o mais importante fazer o pós-vendas. Como gestão de vendas, apresenta todo o pipeline de vendas, de forma detalhada, facilitando a provisão de metas.

Para Batistini Neto, (2009):

“Uma empresa que além de gerar volume de vendas cria um conceito de vendas de solução, levando em consideração que o valor agregado está na percepção dos clientes e na sua utilização, e assim, os estuda para conhecer melhor suas necessidades, customiza as ofertas fazendo constantes alterações em seu mix e empregam os argumentos adequados à efetivação da venda, conseguem utilizar a força das vendas como vantagem competitiva.”

O Gestor da área de vendas é responsável pela gestão vendas e estratégia, tendo como principal responsabilidade mapear os possíveis potenciais do mercado, pois segundo MEINBERG et al., (2011, p.57) “uma boa segmentação de clientes permite potencializar a utilização dos recursos de vendas, focar e personalizar a atuação de vendas”, Castro e Neves, (2005, p. 27) colocam:

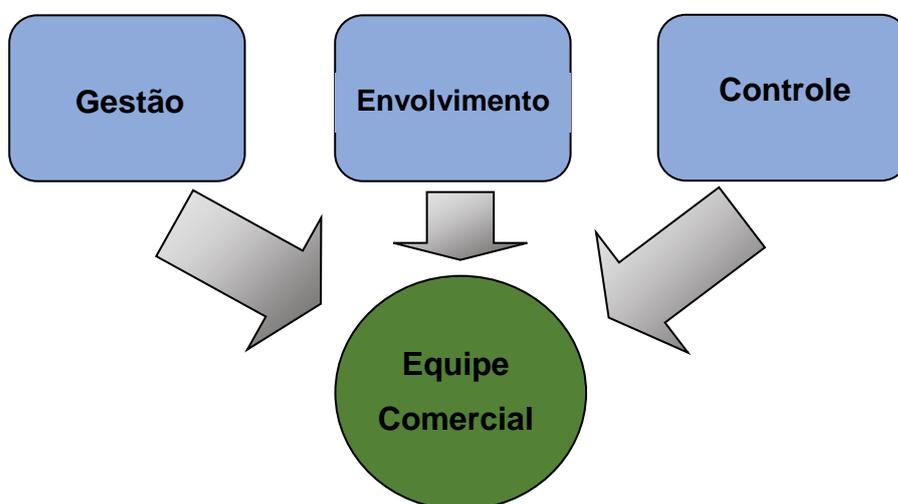
“Para isso torna-se importante desenvolver índices de participação/penetração de mercado por vendedores, as ameaças e oportunidades em nível regional, planos de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades.”

Além do mapeamento, formatar o território é de fundamental importância. O Gestor tem que saber equilibrar o número de clientes a serem atendidos por cada um de seus supervisores, vendedores, promotores, entre outros, para que sua empresa tenha uma forma de atendimento ao cliente ativa e positiva.

A Comunicação e o Treinamento também são peças fundamentais da Administração de Vendas, pois a equipe de campo sempre tem que estar informada de lançamentos, preços, novas formas de comercialização, estoque, como também treinadas sobre todas as inovações ne produtos, para estes não serem um problema na execução das vendas.

A figura 8 seguinte, demonstra exatamente como um Gestor engaja sua equipe para vender com efetividade:

Figura 8: Como Engajar uma Equipe Comercial



Fonte: Venda Mais

Uma equipe Comercial efetiva, precisa ter um programa de remuneração amplamente estudado, pois é a chave do incentivo e motivação.

Para MEINBERG et al., (2011, p.24) é notório:

“ Que vendedores precisam de estímulos fortes para desempenhar a sua função, logo, a remuneração inadequada é o motivo principal de problemas de desempenho de vendas e fracos resultados. O ideal é que o salário dos vendedores tenha uma parte fixa suficiente para atrair e reter e outra variável para estimular o desempenho. ”

A área de marketing está ligada diretamente administração de vendas, afinal, marketing não é somente brindes, marketing é pesquisa, atendimento ao cliente, relacionamento com o cliente. Um departamento de marketing eficaz sempre trabalha com os 4’P: Preço, Produto, Praça e Promoção.

