

RAFFAEL CAVALHEIRO FERREIRA DIAS

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ:**

**Análise Crítica da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação 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 GECOM 2/16

Cidade – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS PIRAQUÊ:**

**Análise Crítica da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de
Vendas**

Elaborado por Raffael Cavalheiro Ferreira Dias 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 DA EMPRESA

A Empresa Industria de Alimentos Piraquê representada neste documento pelo Sr. (a) Joseane 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 da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas, realizado pelo aluno Raffael Cavalheiro Ferreira Dias, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 03 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 DOS PINHAIS-PR

TERMO DE COMPROMISSO

Eu Raffael Cavalheiro Ferreira Dias, acadêmico do Curso de MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Setembro de 2016 à Maio de 2018, declaro que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Piraquê: Análise Crítica da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação das Vendas é autêntico e original.

Curitiba-PR – 01/07/2018



Raffael Cavalheiro Ferreira Dias

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo	6
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	7
Capítulo 3: Objetivos e Estratégias Corporativas	14
Capítulo 4: Mercado	18
Capítulo 5: Consumidores	26
Capítulo 6: Política Comercial	27
Unidade 6: Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de	
Vendas	27
6.1. Análise Crítica – Política de Preços	27
6.1. Política Comercial – Política de Preços	32
6.2. Análise Crítica – Orçamento	32
6.2. Política Comercial – Orçamento.....	37
6.3. Análise Crítica – Controle, Análise e Avaliação de Vendas	40
6.3. Política Comercial – Controle, Análise e Avaliação de Vendas.....	43
SIGLAS:	44
REFERÊNCIAS	45

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.

Dentre as atribuições gerenciais de maior importância no ambiente empresarial, destacam-se a política de preços, dado seu caráter estratégico para o sucesso da empresa. O Capítulo 6, Unidades 6 detalha com mais propriedade esta informação.

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
<ul style="list-style-type: none">- 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

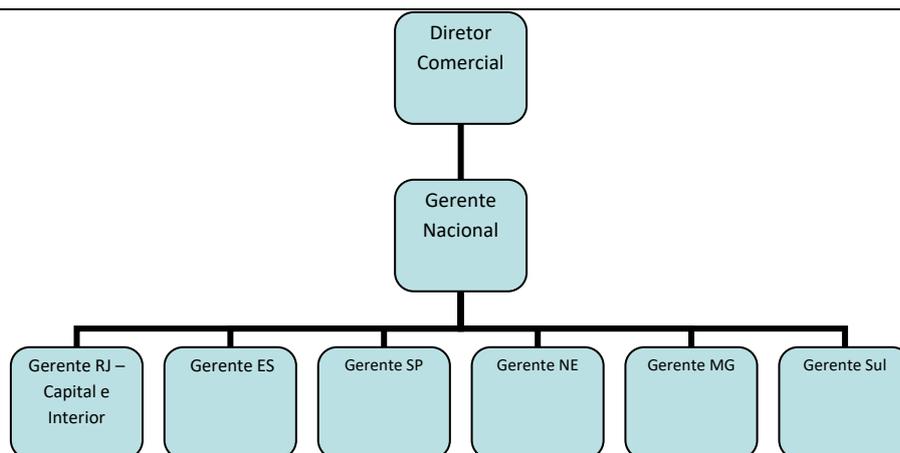
doces. Atualmente, a Piraquê emprega mais de 3.500 funcionários e toda produção e embalagem dos produtos são efetuadas automaticamente.

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



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, uma 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 foto de satélite da unidade, com o antes e depois da construção.



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, onde 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 virgula 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 (Hum virgula 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 segmentos de mercado. Especificamente na Regional Sul, implementou-se um projeto piloto para migrar desse formato para um modelo misto, onde 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

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

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 comercialização 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 vírgula 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.

ABIMAPI	Vendas (bilhões R\$)					
	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

