

BRUNO CIOATO POLIDORO

POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRYSABOR

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / 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 GCOM 2/17

CURITIBA – PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRYSABOR

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação

elaborado por BRUNO CIOATO POLIDORO 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

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa NUTRY SABOR representada neste documento pela Sra. Bárbara Pazin Marques, Proprietária, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRY SABOR: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO, realizado pelo aluno Bruno Cioato Polidoro, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José dos Pinhais, 11 de Setembro de 2019.



Bárbara Pazin Marques

Proprietária

Nutry Sabor

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Bruno Cioato Polidoro, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Agosto de 2017 a Agosto de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRYSABOR: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO é autêntico e original.

Curitiba, 11 de Setembro de 2019



Bruno Cioato Polidoro

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	15
CAPÍTULO 3: MERCADO	18
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES.....	32
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	35
UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO... 35	
5.1.1. ANÁLISE CRÍTICA: REMUNERAÇÃO	35
5.1.2. POLÍTICA COMERCIAL: REMUNERAÇÃO	38
5.2.1. ANÁLISE CRÍTICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	39
5.2.2. POLÍTICA COMERCIAL: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	43
5.3.1. ANÁLISE CRÍTICA: MOTIVAÇÃO	45
5.3.2. POLÍTICA COMERCIAL: MOTIVAÇÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

APRESENTAÇÃO

A NutrySabor está no mercado há mais de 26 anos, trazendo um pioneirismo e comercializando salgados de alta qualidade pelo Sul do Brasil. Com mais de oitocentos pontos de vendas mapeados, uma produção superior a quinze mil salgados diários e cerca de cinquenta funcionários, a NutrySabor vêm desenvolvendo um excelente trabalho, pois mantém a receita original diferenciada pela qualidade desde o primeiro salgado realizado pela Sra. Barbara, fundadora do grupo, em 1992.

A escolha por matérias primas de qualidade, o empenho e dedicação dos funcionários, a manutenção das receitas originais, a preocupação por manter o sabor original num produto congelado proporcionando uma experiência única ao consumidor são a base da política de diferenciação que a NutrySabor adota perante o mercado.

O crescimento da demanda por comidas rápidas imposta pelo atual ritmo de vida da sociedade, principalmente das pessoas de 16 a 24 anos, levaram a NutrySabor a buscar recursos tecnológicos e equipamentos a fim de aumentar a produção, diminuindo custos, porém, mantendo a qualidade e sabor inconfundível, atendendo a todas as normas de vigilância sanitária e saúde alimentar.

O aumento da demanda da NutrySabor fez com que a empresa ampliasse a área de atuação, atendendo Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Contratando novos profissionais para a equipe, submetidos a um modelo reformulado de recrutamento e seleção. Com política de preços posicionada por liderança e qualidade, oferece serviços complementares voltados para experimentação e divulgação dos produtos, corroborando para o crescimento de mix e rentabilidade.

O foco no relacionamento, metas arrojadas e tratativas diferenciadas para cada categoria de cliente, fazem parte do plano de expansão. A manutenção da carteira fica sob responsabilidade da equipe interna, muito bem preparada e atualizada mediante treinamentos constantes.

Para dar suporte a esse novo desafio, colaboradores de fábrica estão alinhados com a missão da empresa, participando ativamente das decisões. Os profissionais da equipe comercial, motivados pela nova política de remuneração, assumem o crescimento da empresa como compromisso.

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 VISÃO

- Ser a melhor fábrica de salgados do sul do Brasil.

1.2 MISSÃO

- Produzir salgados que adoçam a vida.

1.3 VALORES

- Ética, transparência, comprometimento, respeito.

1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A NutrySabor é uma empresa que produz e comercializa salgados assados e congelados para cantinas, cafeterias, lanchonetes, padarias, conveniências de postos, entre outros. Ela está há 26 anos no mercado de Curitiba, com cerca de 800 pontos de vendas. Em 2017, iniciou sua expansão geográfica para Santa Catarina, litoral e centro-oeste paranaense.

Produz cerca de 15 mil salgados diariamente e possui 51 funcionários. Sua sede é localizada na cidade de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, com cerca de 500 m². Seu regime tributário é o lucro presumido, com faturamento médio anual de 5 milhões de reais.

1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Bárbara, fundadora da empresa, veio do interior do Paraná para Curitiba para fazer faculdade, mas acabou desistindo do curso. Ela, agora, precisaria de fonte de renda e como sempre cozinhava para os irmãos, decidiu fazer alguns salgados e oferecer para o comércio local. Preparou uma cesta, pegou um ônibus e foi oferecer seus produtos. Ela não tinha a menor ideia do que isso iria se tornar, mas, com muita garra e determinação, ela se manteve firme.

Hoje, a NutrySabor é líder de mercado na fabricação de salgados assados e congelados vendidos para lanchonetes, bares, lojas de conveniência, cantinas e hotéis – um portfólio que reúne mais de 1200 clientes no Paraná e Santa Catarina.

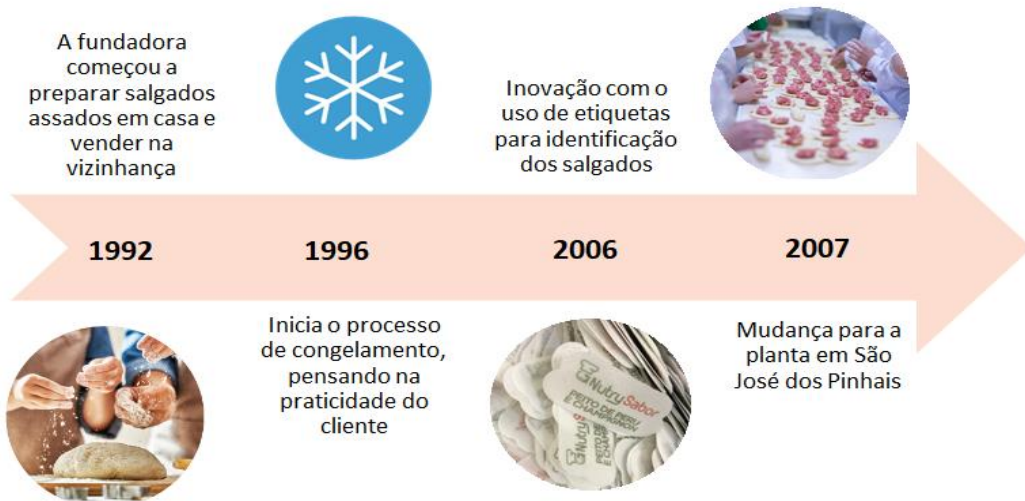


Figura 1- Linha do Tempo da NutrySabor - Parte I

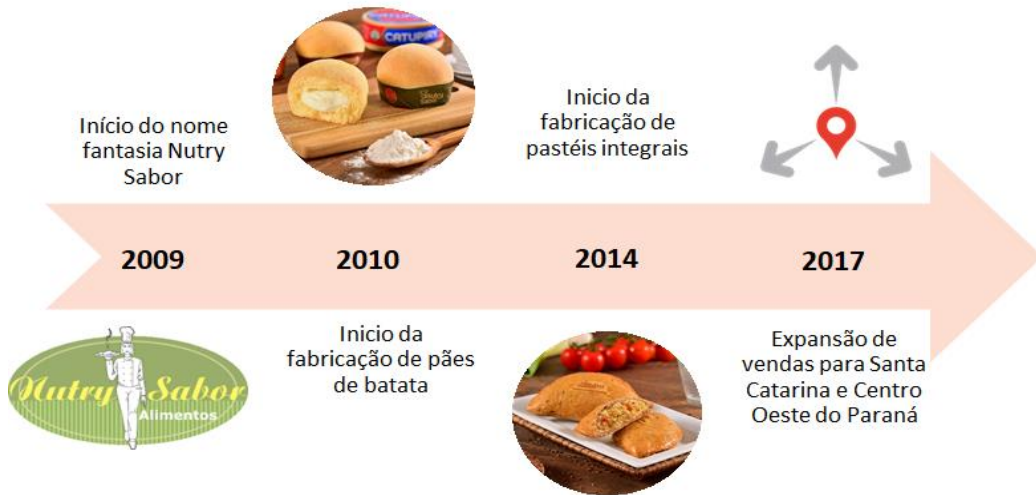


Figura 2- Linha do Tempo da NutrySabor - Parte II



Figura 3- Linha do Tempo da NutrySabor - Parte III

1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional da Nutry Sabor está pautada na qualidade, no controle de desperdícios e foco na experiência do cliente, quando relacionado ao prazer em comer.

A qualidade está intrinsecamente relacionada não só a escolha dos ingredientes para os produtos, mas também a escolha dos melhores equipamentos do mercado, o melhor tecido para o uniforme, o melhor papel para os materiais de comunicação.

O controle de desperdícios, está nos mínimos detalhes dos processos, não somente de insumos, bem como o tempo, com controles rigorosos no chão de fábrica e metas atreladas financeiramente.