Outras funções do marketing são pesquisas de mercado, para melhor entender as estratégias comerciais que serão adotadas pela empresa; divisão do mercado em segmentação para uma melhor orientação a área de vendas; e o mais importante, é ele que posiciona a empresa no mercado, valorizando a marca perante o público alvo do segmento.

O Gestor é responsável pela sua equipe e, portanto, encarregado do *feedback*, comumente conhecido como “puxão de orelha”, mas nem sempre é assim ou pode ser interpretado dessa maneira.

Marques (2018) em seu artigo, coloca:

“...ele representa uma crítica positiva ou negativa, mas sempre construtiva. O seu objetivo principal é reforçar as qualidades, encontrar formas de lidar com os pontos de melhoria e contribuir para o crescimento profissional do colaborador.”

Quando um *feedback* é bem aplicado acaba sendo uma peça chave para o gestor, pois reconhecendo o trabalho do profissional auxilia a sua equipe a investir nas melhorias necessárias, obtendo com isto aumento de produtividade e consequentemente aumento de resultados. Mas poderá também mexer com o estímulo do profissional que o recebe quando não utilizado com a prudência necessária.

O *feedback* negativo deve ser utilizado como uma ferramenta de aproximação, para gerar uma relação de confiança, necessária para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Um bom *feedback* fará com que o profissional tenha orgulho de pertencer ao time comercial que pertence, além disso, como coloca em seu artigo MARQUES (2018):

“...dar *feedback* também fará com que o profissional sinta que pertence a um ambiente seguro e de crescimento, onde é recompensado pelas suas ações e usufrui de evolução constante. Ele se sentirá mais orgulhoso de fazer parte desse time. A empresa, por sua vez, diminuirá a rotatividade e contará com uma equipe unida.”

Outros papéis extremamente importantes desenvolvidos pelos Gestores é o de *coaching* e *mentoring*.

Desenvolvendo o papel de *coaching* na sua equipe, consegue desenvolver as competências necessárias para atingir as metas e os resultados propostos, demandando tarefas a serem cumpridas por seu time num prazo pré-estabelecido.

O propósito do *coaching* é que o cliente já possua as respostas e soluções para seus impasses, devendo ter um profissional capacitado fazendo os questionamentos certos para que, desta forma, o *coachee* tenha maior consciência de suas competências, pontos de melhoria, de seus valores e de sua missão de vida.

Como *mentoring*, por ter uma grande experiência no campo de trabalho, atua como um padrinho do profissional mais jovem.

Geralmente o Gestor tem esta função pois quando toma a decisão de algum desligamento de alguém que seja estratégico, ou caso algum funcionário vá se aposentar, ele associa a esta pessoa um profissional que vá seguir na função.

Diferente do *Coaching* que não precisa ter experiência na profissão, o *mentoring* obrigatoriamente necessita.

Política Comercial 4.3 Administração de Vendas

O Gerente Comercial da Regional Sul acumulará a função de Gerente de Vendas, exercendo função de líder e mentor de toda equipe interna e comercial, tendo a responsabilidade de fazer a conexão da filial com a matriz, bem como da filial com os fornecedores terceiros. Estará comprometido com movimentos estratégicos, baseado no “*business plan*”, para determinar a sua equipe ações táticas que deverão ser executadas, para bem gerir as negociações da Piraquê com o mercado dentro da Região Sul.

Selecionar sua equipe, gerir pessoas, treinar a equipe de campo em sua grande maioria, ajustar campanha de incentivos para sua região, pois está sempre cobrando, liderando, motivando, fazendo vendas propriamente ditas, deverá ser por ele administrado através de tabela de tempo, para desta forma conseguir chegar ao perfeito equilíbrio de todas as suas funções e com a melhor adequação aos custos.