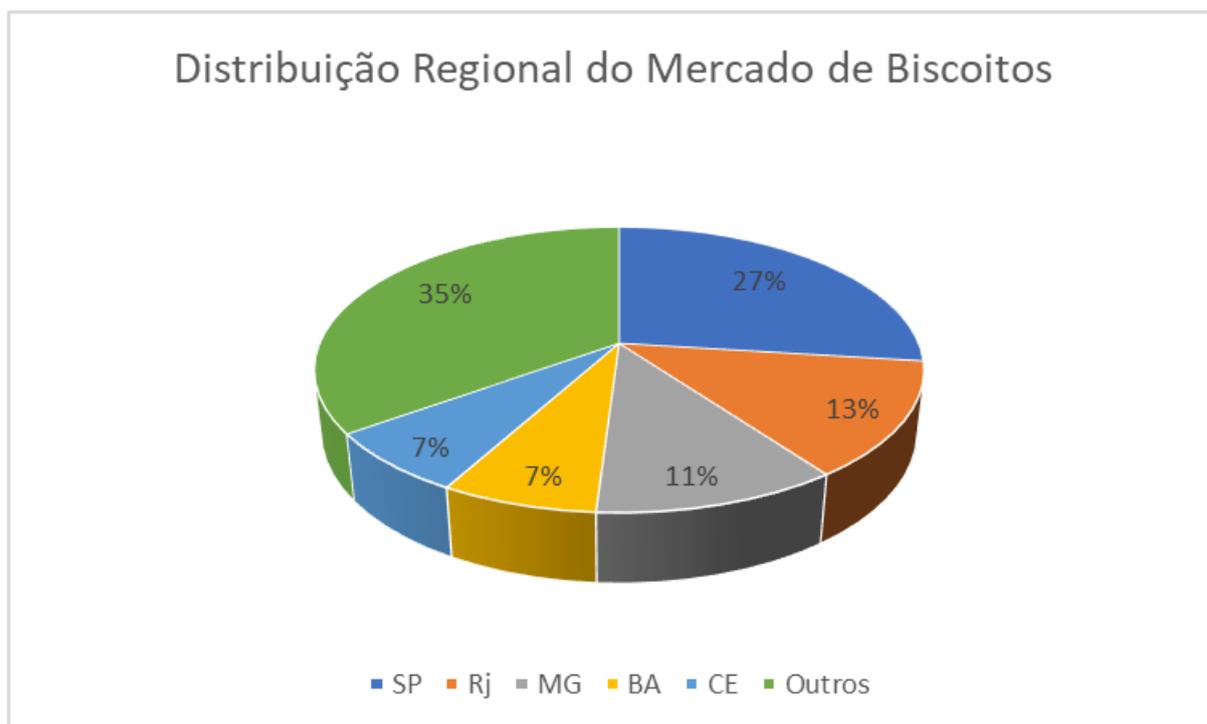
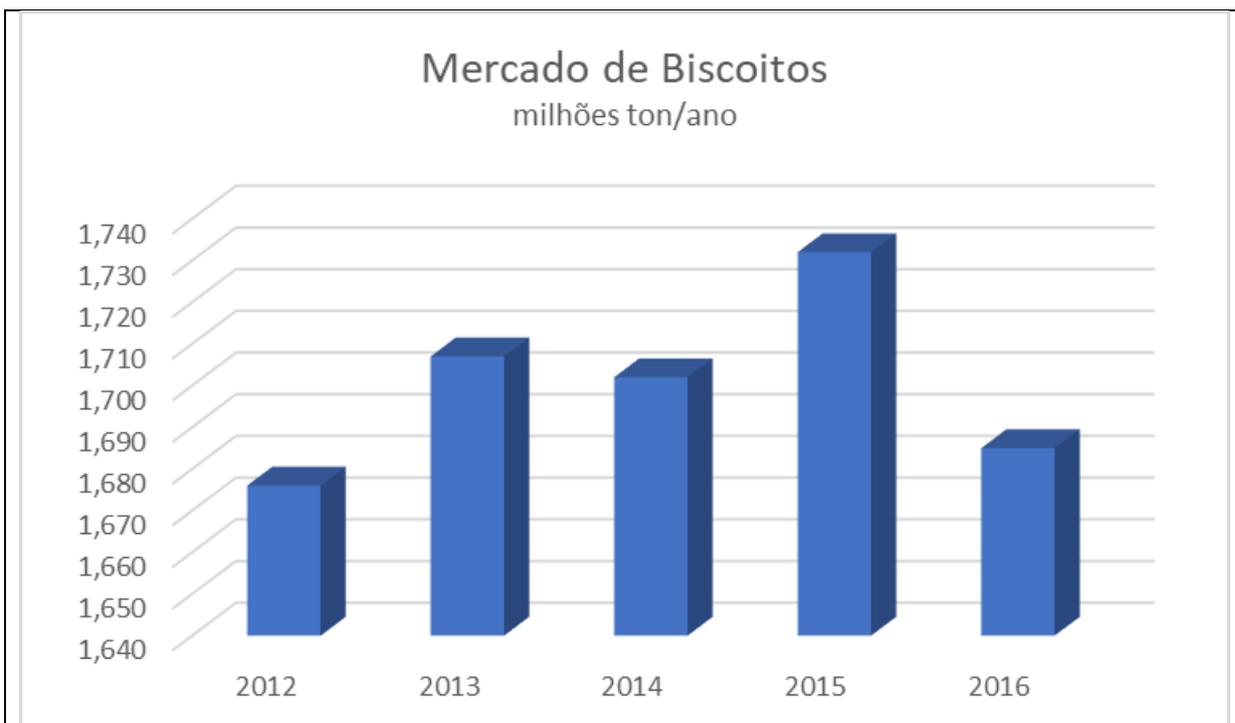
ABIMAPI**Vendas (milhões tons)**

	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

ABIMAPI**Per Capita (kg/ ano)**

	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



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 coalisção distorce os reais intenções do governo em resolver os problemas e suas ações acabam se

tornando 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.

Oportunidades: Melhoria do ambiente econômico que pode refletir em taxas de câmbio mais atrativas, baixando os custos para a importação de matérias-primas. Melhor condição de compra de matéria-prima em função da redução de demanda do mercado, aumentando 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* vêm adotando 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* investindo no mercado de domínio da Piraquê até então, desestabilizando as condições econômicas do negócio.

Ambiente Social: As fábricas estão situadas dentro de regiões de comunidade mais pobres, gerando oportunidade de emprego e melhorias nas condições de vida destas populações. Este contexto gera uma relação de maior proximidade entre Empresa e comunidade.

Oportunidades: Melhoria na condição de empregabilidade dos moradores da comunidade.

Ameaças: A principal ameaça da Piraquê, pode ser a adaptação ao público de novos mercados, forçando um maior investimento em marketing buscando a identificação destes novos públicos com os produtos da Empresa.

Ambiente Econômico: Variação cambial, intensões de compra reduzida devido cenário econômico do país, migração de compra para produtos com menos qualidade a mais acessíveis.

Oportunidades: Criação de novas embalagens, um novo produto mantendo a qualidade, mas 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 a 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 compara-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 vem demandando por produtos de menor custo, abrindo oportunidade 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 abrindo mão de certa 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 ainda mais, tornando mais difícil 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

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	2	1	1	1	1
Governamentais	2	1	1	1	1
Patentes	5	1	1	1	1
Parcerias Estratégicas					
Outros:					
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.

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

Visando Regional 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.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

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	40% abaixo do	25% abaixo do

		líder	líder	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.

PROJEÇÕES DE MERCADO

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

O ano de 2018, por se tratar de um ano de eleições, 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 o 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 diferentes 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 6: POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

Análise Crítica 6.1 Política de Preços

Diante de um cenário atual cada vez mais disputado no mercado e de grande oferta de produtos e serviços, ressalta-se o preço que é uma variável essencial para o sustento de uma empresa (GAVA et al, 2013). Assef (2005, p. 15) complementa que “a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento autossustentado das empresas, independente de seus portes e de suas áreas de atuação.” Todavia, instaurar uma estratégia de formação de preços que seja confiável e que sejam analisados todos os custos e despesas envolvidos no processo, está dentre os principais desafios encontrados pelas empresas (SEBRAE, 2010, p. 12).

O preço de venda, de forma simples, nada mais é que, a quantidade de dinheiro que o consumidor paga para adquirir um produto ou serviço e que a empresa recebe em troca do mesmo. Determiná-lo é importante e constitui-se um artefato básico do planejamento empresarial, uma vez que proporciona rentabilidade, competitividade, crescimento e retorno do capital investido (SEBRAE, 2010, p.15). Para que se consiga fixar um preço de venda, de forma que seja mantida a lucratividade, a empresa necessita conhecer a importância da formação de preços (SEBRAE, 2010, p. 10). Tal importância se dá porque o preço é considerado um fator chave para o sucesso de uma organização e sua formação carece de um planejamento amplo que considere aspectos internos e externos à organização (CANEVER et al, 2012).