A experiência do cliente, está ligada no desenvolvimento de produtos, que ao cria-los, a equipe pensa primeiro no sabor, depois em custos.

1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

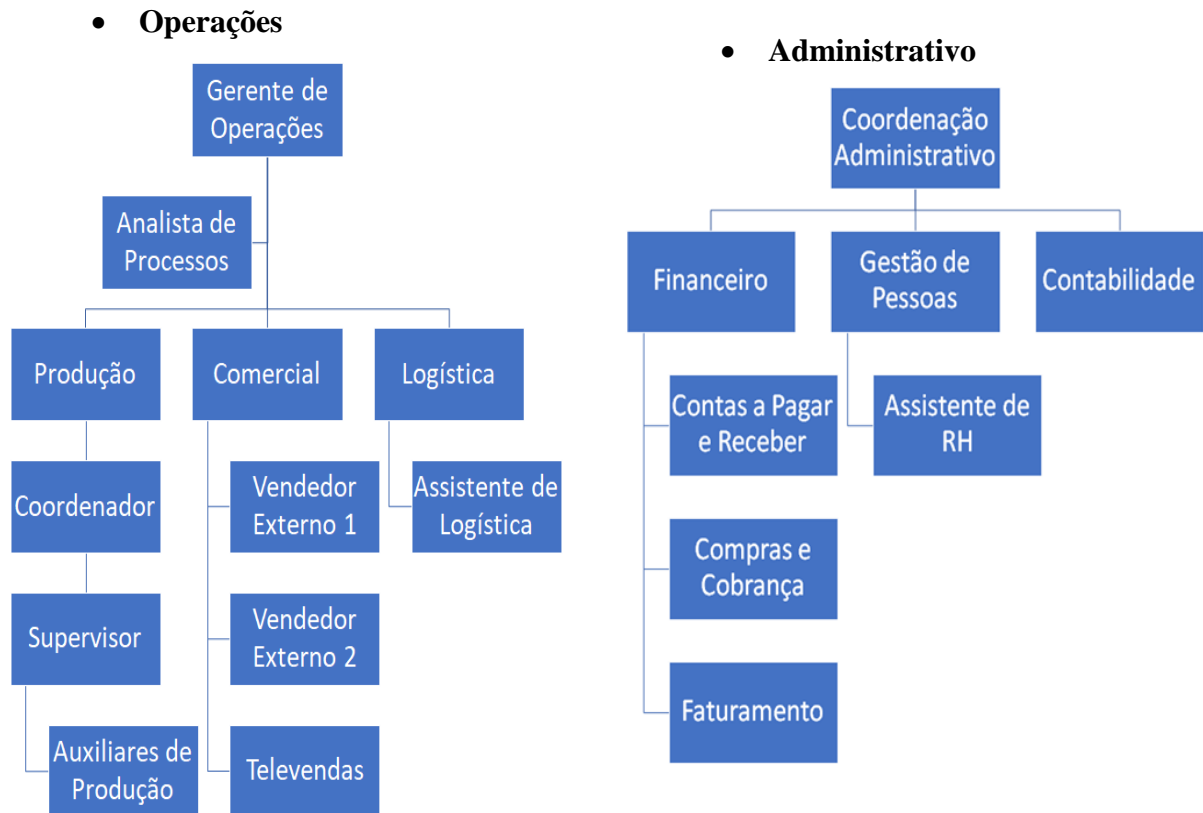


Figura 4- Organograma do setor Operacional e Administrativo da NutrySabor

1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

A NutrySabor oferece a seguinte linha de produtos:

1. Pastéis Assados

- a. Carne;
- b. Frango;
- c. Frango e palmito;
- d. Frango e requeijão;
- e. Presunto e queijo;
- f. Palmito.

2. Pastéis Integrais

- a. Frango e alho poró;
- b. Peito de peru e champignon;
- c. Espinafre bechamel;
- d. Palmito Marguerita.

3. Pães de batata

- a. Frango com requeijão;
- b. Catupiry;
- c. Calabresa;
- d. Doce de leite;
- e. Chocolate.

4. Especiais

- a. Pastel de camarão;
- b. Pastel de stroganoff de carne;
- c. Pão de costela defumada.

5. Esfihas

- a. Carne;
- b. Frango.

6. Pão com linguiça**7. Pão de queijo****1.9 OPERAÇÕES**

A NutrySabor está localizada no município de São José dos Pinhais/PR na região metropolitana de Curitiba. No local encontra-se a fábrica a qual inclui o setor administrativo e o centro de distribuição da empresa.

A NutrySabor concentra 90% do seu volume de vendas na equipe própria, possuindo um distribuidor na cidade de Rio Negro/SC e um em Blumenau/SC. A logística de entrega dos produtos é composta por 3 caminhões próprios com capacidade de entrega de 5.000 salgados cada, que se revezam para realizar o atendimento à clientes em Curitiba e região metropolitana, litoral e centro oeste paranaense, norte catarinense e Vale do Itajaí/SC. Em pauta encontra-se a possibilidade de terceirização da frota no intuito de reduzir custos da empresa.

A produção em sua maioria é manual, com exceção da batedeira que realiza as massas dos diversos salgados. A seguir, apresenta-se o detalhe do processo produtivo:

No almoxarifado uma funcionária recebe a ordem de serviço com a produção diária a executar para dar início a separação dos ingredientes para a produção dos diversos tipos de salgados. Uma vez separados na proporção correta para a produção pré-estabelecida, os insumos tomam dois caminhos: os necessários para a realização dos “molhos”, denominação que recebem os recheios dos salgados, são destinados à cozinha. Já os ingredientes utilizados na preparação da massa seguem para a Sala de Massas.

Na Sala de Massas os ingredientes são colocados numa batedeira/masseira que realiza a mescla dos mesmos numa quantidade de 80 kg de massa por batelada (capacidade que se

encontra no limite superior da demanda, precisando expansão de capacidade em breve). Da inserção dos ingredientes até a mistura finalizada decorre 14 minutos. Uma vez pronta, a massa irá para a Boleadora, um equipamento que fraciona o produto em bolinhas com pesos calculados para a realização de uma unidade de salgado. Já dividido em unidades, a massa vai para uma bandeja “descansar” e posteriormente é inserida num fermentador a 40 °C durante 30 minutos para ajudar, como o próprio nome diz, na fermentação. A massa fermentada é destinada aos Cilindros onde se dará forma ao salgado e se encontrará com o recheio.

A par da Sala de Massas opera a cozinha que tem capacidade de produzir, trabalhando em horário comercial, de 600 a 800 kg por dia de molhos, nas suas 12 variações de recheio produzidos conforme demanda pré-determinada. À medida que os molhos são produzidos, destinam-se ao Porcionamento onde moldes são preenchidos manualmente com porções de 50 g de recheio, quantidade utilizada em cada salgado. Os moldes são acondicionados adequadamente até sua derivação à esteira onde se encontram com a massa fermentada pronta para a confecção do salgado.

Os bolinhos de massa passarão por cilindros que os esticam para proporcionar maior maleabilidade. Num trabalho quase que artesanal, 20 funcionárias irão moldar manualmente a massa com o recheio em todas suas variações de produto (pastel assado tradicional e integral, pão de batata doce e salgado, esfiha e pão com linguicinha). Em aproximadamente 30 minutos, são produzidos 800 salgados que são alojados em carrinhos que acomodam 19 bandejas com divisões individuais para os salgados. Já neste ponto, os pães de batata e esfihas são colocados na cestinha, marca registrada da NutrySabor. Logo em seguida ocorre nova bipartição do processo. Os pastéis, que não possuem necessidade de fermentação, ficam descansando aguardando a disponibilidade do forno para serem assados. Os demais salgados prontos precisarão passar por uma nova etapa de fermentação que é realizada durante 3 horas à 60 °C, em duas fermentadoras com capacidade de armazenamento de dois carrinhos (total de 1.600 unidades). Esta etapa reafirma parâmetros microbiológicos que deixam o produto pronto para assar.

O assamento do salgado é realizado num forno que opera com um carrinho por vez, assando os itens a 170 °C, durante 30 a 40 minutos conforme o salgado.

Finalizado o assamento do salgado, o carrinho com 800 unidades é destinado à primeira Câmara de Resfriamento, onde durante 10 minutos ficará num ambiente a 10 °C realizando o resfriamento gradativo do alimento para não modificar nenhuma propriedade organolépticas do mesmo.

Após este período, os salgados assados são encaminhados à Câmara de Embalagem. Os carrinhos são inseridos em duas câmaras de ultracongelamento à - 30 °C durante 30 a 40 minutos. Nas câmaras pôde se operar com até 3 carrinhos concomitantemente. O choque térmico a tão baixas temperaturas preserva o sabor do produto e garante que no congelamento dos salgados não se formem cristais de água que alterariam o sabor e/ou outras características do alimento.