Figura 9: Modelo Planilha de Tempo

	Matrícula	xxxx										
Piraque Industria	Centro de Custo.Matrícula	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
	Centro de Custo	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Planilha de Tempos	Área	Regional Sul										

Código Atividade	Atividade	Cargo	GER. REGIONAL	SUP. REGIÃO A	SUP. REGIÃO B	VEND. A – REG. A	VEND. B – REG. A	VEND. A – REG. B	VEND. B – REG. B	PROM. A – REG. A	PROM. B – REG. A	PROM. A – REG. B	PROM. B – REG. B
			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
SUC01	Visitas e Treinamento p/ Lojistas e/ou Distribuidores	SUCURSAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUC02	Pedido	SUCURSAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUC03	Gestão Comercial	SUCURSAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUC04	Atendimento aos Lojistas e/ou Distribuidores	SUCURSAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUC05	Assistência aos Lojistas e/ou Distribuidores	SUCURSAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborada pela autora

Parte da atribuição do Gerente Comercial, como líder da sua equipe, será avaliar e realizar os treinamentos necessários para o desenvolvimento da equipe como um todo, trazendo ou solicitando conteúdos externos, seguindo o manual de execução das atividades rotineiras (PDV simulado e treinamentos *on the job*). Estruturar o *feedback* individual, baseado em metas e perfil comportamental. Abordagem aos clientes e o cumprimento da negociação, serão itens destacados em toda avaliação de desempenho. Avaliará como *coaching* traçando um diagnóstico com o perfil do Supervisor, Vendedor, Promotor e Degustadora, direcionando a todos o caminho ideal para o atingimento das metas solicitadas

SIGLAS

BA – Bahia.

BP – *Business Plan* → Plano de Negócio.

CD – Centro de Distribuição.

CRM - *Customer Relationship Management* → Gestão de Relacionamento com o Cliente.

ERP - plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio.

ES – Espírito Santo.

FIFO – *First in, First out* → primeiro a entrar, primeiro a sair.

KPI - *Key Performance Indicator* → Indicador-chave de desempenho

MG – Minas Gerais.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PDV – Ponto de Venda.

PR – Paraná.

RH – Recursos Humanos.

RJ – Rio de Janeiro.

RS – Rio Grande do Sul.

S&OP – *Sales and Operation Planning* → Planejamento de Vendas e Operação.

SAC – Serviço de Atendimento do Consumidor.

SAV – Serviço de Atendimento ao Varejista.

SC – Santa Catarina.

SKU - *Stock Keeping Unit* → Unidade de Manutenção de Estoque.

SP – São Paulo.

TOTVS – Software de Gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Ana – **Recrutamento & Seleção.** <
<http://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>> Acesso em 30 de ago. 2018.

BATISTINI NETO, Carlos – **Administração de Vendas como Estratégia.** Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administracao-de-vendas-como-estrategia/34283/>>. Acesso em: 30 de ago. 2018.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena – **Manual de Treinamento e Desenvolvimento - Processos e Operações** – São Paulo: Pearson, 2013.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antonio Eugenio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa – **Recrutamento e Seleção por Competências** – Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de Pessoas** – Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto – **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** – Barueri, SP: Manole, 2016.

FONSECA, Ricardo – **A Judicialização da Política Brasileira** – Brasil 247: O seu Jornal Digital 24 horas por dia, 7 dias por semana – 28/04/2014

MADRUGA, Roberto – **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa** – São Paulo: Saraiva, 2018.

MARQUES, José Roberto – **A Importância do feedback Positivo ou Negativo na empresa.** Disponível em: <
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>. Acesso em: 30 de ago. 2018.

MEINBERG, José Luiz; TOMANINI, Claudio; TEIXEIRA, Elson; PEIXOTO, Luiz Carlos – **Gestão de Vendas** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PLANTULLO, Vicente Lentini – **Treinamento e Desenvolvimento de Empresas – Análises de Modelos** – Curitiba, PR: Juruá, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima – **Gestão do Treinamento de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2018.

SCOFANO – Anna Cherubina – **Apostila de Recrutamento & Seleção de Profissional da Área Comercial** - MBA em Gestão Comercial - FGV, 2016.

SCOFANO – Anna Cherubina – **Apostila de Liderança & Motivação de Equipes de Vendas** - MBA em Gestão Comercial - FGV, 2016.

SOFTWARE AVALIAÇÃO BLOG - **Pirâmide de Maslow Como Ferramenta Empresarial. Saiba Mais.** Disponível em <
<https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 30 de Ago. 2018.

VENDAS MAIS – **Liderança em Vendas: A Arte de conduzir uma equipe** - Redação Venda Mais – 12/01/2016.

WERNER FILHO, Mauricio de Maldonado – **Apostila de Customer Relationship Management (CRM)** – MBA em Gestão Comercial - FGV, 2016.