Ainda que o tema seja de extrema relevância, nas empresas há grande dificuldade em formular de forma correta o preço de venda. Assef (2005, p. 4) diz:

[...] apesar da grande importância do tema, a maioria deles (usuários) encontra muitas dificuldades em formular corretamente seus preços de venda, seja pela complexidade técnica envolvida, seja pelo desconhecimento do mercado de atuação ou, ainda, pela enorme carga tributária incidente sobre os bens e serviços comercializados no Brasil.

É válido frisar que o método correto para se formar ou analisar o preço de venda é o que melhor se enquadra às necessidades da empresa e ao conhecimento técnico científico dos gestores da organização. Assim, entende-se que não existe um modelo único e correto para

todas as empresas (SEBRAE, 2010, p. 50).

No processo de formação do preço é muito importante a demanda, a concorrência e o custo. Os métodos mais usados para fazer a formação do preço de venda são: o mark-up multiplicador; o mark-up divisor e a adoção de preços dos concorrentes. Assim como SEBRAE (2010), Slongo (2012) também vê a demanda, a concorrência e o custo como fatores relacionados na formação da política de preço, sendo que os dois primeiros fatores se relacionam a alguns ramos da economia e o último contempla conhecimentos contábeis. Dependendo do método a ser seguido para a decisão do preço de venda, quando bem realizado, têm um impacto alto na rentabilidade das empresas.

O preço mexe tanto com os consumidores quanto com os vendedores. Ao comprar um produto, espera-se que ao mesmo possa atender desejos e necessidades. Dessa maneira, é mais adequado pagar um valor um pouco mais alto por um determinado produto, quando se sabe que tal produto consegue agir melhor do que outro de marca diferente.

Atacadistas, *Cash & Carry*, distribuidores e varejistas, ou seja, o comércio, onde cada qual tem suas políticas de preços. Cada uma dessas modalidades presta serviços aos clientes e fabricantes, o que acarreta custos. Dessa maneira, quando da determinação dos preços levam em conta todos os custos envolvidos nessas negociações e primam por um preço adequado que possa cobrir tais custos. Portanto, o comércio somente estará disposto a comprar de certo fabricante se os seus preços garantirem uma margem de lucro na qual possam cobrir todos seus gastos.

Todo gestor precisa ter conhecimento do preço praticado pela concorrência. A maioria se não todos clientes, antes de comprarem determinado produto, pesquisam o preço dos concorrentes para verificarem se está de acordo com o preço da empresa na qual esperam comprar determinado produto. Outro fato a ser considerado em relação à concorrência diz respeito à sua reação quando ocorrem alterações em preços, seja para mais ou para menos.

Atualmente, os participantes do comércio, a concorrência, os clientes e as próprias particularidades de cada empresa oferecem incentivo para a política de preços de cada organização.

Considerando a qualidade e o preço do produto, Philip Kotler cita algumas estratégias de preços e descontos.

1. Estratégia Premium - Para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado.
2. Estratégia de Penetração - Para produtos de alta qualidade. Pratica-se um preço médio

tentando obter uma rápida penetração de mercado.

3. Estratégia de Superbarganha - Produto de alta qualidade a preço baixo. Terá uma rápida introdução no mercado.
4. Estratégia de Preço Alto - Produto de qualidade média e preço alto. É uma estratégia que valoriza o produto, visando lucratividade a curto prazo.
5. Estratégia de Qualidade Média ou Comum – Preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado.
6. Estratégia de Barganha - Produto de qualidade média a um preço baixo. Uma das explicações pode ser um acordo entre distribuidores e consumidores.
7. Estratégia de “Bater e correr” – Preço alto com qualidade baixa. Tem-se uma vantagem inicial e há uma retirada rápida do mercado.
8. Estratégia de artigos de qualidade inferior – Preço médio para um produto de baixa qualidade. Pode-se com essa estratégia buscar tirar vantagem da marca. O referido autor ilustra essa situação com o seguinte exemplo: “artigos de confecção com defeitos de fábrica, vendidos a preços médios como sendo de boa qualidade”.
9. Estratégia de preços baixos – Preços baixos e baixa qualidade. Procura-se vender com esta estratégia simplesmente quantidade.

Não somente preços, existem também estratégias para descontos, que são elas:

1. Desconto de Caixa – Trata-se de uma diminuição no preço para quem paga à vista. bastante comum em várias indústrias. Supre a empresa de capital de giro, evita débitos que possam trazer problemas para a empresa em outro momento.
2. Desconto sobre volume – Ocorrem em situações em que se prefere comprar em grandes quantidades. Apresenta a vantagem de que o cliente possa comprar o maior volume disponível numa mesma empresa, sem maiores esforços, ou seja, sem precisar deslocar-se para outras empresas (esse é uma das políticas de desconto que a Piraquê pratica.).
3. Descontos funcionais ou desconto comercial – Praticados pelo fabricante aos varejistas e atacadistas quando estes realizam determinadas funções, como: vendas,

armazenagem de produtos e informações de mercado.

4. Descontos de baixa estação – Representam uma diminuição no preço para aqueles que compram um determinado produto fora da época. Apresenta a vantagem de promover à empresa certa regularidade na produção durante todo o ano. Muito utilizado por hotéis, motéis e empresas aéreas.

Para definir uma política de prazos é preciso entender sobre prazos médios de pagamento e prazos médios de recebimento.

- Prazos Médios de Pagamento: é o tempo médio geralmente em dias entre a data da compra e o pagamento concreto ao fornecedor.
- Prazos Médios de Recebimento: é o tempo médio também geralmente em dias entre a venda e o concreto recebimento do dinheiro.

É importante destacar que uma empresa pode ter prazos médios de pagamento e recebimento muito variados dependendo dos itens que compra ou vende. Por exemplo, imagine em um supermercado que vende desde os itens topo de linha da Piraquê até os mais caros produtos como eletrodomésticos. Neste caso, teremos produtos com prazos médios de recebimento curtos, como os produtos Piraquê e outros alimentícios que são vendidos à vista ou produtos com prazos médios de recebimento bem mais longos, chegando até 360 dias, como no caso de um refrigerador vendido em 12 parcelas.