Uma vez congelados, os produtos são embalados por tipo de salgados e recheio, em sacos plásticos com capacidade de 10 unidades cada e identificados por etiqueta e cor. O pacote pronto é colocado em caixas plásticas e derivados à Câmara de Estocagem onde serão recolhidos e separados conforme necessidade de entrega no dia posterior.

Todos os processos seguem rigorosamente os parâmetros exigidos legalmente pela Anvisa, pela RDC 275.

Há dois avanços tecnológico em fase de implantação: aquisição e instalação de máquina dosadora e a migração do sistema ERP atual para um ERP da empresa Totvs. Através desse novo ERP será possível a colocação de monitores *touch screen* nos diversos locais de produção para a controlar e implantar variáveis de processo, criar rastreabilidade nas operações e melhores condições de armazenagem de dados (atualmente os apontamentos e ordens de serviço são feitos manualmente em papel). Além dessa melhoria no processo produtivo, o novo ERP trará ganhos e aperfeiçoamento em outros setores da empresa, tais como: financeiro, contábil, tributário, relacionamento com os clientes, compras, estoques e logística.

1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Hoje a produção da NutrySabor opera em 2 turnos: o primeiro em horário comercial, onde acontece a maior parte dos processos de fabricação e administrativo, e o segundo, que está dedicado ao congelamento e embalagem dos produtos. Sua capacidade de fabricação hoje é de 15 mil salgados por dia e está limitada pelo espaço físico e quantidade de pessoas, pois sua produção é basicamente artesanal. Para incremento da capacidade produtiva, há possibilidade de incrementar o segundo turno e incluir um terceiro, podendo duplicar a produção atual.

A logística possui capacidade de entregar a totalidade da produção do dia anterior, aproximadamente 15 mil salgados, para cerca de 130 clientes/dia. Possui como limitante o espaço geográfico, prospecção e abertura de novos clientes, além do limite de produção.

A armazenagem possui estoque de segurança de 5 dias, com cerca de 70 mil salgados armazenados, numa área de 80 m².

Seus custos estão estruturados da seguinte forma: 30% com matéria prima, 50% com mão de obra, 10% com distribuição, 5% com comercialização, 5% com energia elétrica, água e gás.

1.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A NutrySabor está instalada num prédio industrial alugado com cerca de 500 m². A estrutura é composta por equipamentos da marca Progresso, fabricante de máquinas de panificação localizada na cidade de Colombo/PR, e equipamentos para a cadeia do frio (ultra congeladores, câmaras frigoríficas para congelados, freezers e geladeiras comerciais) que totalizam aproximadamente R\$ 800 mil de capital imobilizado. A distribuição dos produtos é realizada por três caminhões próprios do tipo VUC. Todas suas matérias primas são adquiridas de empresas terceiras nacionais, com *lead time* de entrega baixo, cerca de dois dias. Possui baixo índice de uso de capital de terceiros, com fluxo de caixa com a seguinte característica: 7 dias de prazo médio de recebimento e 28 dias de prazo médio de pagamento. Tem também linha de crédito aprovado em duas instituições financeiras de aproximadamente R\$ 5 milhões.

Atualmente, cerca de 70% dos recursos humanos da NutrySabor está empregado nos processos de fabricação. Essa equipe precisa ser constantemente treinada e monitorada para manter os padrões de qualidade e segurança alimentar que os produtos exigem.

Sua tecnologia de informação não é sofisticada, trazendo apenas informações gerenciais básicas dos processos, tais como, quantidade de produtos vendidos, receita bruta, estoque de produto acabado e quantidade produzida.

1.12 ADMINISTRAÇÃO

A NutrySabor está em constante evolução para oferecer sempre o melhor em sabor e qualidade. A relação com os funcionários é sempre com carinho e respeito, as pessoas são nosso maior bem. Mesmo que um dia as máquinas ofereçam a perfeição, elas nunca tomarão conta da empresa, pois as pessoas têm amor no que fazem e isso é o melhor tempero da NutrySabor. Quando se trata de inovação, se for para criar algo novo, deve ser melhor e diferente, ou não é feito. Criar tendências está em seu DNA.

A empresa preza pelos sentimentos que a comida é capaz de provocar nas pessoas. O prazer em comer alimenta o corpo e a alma, por isso oferecemos sempre o melhor em ingredientes e em sensorialidade em seus produtos. Acredita-se que o ato de se alimentar não deve ser somente funcional, mas sim uma atividade que deixa a vida mais prazerosa.

A NutrySabor possui 51 funcionários; seu recrutamento e seleção é feito em processo interno com captação de candidatos em sites específicos. A remuneração dos funcionários é composta por: salário, comissão para a equipe comercial, plano de saúde com custo zero para o funcionário, vale refeição, vale transporte, refeição e premiação mensal por atingimentos de metas para os setores de produção, comercial e logística. Não existe plano de cargos e salários definidos nem rotina estabelecida de treinamento.

O relacionamento da alta direção com todos os níveis hierárquicos é de proximidade, podendo ouvir, tratar necessidades ou problemas e implementar inovações sugeridas agilmente.

O mesmo acontece com os clientes, através de visitas aos estabelecimentos para verificar como os produtos têm ajudado nos ganhos financeiros no dia a dia deles.

Quanto a comunidade, semanalmente, acontece doações para instituições que acolhem crianças com câncer, deficiências físicas e mentais ou de extrema pobreza.

1.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A orientação para a inovação é baseada em dois aspectos: produto e marketing. Sendo o produto, predominante.

Na orientação para o produto, a ação é focada em produzir itens de qualidade e que tenha um preço justo. A grande maioria dos lançamentos de produtos realizados pela NutrySabor segue essa orientação.

Há um novo estudo de lançamento sendo realizado que levou em consideração a orientação para o marketing, quando se fala no produto pão de queijo. Analisou-se a necessidade dos clientes para um item de qualidade superior, bem como a abrangência do produto nos atuais clientes.

Além disso, foi realizada uma avaliação de modelo de excelência em gestão, pelo SEBRAE. Alguns dos aspectos analisados foram a comunicação com foco no cliente, atendimento e capacidade de vendas. Pesquisas apontaram satisfação em quase todos os quesitos, com ressalvas em relação a material de PDV e mídias digitais. Importante realizar nova pesquisa em 2019 para certificar de que a campanha de reposicionamento surtiu efeito nesses pontos.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

2.1 OBJETIVOS

Tabela 1- Projeções da NutrySabor para o próximo triênio.

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de Vendas	2,8 milhões de salgados.	3,4 milhões de salgados vendidos.	5 milhões de salgados vendidos.
Margem de Contribuição	28%	30%	35%
Clientes / Mercado Ampliação de Market Share	1.000 PDVs no Paraná e Santa Catarina.	1.400 PDVs com inserção no Rio Grande do Sul.	2.000 PDVs com inserção em São Paulo.
Marca / Imagem - “Top Of Mind”	Referência em salgados assados e congelados no PR e SC no food service.	Referência em salgados assados e congelados no Sul do País no food service e varejo.	Manter referência do ano anterior e inclusive o estado SP.

2.2 ESTRATÉGIA

(X) Diferenciação | () Liderança de Custo | () Enfoque

Diferenciação, a partir da oferta de produtos premium no segmento, utilizando-se de insumos de alta qualidade, e proposta de valor diferenciando, se tratando do aspecto do produto pronto para consumo. Com um *lead time* muito curto e três rotas de entrega por dia, o cliente consegue manter o controle de seu estoque sem grandes dificuldades e não necessita de um capital de giro elevado.

2.3 CADEIA DE VALOR

- **Logística Interna:**

Controle de Lote para processo de rastreabilidade é o foco

Apontamento de controle de temperaturas para cumprir normas de segurança alimentar.

- **Operações:**

Foco no controle de segurança alimentar, tal como, temperatura de resfriamento dos recheios e temperatura de assamento.

Trabalho de apontamento de lotes produtivos para controlar desperdícios de insumos

Controle de quantidade produtiva da equipe para atingimento das metas.

- **Logística Externa:**

Entregas próprias no estado do Paraná e terceirizado no estado de Santa Catarina. Foco em entregas em tempo e na quantidade certa. Tempo de entrega monitorado e controlado, tendo como meta 15 minutos por entrega, médio.

- **Marketing & Vendas:**

O processo de marketing é terceirizado, atuando principalmente no meio digital.

O processo de vendas é dividido em dois times, interno e externo. Internamente acontece a televenda, onde ocorre somente a retirada de pedidos de clientes da base. No externo, a equipe atua na prospecção, visitação e lançamento de pedidos.

- **Serviços Pós-Venda:**

O foco principal   assessorar o cliente a manter a qualidade do produto e garantir a segurança alimentar, ou seja, treinar o cliente a armazenar o produto da forma correta, evitando que este perca as características que geram os estímulos gustativos, olfativos, visuais e táteis dos alimentos e evitando contaminações químicas, físicas ou biológicas.

- **Infraestrutura da Empresa:**

A gestão da NutrySabor divide-se em duas categorias, administrativa e operações. Na categoria administrativa, a principal função é a gestão das atividades financeiras, como contas a pagar e receber e envio de informações contábeis ao escritório de contabilidade responsável pelo fechamento contábil da empresa.