Os Prazos Médios também podem variar por diversos outros fatores, como clientes, segmento de atuação e fornecedores. Infelizmente, como em quase tudo não existe uma bala de prata para a definição de uma política de prazos médios de pagamento e recebimento, cada caso precisa ser analisado separadamente. Antes de qualquer política de preço/prazo, é preciso levar em consideração as questões estratégicas por trás da definição da política de prazos médios. Por exemplo, é preciso pesquisar se ceder mais prazo para os consumidores pagarem realmente vai aumentar as vendas ou pagando à vista ganha-se mais desconto com fornecedores. Também é preciso conhecer bem a lucratividade de empresa, para saber até onde é possível chegar. Se a empresa tiver uma política de prazos médios desbalanceada, provavelmente vai ter uma maior necessidade de buscar capital de giro, precisando recorrer a empréstimos e financiamentos. Mas isto não é um problema desde que a receita gerada pela operação compense o pagamento de juros pelo capital de giro. Isto é o que chamamos de “negócio alavancado”.

Além disto, é importante verificar o cenário competitivo em que sua empresa está inserida. E

também é preciso conhecer os prazos médios de recebimento praticados por seus adversários, pois trabalhar com uma política muito diferente pode prejudicar os seus negócios. E em relação aos fornecedores, nem sempre é possível negociar os prazos médios de pagamento, como é o caso da Piraquê em que ela tem seus prazos definidos para todo tipo de cliente e não é flexível. Se sua empresa é pequena e compra de grandes players, muito provavelmente não terá grandes chances de barganhar.

Sendo assim, é necessário calcular os prazos médios ideais para reduzir a necessidade de empréstimos para o seu negócio, negociar com clientes e fornecedores e veja qual o prazo que eles também necessitam, mantendo uma boa relação comercial e criando uma parceria de confiança. Importante não se esquecer que assim como nós, todas as empresas sempre querem prazos maiores, então estabelecer prazos em comum entre seu negócio, clientes e fornecedores. A análise dos prazos não só afeta diretamente a saúde financeira e o posicionamento comercial do negócio como também afetam toda a cadeia de valor e o mercado em que a empresa está inserida. De acordo com a nova política de preços da Piraquê que é unificar as tabelas em apenas uma com variações única e somente de acordo com o volume comprado, isso facilita o controle e aumenta a receita.

Esses descontos progressivos por volume em contrapartida a volumes crescentes fazem com que o cliente se comprometa com a empresa por longos períodos. Devido a grandes descontos, isso resulta em uma compra mais atrativa aos clientes.

A política de preços da Piraquê por ser uma marca sólida e de renome no mercado traçou seu posicionamento no mercado como linha premium, com preços de mercado mais agressivos do que antes, mas mantendo a qualidade do produto. Os objetivos com a nova política é atingir um mercado mais simples e competir com os maiores, maximizando os lucros.

Os preços na ponta são fixados em um mínimo, mas os revendedores têm total autonomia para oferecer descontos temporários para alavancar vendas ou puxar outro produto na jogada e depois retornar o preço ao normal.

A nova política no quesito redução de preço está já em fase de testes e tem dado o resultado esperado, trazendo o que os clientes buscam que é a qualidade Piraquê. Abaixo um depoimento de um consumidor após a compra da Piraquê pela M Dias Branco. Em uma matéria da UOL Décio Bozza deixa seu recado: “A marca Piraquê sem dúvida fabrica os melhores e mais gostosos biscoitos e bolachas e mesmo sendo mais caros compensam cada centavo embora em Curitiba hajam poucos lugares onde se vende. Espero que a nova proprietária não altere nada na tradição porque essa marca Adria acho que só fabrica

macarrão, bolacha eu não lembro de ver.” com esse comentário podemos ter a certeza absoluta de que o preço pouco importa para um verdadeiro consumidor que procura qualidade.”.

Política Comercial 6.1 Política de Preços

A regional sul, por ser uma filial, segue as regras e política de preços da matriz. Existem três diferentes tabelas de preços, sendo:

- Tabela base, aplicada ao varejo;
- Tabela para grandes redes e *Cash & Carry*;
- Tabela para distribuidores terceiros, que atendem pequeno e médio varejo, além de algumas redes locais.

Os vendedores que atendem o varejo atuam com a tabela base e pode haver um escalonamento de desconto do preço de venda de acordo com o volume negociado. Os vendedores têm autonomia para conceder um desconto nas compras acima de cinco caixas. Além do desconto atrelado ao volume de compra, a Piraquê possui um calendário de ações de *trade*, onde em cada período são criadas ações para uma linha específica de produtos.

A gerência possui um desconto fora da tabela de preços correspondente a 1% do faturamento gerado no mês anterior. Essa verba destina-se a ações pontuais como: compra de espaço em lojas de supermercados, participação em encartes e promoções e ações de degustação.

Os reajustes são programados dentro do orçamento, sendo normalmente negociados em dois períodos no ano. Entre fevereiro e março, para recomposição de variações em tributos e entre outubro e novembro, para reequilíbrio comercial em função de elevações de custo na cadeia produtiva, quer seja insumos, quer seja mão-de-obra.

A Piraquê pratica concessão de prazo de pagamento de acordo com os segmentos de mercado e região. Clientes de varejo em capitais, possuem um prazo máximo de 10 (dez) dias e no interior de 14 (quatorze) dias. Redes supermercadistas possuem um prazo variando entre 21 e 28 dias, independente da sua localização geográfica. O prazo praticado para distribuidores varia de 28 a 35 dias, para compensação do seu tempo de ciclo de venda.

Análise Crítica 6.2 Orçamento

O orçamento é uma ferramenta de preparação e controle onde as empresas buscam com antecedência as ações a serem realizadas e os recursos a serem utilizados, para controlar tudo o que foi planejado com o que está sendo executado e se prevenir com o que está para acontecer.

Segundo Welsch (1983), np

Define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

A gestão da regional sul da Piraquê elaborou um orçamento para o ano de 2018, aonde o cenário chegaria ao zero a zero, e posteriormente a resultados positivos.

Desde a época dos romanos, a palavra orçamento já era conhecida e o sistema era o mesmo, servia para coletar os tributos através da bolsa de tecido que era chamada de fiscus e posteriormente seria utilizado para benfeitorias na cidade.

Segundo Lunkes (2003), np

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento.

A França foi pioneira em um sistema de contabilidade que foi utilizado em todos departamentos, foi estabelecido um ano fiscal padrão e práticas de tempo para prestação de contas, onde eram necessários de cada departamento, considerações sobre o planejamento fiscal das contas para todos os fundos que foram alocados e também relatórios que comparecem estimativas e gastos.

Ainda segundo Lunkes (2003), np

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

No Reino Unido, as técnicas de orçamento eram vistas como um modo esperançoso para monitorar as finanças do governo. No ano de 1861, a Inglaterra formou um Comitê de Contas Público no Parlamento e, no ano de 1866, os gabinetes de Controladoria e Auditoria Geral. Já nos Estados Unidos foi formado um movimento de orçamento público que atingia todas as receitas e despesas para um período fiscal definido que consentia a maleabilidade administrativa e atingir os objetivos propostos. A cidade pioneira a implementar o orçamento público foi Nova York em 1907.

De acordo com Lunkes (2003), np

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequências em suas atividades.

No cenário atual, é possível ver que cada vez mais o mercado está em busca de profissionais com as qualificações necessárias e com habilidades para gerir processos. O orçamento vem para integrar informações com agilidade e eficiência. Mesmo que o processo de implantação seja difícil ele vem para trazer benefícios que depois contribuirão para reduzir a margem de erro, a repetição de informações e a otimizar os lucros da empresa.

O orçamento é uma ferramenta de controle e planejamento que é de suma importância para as empresas, pois é possível definir quais ações devem ser tomadas e os recursos que serão utilizados, ou seja, a empresa projeta o quanto deseja produzir para atingir a receita previamente definida e a partir disso tem que analisar quais recursos vai disponibilizar para que consiga atingir o que foi almejado, isso significa que a empresa precisa saber qual vai ser o custo que terá com colaboradores, matéria prima e se vai precisar de investimento em imobilizado.

Segundo Frezatti (2007), np

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

O orçamento tem que ser acompanhado com frequência e deve ser feito sempre comparações do orçado com o realizado para que sejam feitos em tempo hábil os ajustes necessários, pois fatores externos como o mercado, economia, moeda, tecnologia, cenário social, fiscal, legal e os próprios concorrentes influenciam diretamente o orçamento.

Frezatti afirma (2003), np

Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Serve para os gestores entenderem, coletivamente, o que esperar do ambiente futuro e, a partir daí, definirem como se comportar.

Além dos fatores externos é de suma importância a análise interna, que avalia os recursos

humanos como investimentos, sistemas de informação, equipamentos, capacidade de produção e tecnologia para que tudo aumente as chances de uma perfeita elaboração do orçamento.

Depois que tudo o que foi planejado estiver em pleno funcionamento, começa a etapa mais importante do orçamento que vem a ser o acompanhamento diário pelo controller, no caso da Piraquê, o próprio gestor da regional sul que vai utilizar para gerir e transpassar aos supervisores de cada estado, as informações corretas extraídas dos relatórios elaborados, como o balanço, fluxo de caixa e fazerem reuniões para discutir a situação econômica para que qualquer detalhe que seja preciso corrigir, possam realizar isso juntos da melhor maneira possível visando o cumprimento das metas previamente estabelecidas.

Entretanto existem sete tipos de orçamento, com suas respectivas características, objetivos e aplicabilidades. Dentro os tipos de orçamentos podemos encontrar o estático, flexível, contínuo, ajustado, base zero, controle matricial e *beyond budgeting*.

Orçamento estático é voltado para resultados para uma única atividade, uma vez em que é feito ele não é alterado, permanece sem modificações. É um orçamento que não se ajusta a mudanças. É aplicado em funções administrativas.

O orçamento flexível serve para auxiliar a empresa a ajustar a capacidade e assim fazer a previsão dos custos para vários níveis de atividades. Esse tipo de orçamento se torna eficaz somente quando a empresa consegue calcular a produtividade dos colaboradores, máquina, computador, metro quadrado, assim os gestores conseguem se preparar para o que pode acontecer. É utilizado para avaliar e controlar os custos de despesas operacionais e de fabricação.

No orçamento contínuo o objetivo é analisar e fazer comparações com o que foi elaborado e o que de fato aconteceu de errado e assim projetar um novo orçamento a fim de corrigir os erros, ainda assim investigar no detalhe para ter uma noção para a elaboração do próximo período. O orçamento contínuo atua nos 12 meses e ainda pode ser revisado mensalmente, bimestral da forma como os gestores preferirem, transformando-o em um orçamento mais claro e detalhado. É aplicado em empresas que tem produtos com ciclo de vida curto e processos que necessitam de agilidade nas mudanças.

O orçamento ajustado ou *forecast* caracteriza-se pela grande maleabilidade, quando se faz necessário qualquer alteração no orçamento original, em virtudes de variações de volume nos níveis de vendas e produtividade. Nada mais é que uma derivação do orçamento flexível, o mesmo passa a vigorar quando acontece as alterações mencionadas acima. Tem suas

vantagens por maior flexibilidade, maior possibilidade de alinhamento das metas e proporciona um aprendizado com as variações que anteriormente não foram percebidas. O orçamento ajustado também tem suas desvantagens as quais nas áreas de apoio quando fica difícil cumprir metas no plano de melhorias de processos e de pessoas. Pode comprometer o planejamento inicial de todas as áreas da empresa.

O orçamento de base zero é baseado em riscos e seu objetivo é verificar o custo-benefício e a evolução de todos os processos, projetos e atividades sempre iniciados da estaca zero. Tem por foco nos objetivos e metas dos gestores para uma estimativa de vendas, é um orçamento que leva mais tempo para ser feito, em contrapartida vai de encontro a um resultado acertado. É aplicável em atividades industriais, comerciais e de serviços, com ou sem fins lucrativos.

O orçamento de controle matricial serve para controlar os custos da empresa, são analisados através de linhas e colunas, por isso é chamado de matricial e assim estar mais preparado para o mercado competitivo. Esse tipo de orçamento controla todas as despesas de qualquer empresa, de qualquer segmento.

Já o *beyond budgeting* foi criado em 1998, por um grupo de 60 empresas, do qual os representantes renunciaram o orçamento padrão e partiram para flexibilidade e descentralização dos gestores. Esse orçamento tem por objetivo criar um ambiente favorável, com autogerenciamento atrelado a muita responsabilidade, motivando a produtividade, melhorando o atendimento aos clientes e trabalhando a visão e liderança dos gestores. O orçamento é projetado a médio e longo prazo, em torno de 18 meses. É utilizado pela maioria dos bancos e fábricas.