Questões jurídicas são terceirizadas de acordo com a demanda.

Questões governamentais, quando se trata do processo produtivo, tal como o cumprimento das boas práticas de fabricação exigida pela Anvisa são tratadas diretamente com a gerência de operações, da mesma forma ocorre quando se trata de questões ambientais.

Quando tais questões estiverem relacionadas à tributação, impostos e demais encargos sociais, são tratadas na gerência administrativa. A gestão da qualidade por sua vez está a cargo da gerência de operações.

- **Desenvolvimento de Tecnologia:**

A tecnologia, atualmente, não tem forte presença nos processos da NutrySabor.

- **Aquisição:**

O processo de compras na NutrySabor é feito da seguinte forma: programação semanal de produção gera uma necessidade de consumo, que gera uma solicitação de compras e por fim gera uma ordem de compras. Os principais insumos, tais como, farinha, proteínas e laticínios não possuem cotações, e são adquiridos sempre dos mesmos fornecedores. Insumos mais simples passam por processo de cotação, e adquire-se sempre do fornecedor que apresenta o menor preço.

- **Gerência de Recursos Humanos:**

Tal atividade não tem atuação nas decisões estratégicas da empresa atualmente. Envolve-se com atividades operacionais, como folha de pagamento, demissão e contratação.

CAPÍTULO 3: MERCADO

3.1 HISTÓRICO DO MERCADO

Em 1924, o inventor americano Clarence Birdseye criou o primeiro processo de congelamento rápido após ter reparado no Canadá que, quando o peixe entrava em contato com o ar gelado congelava devido às diferenças de temperatura, podendo-se manter conservado por um longo período e consumido, após descongelamento, como se fosse fresco. Criou então uma empresa de comida congelada e dedicou-se à sua comercialização.

No Brasil, foi em 1960, com a importação de equipamentos pelas indústrias de pescados e carne para o congelamento industrial, que as indústrias de alimentos congelados e resfriados realmente começaram.

Ainda na década de 1960, começaram a ser produzidos novos congeladores domésticos para supermercados no Brasil. Iniciou-se também três importantes produções de produtos congelados: suco concentrado de laranja, frango e carne bovina; onde o país tornou-se um dos maiores exportadores mundiais de cada um deles.

Em 1978, é criado o IBRAGEL – Instituto Brasileiro de Alimentos Supergelados, o qual em 1981 deu início aos cursos de congelados domésticos para donas-de-casa. Esses cursos multiplicaram-se na época atingindo uma média de 20.000 pessoas por mês.

O mercado de salgados congelados seguiu a mesma linha, pois eram produzidos artesanalmente por cozinheiros autônomos que forneciam para lanchonetes e padarias, diariamente, produtos frescos. Com o aumento do consumo, surgiu a necessidade de congelar os produtos para aumentar a capacidade produtiva e estocagem.

Uma das empresas pioneiras nessa atividade foi a NutrySabor, quando a proprietária Bárbara, famosa por seus salgados, ampliou a produção montando uma fábrica e inovou com a tecnologia de ultracongelamento. Logo em seguida mais empresas entraram no mercado com a mesma técnica.

3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Por diversos motivos, entre eles a informalidade dos clientes varejo e também consumidores finais, não existem dados concretos que façam a medição, em unidades e valores monetários, do tamanho do mercado de salgados assados. A empresa de inteligência de mercado Nielsen, analisou a venda dos principais sabores do mercado de salgados, congelados e assados,

de acordo com a tabela presente na figura 5.

Salgados (Varejo)	2016			2017		
	VOL (KG)	VAL (R\$)	PREÇO/KG	VOL (KG)	VAL (R\$)	PREÇO/KG
Frango	24.053.450	471.297.030	R\$ 19,59	22.236.777	445.786.870	R\$ 20,05
Leg/Veg	65.680	940.810	R\$ 14,32	57.840	880.590	R\$ 15,22
Peixe	19.180	255.970	R\$ 13,35	10.920	233.420	R\$ 21,38
Pizza	1.710	23.450	R\$ 13,71	1.010	14.700	R\$ 14,55
Batata	160	3.960	R\$ 24,75	520	16.590	R\$ 31,90

Figura 5- Tabela de vendas por sabor no mercado de Salgados. Fonte: Nielsen

A Mintel, outra empresa de inteligência de mercado, analisou o número de lançamentos de produtos desta categoria nos últimos 4 anos, apresentado pelo infográfico a seguir.

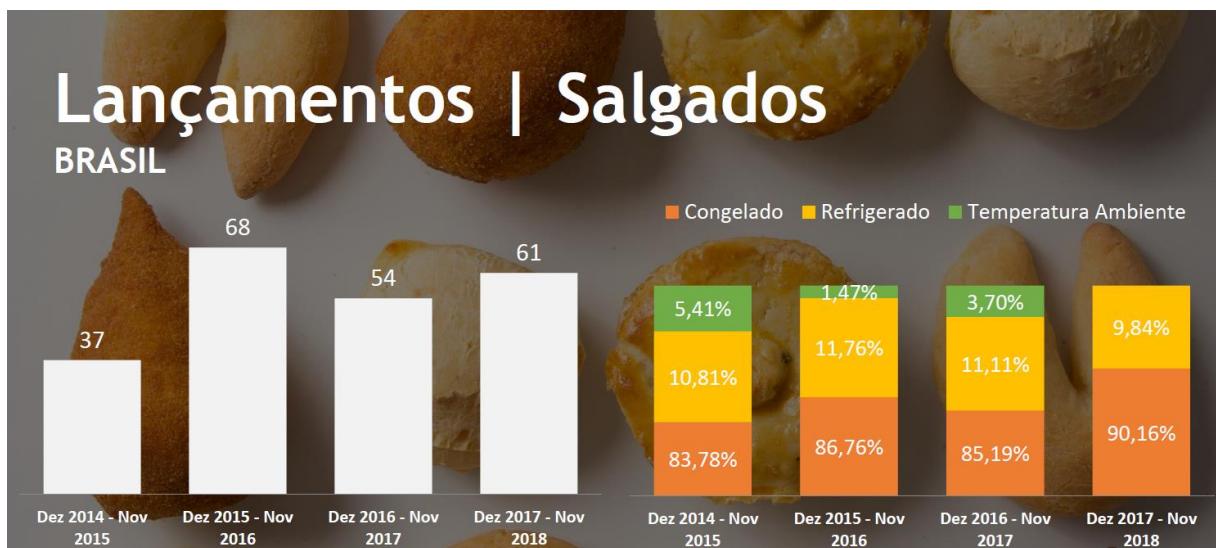


Figura 6- Infográfico de lançamentos no mercado de salgados. Fonte: Mintel

Utilizando a ferramenta *Leads2B* e selecionando os CNAEs correspondentes aos clientes, podemos mensurar a quantidade de estabelecimentos no mercado com possibilidade de compra. Assim vemos que existem 36.422 estabelecimentos no Paraná e 21.484 em Santa Catarina.

- 4731800 - Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores
- 4721102 - Padaria e confeitaria com predominância de revenda
- 1091102 - Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria
- 5620101 - Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas
- 5611202 - Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas
- 5611203 - Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares

Figura 7- CNAEs selecionados da ferramenta Leads2B.