Política Comercial 6.2 Orçamento



	JAN18	FEV18	MAR18	ABR18
DRE FILIAL CURITIBA				
RECEITA BRUTA DE VENDAS	730.323	734.620	961.337	1.134.097
DEVOLUÇÃO DE VENDAS	(14.606)	(14.692)	(19.227)	(22.682)
DESCONTOS INCONDICIONAIS	(11.997)	(12.068)	(15.785)	(18.622)
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	(194.217)	(195.360)	(255.724)	(301.679)
ICMS	(113.792)	(114.461)	(149.793)	(176.712)
COFINS	(53.215)	(53.528)	(70.101)	(82.699)
PIS	(11.553)	(11.621)	(15.219)	(17.954)
INSS sobre Faturamento	(15.657)	(15.749)	(20.610)	(24.314)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	509.503	512.501	670.601	791.113
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(288.755)	(290.454)	(365.755)	(431.484)
MARGEM BRUTA	220.748	222.047	304.846	359.629
% MARGEM BRUTA	43,3%	43,3%	45,5%	45,5%
DESPESAS OPERACIONAIS	(370.295)	(397.613)	(317.579)	(324.101)
4 Pessoal	(194.983)	(268.780)	(172.832)	(172.832)
4.1 Salários	(96.302)	(81.808)	(81.808)	(81.808)
4.2 Encargos	(52.055)	(47.949)	(47.949)	(47.949)
4.4 Rescisões	(13.351)	(109.299)	(13.351)	(13.351)
4.5 Benefícios Sociais	(10.162)	(10.150)	(10.150)	(10.150)
4.6 Alimentação	(18.558)	(15.749)	(15.749)	(15.749)
4.7 Saúde	(4.554)	(3.825)	(3.825)	(3.825)
5 Manutenção	(17.783)	(12.038)	(12.038)	(12.038)
7 Administração de Estoques	(45.779)	(34.252)	(34.252)	(34.252)
10 Vendas	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)
11 Despesas Relacionadas a Contingências	(677)	(677)	(677)	(677)
12 Serviços Especializados	(22)	(122)	(422)	(22)
13 Informática	-	(1.000)	(2.000)	-
14 Despesas Gerais	(4.200)	(4.000)	(3.900)	(4.000)
19 PDD	(7.680)	(7.680)	(7.680)	(7.680)
20 Fretes sobre Vendas	(91.271)	(67.065)	(81.578)	(90.600)
EBITDA	(149.547)	(175.566)	(12.733)	35.528
% EBITDA	(29,4%)	(34,3%)	(1,9%)	4,5%
DEPRECIACÃO / AMORTIZAÇÃO	(582)	(582)	(582)	(582)
EBIT	(150.128)	(176.148)	(13.315)	34.946
DESPESAS FINANCEIRAS	(21.271)	(21.271)	(21.271)	(21.271)
NOBPT	(171.400)	(197.419)	(34.586)	13.675
NPBT	(171.400)	(197.419)	(34.586)	13.675
NP	(171.400)	(197.419)	(34.586)	9.026

DRE FILIAL CURITIBA	MAI18	JUN18	JUL18	AGO18
RECEITA BRUTA DE VENDAS	943.494	1.022.786	966.879	1.019.807
DEVOLUÇÃO DE VENDAS	(18.870)	(20.456)	(19.338)	(20.396)
DESCONTOS INCONDICIONAIS	(15.492)	(16.794)	(15.876)	(16.746)
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	(250.978)	(272.070)	(257.198)	(271.278)
ICMS	(147.013)	(159.368)	(150.657)	(158.904)
COFINS	(68.800)	(74.582)	(70.505)	(74.365)
PIS	(14.937)	(16.192)	(15.307)	(16.145)
INSS sobre Faturamento	(20.228)	(21.927)	(20.729)	(21.864)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	658.154	713.466	674.467	711.388
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(358.967)	(389.135)	(367.864)	(388.001)
MARGEM BRUTA	299.187	324.331	306.603	323.387
% MARGEM BRUTA	45,5%	45,5%	45,5%	45,5%
DESPESAS OPERACIONAIS	(314.733)	(301.301)	(302.570)	(294.804)
4 Pessoal	(172.832)	(172.832)	(172.832)	(172.832)
4.1 Salários	(81.808)	(81.808)	(81.808)	(81.808)
4.2 Encargos	(47.949)	(47.949)	(47.949)	(47.949)
4.4 Rescisões	(13.351)	(13.351)	(13.351)	(13.351)
4.5 Benefícios Sociais	(10.150)	(10.150)	(10.150)	(10.150)
4.6 Alimentação	(15.749)	(15.749)	(15.749)	(15.749)
4.7 Saúde	(3.825)	(3.825)	(3.825)	(3.825)
5 Manutenção	(12.038)	(12.038)	(12.038)	(12.038)
7 Administração de Estoques	(34.252)	(34.252)	(34.252)	(34.252)
10 Vendas	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)
11 Despesas Relacionadas a Contingências	(677)	(677)	(677)	(677)
12 Serviços Especializados	(22)	(22)	(422)	(122)
13 Informática	-	-	-	(100)
14 Despesas Gerais	(3.900)	(4.900)	(4.600)	(4.600)
19 PDD	(7.680)	(7.680)	(7.680)	(7.680)
20 Fretes sobre Vendas	(81.332)	(66.900)	(67.869)	(60.503)
EBITDA	(15.545)	23.031	4.033	28.583
% EBITDA	(2,4%)	3,2%	0,6%	4,0%
DEPRECIÇÃO / AMORTIZAÇÃO	(582)	(582)	(582)	(582)
EBIT	(16.127)	22.449	3.451	28.001
DESPESAS FINANCEIRAS	(21.271)	(21.271)	(21.271)	(21.271)
NOPBT	(37.398)	1.178	(17.820)	6.730
NPBT	(37.398)	1.178	(17.820)	6.730
NP	(37.398)	777	(17.820)	4.442

DRE FILIAL CURITIBA	SET18	OUT18	NOV18	DEZ18	2018
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.014.748	1.139.091	1.206.135	862.253	11.735.572
DEVOLUÇÃO DE VENDAS	(20.295)	(22.782)	(24.123)	(17.245)	(234.711)
DESCONTOS INCONDICIONAIS	(16.663)	(18.704)	(19.805)	(14.158)	(192.712)
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	(269.932)	(303.008)	(320.842)	(229.367)	(3.121.652)
ICMS	(158.116)	(177.491)	(187.937)	(134.354)	(1.828.600)
COFINS	(73.996)	(83.063)	(87.952)	(62.876)	(855.681)
PIS	(16.065)	(18.033)	(19.095)	(13.651)	(185.773)
INSS sobre Faturamento	(21.755)	(24.421)	(25.858)	(18.486)	(251.598)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	707.859	794.597	841.365	601.483	8.186.497
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(386.076)	(433.385)	(458.892)	(328.057)	(4.486.826)
MARGEM BRUTA	321.782	361.213	382.472	273.426	3.699.671
% MARGEM BRUTA	45,5%	45,5%	45,5%	45,5%	45,2%
DESPESAS OPERACIONAIS	(293.501)	(293.451)	(296.601)	(300.851)	(3.807.399)
4 Pessoal	(172.832)	(172.832)	(172.832)	(172.832)	(2.192.083)
4.1 Salários	(81.808)	(81.808)	(81.808)	(81.808)	(996.194)
4.2 Encargos	(47.949)	(47.949)	(47.949)	(47.949)	(579.492)
4.4 Rescisões	(13.351)	(13.351)	(13.351)	(13.351)	(256.166)
4.5 Benefícios Sociais	(10.150)	(10.150)	(10.150)	(10.150)	(121.808)
4.6 Alimentação	(15.749)	(15.749)	(15.749)	(15.749)	(191.792)
4.7 Saúde	(3.825)	(3.825)	(3.825)	(3.825)	(46.631)
5 Manutenção	(12.038)	(12.038)	(12.038)	(12.038)	(150.201)
7 Administração de Estoques	(34.252)	(34.252)	(34.252)	(34.252)	(422.547)
10 Vendas	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(24.000)
11 Despesas Relacionadas a Contingências	(677)	(677)	(677)	(677)	(8.128)
12 Serviços Especializados	(22)	(22)	(22)	(522)	(1.760)
13 Informática	-	-	(100)	-	(3.200)
14 Despesas Gerais	(4.000)	(4.100)	(3.900)	(5.000)	(51.100)
19 PDD	(7.680)	(7.680)	(7.680)	(7.680)	(92.162)
20 Fretes sobre Vendas	(60.000)	(59.850)	(61.900)	(64.850)	(853.718)
EBITDA	28.282	67.762	85.872	(27.425)	(107.728)
% EBITDA	4,0%	8,5%	10,2%	(4,6%)	(1,3%)
DEPRECIÇÃO / AMORTIZAÇÃO	(582)	(582)	(582)	(582)	(6.979)
EBIT	27.700	67.180	85.290	(28.007)	(114.708)
DESPESAS FINANCEIRAS	(21.271)	(21.271)	(21.271)	(21.271)	(255.254)
NOPBT	6.429	45.909	64.019	(49.278)	(369.962)
NPBT	6.429	45.909	64.019	(49.278)	(369.962)
NP	4.243	30.300	42.252	(49.278)	(416.861)

Análise Crítica 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas

Diariamente, fala-se sobre o papel do controle de vendas no sucesso de uma empresa. Ou seja, é evidente a importância que a gerência dos dados comerciais de um negócio tem para sua obtenção de lucro. É preciso que os elos do processo de vendas estejam ligados e sejam acompanhados de perto para que, assim, possam ser analisados. Isso dará uma base apropriada para que as próximas decisões sejam tomadas, o que é um fator importante para a otimização e o êxito do negócio.

O controle de vendas é uma ferramenta usada na coleta de informações de tudo que for relativo a vendas da empresa. Compreende desde o orçamento até a venda em si. Esporadicamente, esta ferramenta dará ao gestor um relatório gerencial, em que relacionará todas as informações da área.

Um dos benefícios de controle é a melhora no planejamento de vendas, pois permite arquitetar ações de vendas e, futuramente, analisá-las expandirá as chances de ter êxito, bem como ajudará a estabelecer metas de vendas diretas e compatíveis com o segmento. Outro benefício é a previsibilidade financeira, essa coleta de informações possibilita uma projeção do que é almejado lucrar nos meses seguintes. Isto gera uma estabilidade financeira para a o setor/empresa, o qual pode planejar o quanto investirá nos próximos períodos.

Além do controle ajudar nas projeções, contribuí também para o monitoramento de estoque, que é fundamental. Com o controle do estoque é possível prever altas e baixas nas demandas dos produtos, garantindo que a empresa tenha estoque suficiente, capaz de suprir as eventuais necessidades durante sazonalidades.

O controle de vendas também ajuda também na criação de estratégias certas para o público-alvo da empresa, pois o acúmulo de informações é benéfico para novas estratégias. Um bom controle das vendas também leva a uma cobrança mais rápida, isso economiza muito tempo dos colaboradores, que poderão investir a energia para otimizar outras partes da empresa.

Antigamente e ainda hoje algumas empresas utilizam papel ou fazem esse controle através de planilhas no computador. Porém a tecnologia atual, traz softwares para controle e análise das vendas, é extremamente ágil, elimina chance de erros humanos e trazem segurança à empresa, na medida que não podem ser manuseados por qualquer colaborador, somente os autorizados. Esses softwares trazem relatórios diários do volume de vendas, novos clientes e comparativos de vendas.

Devido a implementação desses sistemas de controle surgiu a necessidade de analisar como

são elaborados os indicadores de resultado e performance. Atualmente existem muitos tipos de indicadores, mas as empresas antes precisam identificar o que deve ser analisado e adaptar a sua realidade.

Segundo Asif. et al. (2008) a integração dos sistemas de indicadores de resultado, melhoria e performance no trabalho tem como objetivos:

- Redução de custos
- Aumento da eficiência na utilização dos recursos
- Aumento da motivação dos colaboradores
- Negócio ambientalmente sustentado.

Para Branco (2008) os indicadores servem para monitorar o desempenho, tratando-se de uma característica ou um parâmetro. Um bom sistema de indicadores deve reunir indicadores rentáveis para que o custo associado aos dados recolhidos seja justificável em função da utilização dos resultados obtidos.

De acordo com Cruz (2009), os indicadores de desempenho retratam os resultados da organização atual e, relacionados com a visão da organização, permitem identificar falhas, possibilitando a implantação de medidas que direcionem para a visão na empresa no futuro. Assim sendo é esperado que cada empresa estabeleça um roteiro de acompanhamento dos objetivos estratégicos, o formato do roteiro depende de empresa para empresa. O que realmente importa é o acompanhamento, promovendo a identificação de falhas que potencializem ações imediatas de melhoria, indo de encontro a visão previamente estabelecida.