Numero de Clientes PR

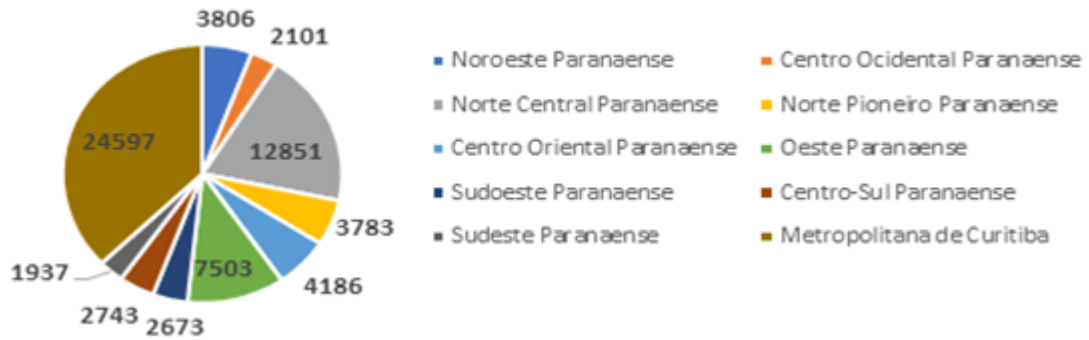


Figura 8- Gráfico de Leads distribuídos por macrorregião do estado do Paraná

Numero de Clientes SC

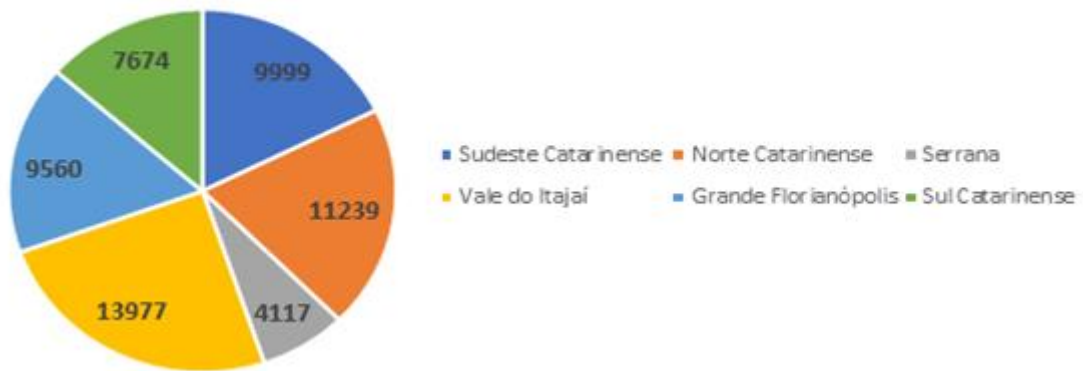
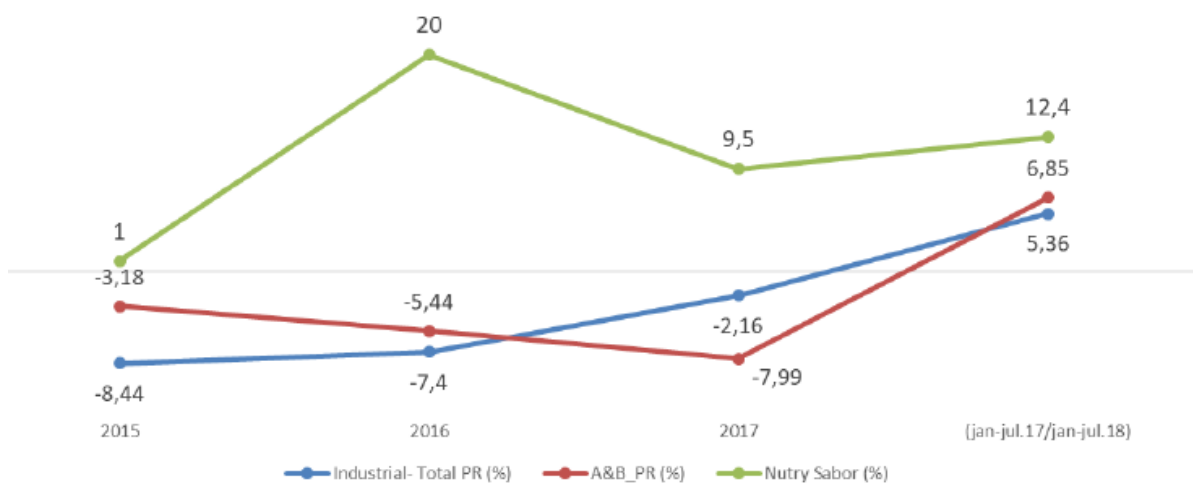


Figura 9- Gráfico de Leads distribuídos por macrorregião do estado de Santa Catarina



Fonte: FIEP

Figura 10- Crescimento da NutrySabor em relação ao crescimento do mercado. Fonte: FIEP

3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

- **Ambiente Político**
 - Nível de confiança baixo;
 - Alto nível de endividamento da população;
 - Alto nível de desemprego;
 - Aumento de empregos informais.
- **Ambiente Econômico:**
 - Ascensão da Classe C;
 - Mercado do *Food Service* cresce 3%;
 - Forte queda (-20%) das refeições de entretenimento, refeições com mais de 3 pessoas;
 - Refeições de grupos com criança (-16%).
- **Ambiente Social:**
 - Consolidação da mulher no mercado de trabalho;
 - Dificuldade de mobilidade urbana;
 - Crescimento da população solteira;
 - Aumento do consumo de alimentos pré-prontos;
 - Demanda urgente do consumidor por qualidade e diferenciação;
 - Consumidores de 18 a 34 anos.
- **Ambiente Tecnológico:**
 - Cardápios Online;
 - Aplicativos de delivery;
 - Autoatendimentos, Totens e telas interativas.

3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

➤ **Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:**

(X) ALTA | () MÉDIA | () BAIXA

Com o número cada vez maior de empresas concorrentes e produtos similares, a tendência é a maior rivalidade entre essas empresas. Isso significa muitas empresas competindo pelo dinheiro e poder de compra dos mesmos clientes. A NutrySabor pelo seu posicionamento de diferenciação, consegue um melhor *market share*, pois tal qualidade é percebida pelo cliente. Em contrapartida, a tecnologia que os demais concorrentes utilizam, tornam seus processos industriais mais mecanizados, melhorando sua eficiência produtiva.

➤ **Ameaça de Novos Entrantes:**

(X) ALTA | () MÉDIA | () BAIXA

Ameaça de novos entrantes acaba se tornando alta pelo cenário político descrito acima, pois com a instabilidade que vivemos tanto política quanto econômica; vários milhões de desempregados, faz com que qualquer pessoa com o mínimo de noção de culinária e curiosidade

de procurar na internet receitas de salgados fritos ou assados pode “entrar” nesse mercado e iniciar uma distribuição de produtos.

➤ **Ameaça de Produtos Substitutos:**

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Os produtos substitutos se tornam algo bem relevantes quando paramos para pensar que qualquer tipo de salgado, sendo ele frito, assado, industrializado ou manual podem ser substitutos entre si, além claro refeições prontas, marmitex ou qualquer tipo de restaurante; obviamente que dependemos de uma análise mais criteriosa sobre valores, quantidades energéticas e ingredientes. Analisando uma lanchonete comum, onde passam diversos alunos, de diferentes idades com poder de consumo diferente, como por exemplo a cantina da FGV, temos todos esses itens citados acima como escolha para qualquer pessoa que esteja com “fome” e queira se alimentar despendendo um valor monetário.

➤ **Poder de Barganha dos Fornecedores:**

ALTA | MÉDIA | BAIXA

A Barganha com os fornecedores se detecta baixa pelos ingredientes utilizados na fabricação (farinha, carne, frango, tomates), embalagens e transportes serem facilmente negociados e adquiridos com várias empresas.

➤ **Poder de Barganha dos Compradores:**

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Conforme citado acima, pela diversidade de produtos existentes no mercado e suas variedades de qualidade e preços, o poder de barganha dos compradores torna-se elevado. Motivo este que obriga a que a qualidade percebida seja constantemente reforçada para o cliente, ressaltando que o produto é manualmente produzido e procurando um excelente atendimento que ajude na diferenciação da marca e torne a negociação por competência, por mais que o preço seja um grande influenciador na decisão dos compradores.

3.5 CONCORRENTES

O fato de comercializar salgados congelados como os da NutrySabor, torna a Frutimix/Bem Mais um dos seus principais concorrentes, mesmo que venda produtos dos mais diversos. Possui no portfólio de vendas diversos tipos de produtos, tais como: polpa congelada,

ketchup, guardanapo, itens descartáveis, além de salgados congelados, que são cópias dos produtos produzidos pela NutrySabor.

A Doce D'ocê tem várias semelhanças a Nutry, possui portfólio amplo e coerente, possibilitando que o cliente, no caso estabelecimentos comerciais, possua apenas um fornecedor, diminuindo a oportunidade que outras empresas disputem espaço. É uma empresa que não precisa copiar os concorrentes, têm capacidade estrutural para desenvolver seus próprios produtos e estratégias de comercialização. Empresa preza em vender e distribuir produtos de qualidade utilizando apelos como: frescor, mix de produtos, sabor e relação custo/benefício.

Delicks, terceiro player importante nesse contexto, tem como grande característica o mix de produto, porém é frágil em posicionamento de diferenciação de marca. Utiliza um apelo de saudabilidade que é a tendência de mercado, porém, não deixa de ser uma propaganda enganosa, pois seus produtos não têm nada a ver com o slogan que utilizam: “Delicioso mesmo é ser saudável”.

3.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

- Disponibilidade de Capital entendemos que o mercado é parametrizado no geral em recebimentos de 7 dias perante aos clientes, e possuem um fluxo de caixa bom, pois realizam os pagamentos aos fornecedores em média de 28 a 35 dias.
- Grau Tecnológico a NutrySabor fica aquém dos concorrentes por ter um processo manual, onde o fechamento dos salgados, preparação dos ingredientes e a separação/distribuição não possui automatização, diferente da Doce D'oce e Delicks.
- Economia de Escala é um ponto importante pois como o grau tecnológico dos concorrentes é superior a NutrySabor eles possuem uma capacidade de produção maior. Não que isso aconteça, mas com o aumento do mercado eles estariam um passo à frente.
- Qualidade de RH definiu-se como a capacidade das pessoas envolvidas no processo realizar o trabalho sem o auxílio massivo de equipamentos tecnológicos, permitindo a produção se manter em caso de falha do maquinário existente. Com isto torna-se inversamente proporcional ao grau tecnológico empregado no processo.
- Market Share é o fator estratégico que tem o maior peso. Neste segmento é crucial que o alimento, neste caso salgado congelado, seja “visto” pelo mercado consumidor, e aqui a NutrySabor salta na frente pois é o produto mais vendido entre os concorrentes.
- Vendas avaliou-se como o processo de vendas está consolidado e como pode sofrer

influência de mudanças de pessoal, ações externas e de concorrentes. Somado a isto analisou-se a efetividade do processo de venda atual no *market share*.