A análise dos indicadores de desempenho permite reportar o que se é medido, atribuir novas responsabilidades, monitorar e avaliar o desempenho, relacionar as pessoas, processos e o sistema e estimular ações de melhoria. Os resultados da avaliação de desempenho não são um evento isolado, mas sim a imagem que reflete a própria empresa.

É muito comum as empresas basearem-se somente na análise de mercado e não se beneficiarem das ferramentas gerenciais que são essenciais para análise do volume de vendas, análise dos custos e lucratividade.

A utilização parcial ou inapropriada acontece por desconhecimento ou por credulidade quanto ao grau de dificuldade para sua implantação, poucos são os capacitados que empregam nas empresas essas ferramentas adequadas para essas análises. Para a análise de volume, custos e lucratividade é possível utilizar três ferramentas importantes para realizar esses controles como: ponto de equilíbrio, margem de contribuição e grau de alavancagem operacional.

A utilização dessas ferramentas de controle e análise significa economia de tempo, melhoria

do planejamento, melhor visão do departamento e tomada de decisões.

De acordo com PADOVEZE (2004, p. 368):

Os conceitos de custos fixos e variáveis permitem uma expansão das possibilidades de análise dos gastos da empresa, em relação aos volumes produzidos ou vendidos, determinando pontos importantes para fundamentar futuras decisões de aumento ou diminuição de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças no mix de produção, incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais etc.

As informações que são tiradas após essas análises possibilitam aos gestores informações seguras para que tenham aplicabilidade na tomada de decisão. Em termos da oferta de informações gerenciais são inegáveis e todo gestor deve compreender em profundidade os conceitos que a mesma abrange. Se devidamente utilizada, a análise do custo, volume e lucro pode ser de importante incentivo aos administrativos.

De acordo com Welsch (1996) a análise de custo, vendas, volume e lucro podem fornecer informações muito úteis à administração, tendo um valor considerável em muitas áreas decisórias, se a análise for feita com uma certa precisão.

“Um conjunto de procedimentos, denominado análise de custo, volume e lucro, determina a influência do lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos” (BORNIA, 2002, p.71).

A principal ferramenta para essas análises são os próprios indicadores que resultam em um maior controle do departamento/empresa e uma ampla visão do futuro.

Existem seis indicadores de desempenho que fazem esse controle e as análises necessárias:

Indicador de produtividade que é geralmente utilizado para fazer a avaliação de desempenho de funcionários e colaboradores. Esse indicador faz uma relação entre o trabalho realizado, os recursos gastos e os resultados alcançados.

Indicador de qualidade que serve para identificar desvios e não conformidades que fazem relação com o processo produtivo. Esse indicador é utilizado para medir o nível de produtos estragados e fazer a comparação ao nível aceitável. As análises feitas com esse indicador, permite aos gestores detectar os pontos do processo que devem ser melhorados.

Indicador de sucesso de vendas mostra a o relacionamento entre as vendas que já foram realizadas e as novas oportunidades de negócios em um período de tempo.

Esse índice ajuda o gestor a compreender e fazer avaliações de como é feita a abordagem aos clientes. Se o que está acontecendo não está bom, talvez seja hora de abordar novas técnicas para minimizar os erros na hora de efetivar a venda.

Indicador de lucratividade, de fato é a principal preocupação dos gestores e é esse indicador

que motiva a assegurar que a empresa mostre um bom rendimento.

Se as receitas forem maiores que os gastos e despesas, a empresa está lucrando. Isso significa que a empresa está seguindo o plano corretamente e está apta a se solidificar no mercado.

É preciso controlar não só esse indicador, mas os outros também, pois se apoiar somente em números não é muito bom. Há outros fatores que se não receberem a devida atenção, podem e vão prejudicar a empresa mesmo que as margens de lucro estejam positivas.

Indicador de evasão de clientes, é muito importante para que a empresa acompanhe o número de clientes dos quais não conseguiu fidelizar. Deve ser estudado com cautela e é utilizado para criar novas táticas ou melhorar produtos para manter os clientes fiéis a marca.

E o ultimo, mas não menos importante o indicador de satisfação dos clientes, esse indicador é medido através de pesquisas, dessa maneira é possível relacionar com o indicador de evasão e preparar novas estratégias de fidelização.

Para fazer um bom controle e ter tudo na mão com relação a indicadores é preciso ter conhecimento para se poder administrar com qualidade, e por essa perspectiva, estabelecer indicadores ajuda a ter um embasamento sólido e assertivo com relação as novas ações da empresa.

Política Comercial 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas

A Piraquê gerencia diariamente os dados de vendas através do informe gerencial. Estas informações são oriundas do sistema de gestão que servem como base para o planejamento semanal de vendas. Nestas reuniões semanais são detalhados os volumes de vendas por grupo de produtos, necessidade semanal e diária de volume e faturamento por vendedor e resultados de positivação acumulados. Também são atualizados os incentivos de forma individualizada, através de premiações e bonificações.

Eventuais distorções nos resultados são avaliadas e possuem ações direcionadas para correção do rumo, tais como treinamentos relâmpagos sobre negociação, simulações de formas de abordagem para efetivação da venda, atualização da base de positivação e comparação desta com a base total por vendedor, elencando oportunidades de atuação nos clientes não ativos no período.



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.

BIBLIOGRAFIA

ASIF, M. et al. **"Process Embedded Design of Integrated Management Systems"**. California: POMS, 2008.

ASSEF, R. **Guia Prático de formação de preços - Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos - Aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRANCO, R. **O Movimento da Qualidade em Portugal**. Faro: Grupo Editorial Vida Económica, 2008.

CANEVER, F. P. et al. **Formação de preços - um estudo em empresas industriais de Santa Catarina**. Online. ed. Rio de Janeiro: Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 2012. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/1326/1218>>.

CRUZ, C. **Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial**. Faro: Grupo Editorial Vida Económica, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial, Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LARENTIS, F. et al. **Relação entre Estratégias de Preços e de Custeio**. Santa Catarina: Revista RCA, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/19226>>>.

LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial - Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE. **Como Elaborar o Preço de Venda**. Minas Gerais: Sebrae, 2010. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-oulivro/como-elaborar-o-preco-de-venda>>.

SLONGO, G. R. **A formação de preço de venda dos produtos industrializados**. Rio Grande do Sul: [s.n.], 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/79372>>.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1992.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.