- Inovação considerou esse fator estratégico devido à necessidade que o mercado tem apresentado por novos produtos, sendo eles por formato ou sabor. A NutrySabor está em constante processo de inovação, trazendo trimestralmente o que o mercado solicita.
- Segurança alimentar está relacionado ao cumprimento das boas práticas de fabricação e às normas da Anvisa para garantir que o alimento produzido esteja isento de contaminações químicas, físicas ou biológicas, garantindo a integridade do consumidor.
- Qualidade de produto definiu-se como fator de sensorialidade ligados aos estímulos gustativos, olfativos, visuais e táteis dos alimentos.

Tabela 2- Comparativo dos Fatores Estratégicos da NutrySabor e seus principais concorrentes

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	NutrySabor	Frutimix / Bem Mais	Doce D'ocê	Delicks
Disponibilidade de Capital	5%	5	5	5	5
Grau Tecnológico	10%	1	2	5	4
Economia de Escala	15%	2	2	5	4
Qualidade de RH	5%	4	3	2	2
Market Share	20%	4	3	1	1
Vendas	10%	3	3	4	4
Inovação	10%	3	1	2	3
Qualidade (Seg. Alimentar)	10%	5	5	5	5
Qualidade (Produto)	15%	5	3	4	3
TOTAL	100%	3,5	2,85	3,5	3,2

- **Análise dos Resultados**

Analisando os resultados acima, NutrySabor e Doce D'ocê estariam tecnicamente empatadas pelos pontos pois cada uma possui um diferencial em algum dos fatores estratégicos. NutrySabor salta na frente em *market share*, ou seja, é o produto mais vendido no mercado, porém tem uma defasagem em tecnologia e economia de escala. Doce D'ocê atua principalmente no varejo, não no segmento *food service*. Já o Delicks, é uma empresa do Rio Grande do Sul que não ainda não tem representatividade na região analisada. O resultado é bem coerente com o mercado e ambas as empresas se destacam por estes tópicos.

3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Estilos de vida cada vez mais ocupados e a necessidade de aumento no número de refeições diárias tem feito o mercado de Snack e Salgados decolarem nos últimos anos. Estudos da agência de inteligência do mercado de Salgados e Bebidas afirmam que os 21% dos brasileiros que consomem esses tipos de alimentos (snacks e salgados) aumentaram seu consumo em 5% relacionado ao ano anterior, (2016 versus 2017) e essa porcentagem é ainda maior quando relacionamos a faixa etária de 16 a 24 anos.

Porém, quando se analisa o mercado e, de certa forma, os concorrentes, não é possível afirmar a participação de cada empresa nesse segmento, pela dificuldade de mensurar quanto as menores empresa possuem de share, quanto desses produtos podem ser comercializados em canais não computados, como supermercados, por exemplo, e quanto a informalidade representa nesse contexto. A volatilidade no comportamento dos 57.906 leads apresentados nas figuras 9 e 10, determinados pelos CNAEs descritos na figura 8 é um outro complicador na determinação do tamanho do mercado, pois as empresas que não comercializam produtos congelados passam a fazê-lo, e vice-versa, num ritmo difícil de monitorar.

Além disso, como o mercado pode ser confundido com outros tipos de snacks além apenas salgados assados/congelados, dificulta o estabelecimento de limites de dimensões de mercado para poder realizar uma análise mais assertiva.

Entretanto, identifica-se dentro do mercado atuante, que a NutrySabor tem um destaque em qualidade de produto e é reconhecida pelos concorrentes por este aspecto, além de ter um share superior aos concorrentes citados acima.

Apesar dos dados apresentados, não é possível identificar quem é o líder de mercado e as características de posicionamento de cada marca.

3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Não se percebe segmentação de mercado para o público da NutrySabor, pois o produto é vendido em qualquer localidade da cidade, sendo ela numa região de maior densidade demográfica ou de menor densidade, de maior renda per capita ou com menor renda. É vendido em cantina de escola, em cafés de centros corporativos, postos de combustível ou clubes. Dessa forma, atua-se diretamente no food service, sem diferenciação de característica do estabelecimento.

3.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

- **Produto:** Personalidade é o que não falta para os produtos, embasados por uma história verdadeira, com alma e sentimentos. Os produtos precisam ser impecáveis. Se não for dessa forma, prefere-se não criar novos produtos. Por isso o mix é do tamanho que a melhor qualidade e diferencial permite chegar.

Do início ao fim do processo, a estratégia é qualidade e padronização. A matéria prima dos produtos nunca muda e desta forma, conseguem ter uma padronização linear dos produtos.

O Atendimento ao cliente é realizado pela equipe de vendas e também por técnico especializado no preparo dos salgados.

- **Praça:**

Canais de Distribuição:

- Venda direta: 1 vendedor externo;
 - Representam 20% do Faturamento.
- Telemarketing: 2 vendedores internos
 - Representam 70% do Faturamento.
- Distribuidores: Gervasio, Degust e Salgadelí.
 - Representam 10% do Faturamento.

As imagens a seguir permitem uma percepção maior de onde estão presentes os produtos NutrySabor nos estados do PR e SC. As imagens têm as seguintes representações geográficas: Visão Geral, Centro-Oeste Paranaense, Curitiba/PR e Região Metropolitana e Norte Catarinense e Vale do Itajaí/SC:

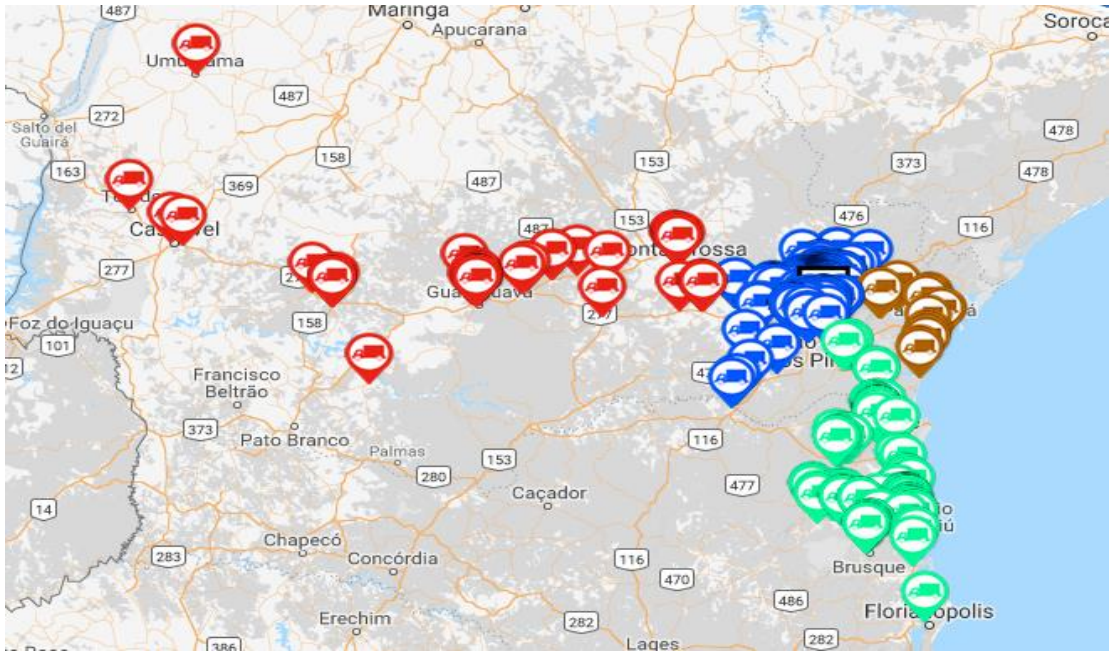


Figura 11- Visão geral da presença da NutrySabor no PR e SC

- **Promoção:** “Uma receita simples com muito sabor em cada pedaço”; “uma opção de alimento pronta para o consumo, com uma grande variedade de recheios, sabores e principalmente práticos. basta aquecer”
Slogan: Salgados que adoçam a vida.



Figura 12- Catálogo físico e Modelo de Co-Branding online da NutrySabor.



Figura 13- Figura 14 - Modelo do estande de Degustação a esquerda e Imagem de um dos Co-Branding offline da NutrySabor. Neste caso com a Panificadora Piegel.

- **Preço:** pelo foco em diferenciação, como dito anteriormente, o preço da NutrySabor é o mais elevado do mercado. O prazo de pagamento é de acordo com o volume de compras do cliente, podendo ser à vista, ou a prazo de 7 a 28 dias. Não existe tabela de descontos. Pratica-se uma bonificação de 3% do valor total comprado dentro do mês correspondente. Essa bonificação é disponibilizada à clientes que solicitam alguma negociação e que tenha um volume de compras representativo.

TABELA DE PREÇO	
PASTEL ASSADO TRADICIONAL <i>Frango, Frango e Palmito, Frango e Requeijão, Carne, Presunto e Queijo, Palmito</i>	R\$29,00
PÃO DE BATATA <i>Calabresa, Catupiry, Frango e Requeijão</i>	R\$33,50
PASTEL INTEGRAL <i>Frango e Alho Poró, Pão de Fieiro com Champignon, Palmito Marguerita, Espinafre Bechamel</i>	R\$35,50
ESFIHA <i>Carne, Frango</i>	R\$29,00
PÃO COM LINGUICINHA	R\$33,50
PÃO DE BATATA - DOCES <i>Doce de Leite, Chocolate</i>	R\$35,50

nutrysabor.com.br (41) 3384-1500

Figura 14- Ilustração da Tabela de preços da NutrySabor

Tabela 3- Comparativo do Marketing-Mix da NutrySabor e seus principais concorrentes

	MARKETING- MIX	NutrySabor	Frutimix / Bem Mais	Doce D'ocê	Delicks
P R O D U T O	1) Portfólio	1) Médio	1) Grande	1) Muito grande	1) Muito grande
	2) Qualidade	2) Muito Alta	2) Média	2) Alta	2) Média
P R E Ç O	1) Posicionamento	1) Preço Alto	1) Menor preço entre os 4	1) Preço Alto, mas inferiores a Nutry	1) Preços similares à Nutry
	2) Condição	2) Condição de pagamento igual do mercado	2) Condição de pagamento igual ao mercado	2) Condição igual ao mercado	2) Condição igual ao mercado
P R A Ç A	1) Canais	1) Televentas, Representantes e Distribuidores	1) Televentas, Representantes e Distribuidores	1) Televentas, Representantes e Distribuidores	1) Televentas, Representantes e Distribuidores
	2) Relevância dos canais	2) 70%, 20% e 10%, respectivamente	2) 20%, 40% e 40%, respectivamente;	2) 40%, 40% e 20%, respectivamente;	2) 40%, 40% e 20%, respectivamente;
	3) Área de Atuação	3) Paraná e SC	3) Paraná, SC e RS	3) Paraná, Mato Grosso e SP	3) Paraná, SC e RS
P R O M O Ç Ã O	1) Posicionamento	1) Bom Posicionamento	1) Posicionamento igual ao líder	1) Posicionamento muito bom	1) Incoerente e ruim
	2) Nível de Investimento	2) Nível Alto de investimento	2) Bem inferior a Nutry	2) Investimento Alto	2) Investimento moderado

3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

De acordo com uma pesquisa da Brasil Food Trends 2020 (2010), o resultado aponta que o Brasil tem hoje uma forte aderência às tendências de consumo de alimentos encontradas em outros países. Das quatro tendências encontradas no Brasil, três delas são similares às

globais: conveniência e praticidade; confiabilidade e qualidade; sensorialidade e prazer. E uma delas representa a fusão entre duas das tendências observadas nos estudos internacionais: saudabilidade e bem-estar e sustentabilidade e ética.

Dentre as quatro características de tendências apresentadas, uma delas é bastante relevante ao mercado da NutrySabor: conveniência e praticidade. Para uma fatia do mercado da NutrySabor, são as principais prioridades, pois de maneira geral, são consumidores que levam uma vida corrida, trabalham em tempo integral e dispõem de pouco tempo para cuidar da casa, dos filhos e da alimentação da família. É o maior segmento atitudinal encontrado no país, com 34% dos consumidores de alimentos. Divide-se igualmente entre as classes A, B e C. E os alimentos congelados e os semiprontos que representam mais praticidade no preparo das refeições são fortes aliados desses consumidores.

Uma pesquisa feita pela Euromonitor (2018) para o Sebrae do Paraná mostra que haverá uma maior busca por experiências e alimentos gourmet no lar com a busca de alternativas de embalagens para cortar custos e aumentar a sustentabilidade.

A pesquisa mostra também 4 megatendências de consumo: vida saudável; experimente mais; compras reinventadas e recuo da classe média.

A vida saudável está ligada a oportunidade para produtos de apelo saudável e natural; experiências e atividades ligadas à redução do estresse para lazer e viagem e aliar trabalho e qualidade de vida. No âmbito da alimentação a busca se dará por marcas limpas e nutrição funcional.

Em “Experimente mais”, é estudado o amor à marca, conquistada através da lealdade obtida por meio de experiências que façam o próprio consumidor se sentir único. Esse quesito é fortalecido pela tendência macro de produtos personalizáveis e nutritivos.

A própria pesquisa mostra oportunidades no setor de alimentos de como captar e aproveitar tendências: opções saudáveis e que indiquem benefícios para a saúde; uso de ingredientes locais, mas busca por sabores globais; embalagens menores para o perfil de consumo atual, que tem aumentado o perfil de pessoas solteiras; valorização da experiência premium e do artesanal e divulgação de alternativas orgânicas e sem aditivos.

O mercado tende a continuar crescendo nos próximos anos. Com a população mais jovem assumindo o mercado de trabalho, aumentam também os *transumers* (termo utilizado para pessoas que se alimentam no trânsito entre os destinos). Além do aumento constante de “lanchinhos” entre refeições. Pesquisas apontam que 71% dos brasileiros tem o hábito de se alimentar em pequenas quantidades ao longo do dia. Ainda, 21% dos consumidores brasileiros

apontam que snack é uma boa maneira de combater o estresse. (Mintel, 2018)

Muitas empresas terão de se adaptar a esse consumidor, pois está cada vez mais preocupado com saudabilidade, mas sem abrir mão da indulgência. A busca por produtos com ingredientes naturais, com benefícios nutricionais e funcionais e com baixo teor de gordura ou sódio também aparecem entre os principais requisitos.



Figura 15- Pesquisa sobre o tipo de snack preferido pelos consumidores. Fonte: Mintel, 2018.

Pensando no mercado de salgados, que participam da categoria “lanchinhos”, podemos analisar as tendências desenhadas pela Nielsen no infográfico a seguir.



Figura 16- Infográfico de posicionamentos do consumidor quanto ao mercado de salgados. Fonte Nielsen

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

O cliente da NutrySabor é pessoa jurídica do segmento *food service*. A compra do produto e escolha do fornecedor é feita pelo dono do negócio, gerente ou profissional de compras, a depender do porte do estabelecimento. O contato é feito via departamento comercial, por meio de dois profissionais de telemarketing e um profissional de vendas externas que realiza reativação e prospecção de clientes pessoalmente.

Quando um cliente escolhe o fornecedor de salgados, tende a estabelecer duradoura parceria, pois assim consegue manter o padrão do produto ofertado pelo seu estabelecimento. A troca de fornecedores ocorre quando o preço aumenta ou quando um concorrente oferece um produto de menor valor. Nestas situações, o cliente muitas vezes torna a pedir NutrySabor, pois o consumidor final percebe a mudança e geralmente externaliza sua opinião.

Quando o estabelecimento compra produtos NutrySabor por longo período (alguns chegam a 26 anos comprando), cria-se um vínculo pessoal com os vendedores, a relação é aberta, de confiança e torna-se uma parceria. Quando a relação é recente, não há vínculo, o contato é prático e ágil, a NutrySabor é vista como fornecedor e deste modo, a substituição pode ocorrer com muito mais facilidade, desde que o concorrente ofereça melhores benefícios.

O consumidor final tem relação com os produtos NutrySabor por meio dos cafés e lanchonetes que frequenta. Apesar da marca estar impressa diretamente no produto, é discreta e acaba ficando sem expressão para a maior parte dos consumidores. Ele pode identificar o produto por suas características físicas, mas de modo geral não há uma lembrança de marca. Para uma parcela dos consumidores, que tiveram grande identificação pelo produto, passa a haver uma identificação da marca e uma compreensão sobre o processo do produto (que é revendido pelos cafés, mas é produzido pela NutrySabor).

4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

- Fidelidade: Apoiada da eficiência da entrega (entendendo entrega como conjunto de características da empresa, desde atendimento até recepção do produto e solução de problemas). Há estabelecimentos que apontam ser um produto na NutrySabor o mais vendido dentre suas opções de salgado. A aceitação dos consumidores fideliza. Praticidade do esquema logístico é ponto de destaque para diversos clientes. Um deles

confundi a entrevista com uma ligação para pedido e foi logo solicitando os itens que precisava, mostrando a praticidade da relação de atendimento comercial com a qual já está acostumado. Padrão de qualidade: os produtos são sempre iguais, a receita, a quantidade de recheio, a apresentação, tudo é sempre padronizado.

- Vínculo com a Marca: Clientes novos não têm vínculo pessoal/emocional. A relação é estritamente profissional (fornecedor). Clientes antigos têm maior vínculo.
- Reconhecimento de Valor: Para funcionários/logística/caixa: praticidade.
Para gestores: aceitação do consumidor final, qualidade do produto Preço justo pela qualidade do produto consumidores/público.
Consumidores têm o hábito de comprar sempre os mesmos produtos, quando gostam. Voltam ao local procurando por “aquele” produto que gostaram. Escolhem o produto de acordo com a aparência, se não o conhecem. Comem o que “parece mais gostoso”.
- Público: Perfil variado, de idades e contextos sociais diversos: famílias, grupos de jovens ou senhoras, grupos diversos em momentos de lazer ou em pausa para lanche.
- Percepção do Consumidor Final: Há uma fatia de público fiel ao produto, consomem diariamente, reconhecem o produto, identificam o sabor, é crítico se há alguma alteração e externaliza sua opinião (exemplo: reclama se percebe menos recheio que o padrão).
- Concorrência: Clientes atuais não têm foco na concorrência, alguns nem têm conhecimento deles. De modo geral, clientes têm reconhecimento de valor dos produtos e são fiéis à NutrySabor. Alguns clientes (especialmente os mais recentes) buscam a concorrência para pesquisa de fornecedores, mas a NutrySabor acaba ganhando o cliente pela qualidade, atendimento e aceitação do produto pelo consumidor final.
- Não Clientes:
 - Empresas com foco em gastronomia: neste tipo de estabelecimento, a expectativa do consumidor é encontrar na maior parte dos produtos, uma identidade e receita diferenciada, que sigam o estilo do cardápio. Deste modo, o consumidor pode sentir-se lesado ao encontrar produtos comumente encontrados em outros estabelecimentos. Geralmente têm valor elevado e ingredientes com diferenciais;
 - Empresas que seguem um padrão do grupo/rede;
 - Empresas que oferecem outro tipo de produtos (folhados, fritos, doces);
 - Empresas que não dão valor ao salgado, o usam como um produto complementar.
- Fatores Impeditivos da Compra: Preço: estabelecimento não consegue repassar o valor por conta do contexto em que se instala; não dá valor para qualidade do produto.

4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

A jornada de compra dos salgados acontece em duas etapas. Primeiro o estabelecimento (cafeteria, padaria, lanchonete, conveniência, etc) adquire os produtos da NutrySabor, sob a ótica de redução de processos internos e desperdícios, uma vez que os salgados são assados e congelados, prontos para consumo.

A segunda etapa acontece quando o cliente final adquire os salgados para consumo, que geralmente acontece no início da manhã, como a refeição do café da manhã e também no período da tarde. A compra é em grande parte por impulso, com o desejo de uma rápida refeição.

4.4 PAPÉIS DE COMPRA

Existem 3 perfis de compras dos clientes da NutrySabor:

- **Proprietário:** Na faixa de 40 a 60 anos, “fez sua vida” atrás do balcão do seu café ou lanchonete. Passa o tempo todo ali, conhece as pessoas e, muitas vezes, desenvolve relações pessoais com seus clientes ou fornecedores. Faz tudo: compra, gerencia, contrata, etc. São pessoas bastante atarefadas e agitadas, que têm perfil comercial, são comunicativos e muitas vezes críticos com os serviços prestados a eles.
- **Gerente da lanchonete:** Um atendente que conquistou um cargo de maior responsabilidade, por conseguir comunicar-se bem, solucionar problemas e lidar com pessoas. Também é bastante comercial, consegue negociar com facilidade, é agitado e rápido. Não tem o mesmo amor que o dono pelo negócio, aquilo não é sua vida, mas sofre muita pressão e por isso preza para que tudo saia da melhor forma – e assim, melhorar sua relação com o chefe e com os clientes.
- **Profissional de compras:** é um profissional mais administrativo, tem poder de persuasão e investe sua carreira em desenvolver técnicas de negociação. Na faixa de 27 a 35 anos, trabalha em escritório, na maior parte das vezes formado.

CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

5.1.1. ANÁLISE CRÍTICA: REMUNERAÇÃO

Ninguém trabalha de graça. Todos nós, mesmo que amemos nosso trabalho, cobramos algum valor para realizar as tarefas que realizamos todos os dias. Para algumas pessoas, a remuneração não é o ponto mais importante no momento de decidir onde trabalhar, nem mesmo para se manter em um emprego ou até mesmo trocar de empresa. Muitos outros pontos, como ambiente de trabalho agradável, trabalhar com desafios, ou trabalhar em uma empresa que tenha propósito são muito mais importantes para a tomada de decisão. Porém, isto ainda é o fator decisório bastante importante para muita gente.

Desta forma, analisar a forma de remuneração adotada pela empresa é fundamental para manter um nível de rotatividade baixa, além de níveis de produtividade e engajamento / motivação altos.

Antes de analisarmos as formas de remuneração que podem ser adotadas, é primordial fazermos uma distinção entre salário e remuneração. Furtado (2019) diz que, apesar de parecerem semelhantes, os dois termos possuem diferenças. Remuneração é tudo que o funcionário recebe de seu empregador em troca da execução de seu. Já a definição de salário consiste na recompensa paga ao empregado pela prestação de serviços em um período determinado. Analisando estas definições, percebemos que a remuneração de um empregado é composta pelo seu salário e outros componentes (benefícios, extras, comissões, PLR, ajudas de custo, premiações, entre outros).

Segundo Pontes (1987), “o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associada ao plano de carreiras, se bem administrado pelo departamento de RH da empresa, ele pode vir a não ser propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligado ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado estando estritamente ligado a esses.”

Fazendo uma ligação à pirâmide de Maslow, percebemos que o salário do funcionário está diretamente ligado à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Ou então, se

compararmos à teoria Herzberg, o salário é componente básico para atender os fatores higiênicos (para que não gere insatisfação ao funcionário).

Além de atender as necessidades fisiológicas e de segurança ou fazer parte dos fatores higiênicos, Gaziri (2016) também cita uma boa remuneração como um dos pilares fundamentais para atingir os resultados e objetivos da organização, já que, se o vendedor não estiver preocupado com comprar comida para se alimentar, contas a pagar e outros problemas financeiros, ele conseguirá focar no trabalho e em maneiras de desenvolvê-lo melhor.

Levando em conta as possibilidades e formas de remuneração que podem ser aplicadas para a equipe de vendas, vamos analisar as três diferentes formas possíveis: remuneração fixa, variável e mista (fixa + variável).

- Remuneração fixa: fazem parte da remuneração fixa de um funcionário o seu salário base, adicionais obrigatórios (como por exemplo adicional noturno, ou adicional de insalubridade, quando for o caso), políticas de benefícios (vale alimentação, vale transporte, assistência médica, academia, entre outros). Os valores recebidos pelo funcionário a cada período não irão variar, independente de atingir ou não as metas e objetivos estipulados pela empresa.

- Remuneração variável: Neste caso, o funcionário não recebe nenhum salário fixo. Ou seja, toda sua remuneração é proveniente da produtividade do funcionário e dos resultados de seu setor ou da empresa como um todo. Como esta forma de remuneração em geral pode não ter um teto, pode servir de fator motivador empregado para que tire o melhor de si para possuir uma renda mais alta. Em geral, é formada por comissões, participação de lucros e resultados, bônus, entre outras.

- Remuneração mista: O funcionário que se enquadra nesta forma de remuneração recebe um valor fixo (salário mais benefícios, conforme citado acima) além da variável, estipulada conforme citado acima. O percentual entre cada uma destas remunerações não é definido, ficando a cargo de definição para cada caso.

Definidas as três maneiras de remuneração citadas acima, estudamos também o modelo de análise por habilidades e competências levados em consideração na gestão por competência descrita por Bittencourt (2009).

Neste modelo, não se analisa somente o cargo que o colaborador está inserido, mas também se leva em conta a multifuncionalidade, os responsáveis por processos, levando em conta o grau de capacitação alcançado pelo funcionário dentro da empresa.

As principais competências utilizadas nesta forma de análise são separadas em dois

grandes grupos: competências técnicas e competências comportamentais.

- Competências técnicas: são as competências geradas basicamente via educação, treinamentos ou experiência. Analisa-se o grau de escolaridade, os treinamentos, cursos e especializações realizadas pelo funcionário, além de conhecimentos técnicos. Este último pode ser classificado em cinco grupos:

- Conhecimentos técnicos elementares: conhecimento do vocabulário utilizado na área para compreender as orientações e conseguir manter uma comunicação com pares e superiores;
- Conhecimentos técnicos básicos: já considera alguns conhecimentos a mais, o que permite ao colaborador a trabalhar com tarefas de funções similares;
- Conhecimentos técnicos fundamentais: são os conhecimentos que possibilitam ao indivíduo a compreender as repercussões das decisões e ações tomadas em seu cargo. O funcionário já deve conseguir discutir e analisar por vários ângulos o mesmo problema. Em geral esta pessoa já possui uma certa experiência no cargo (2-5 anos);
- Conhecimentos técnicos sólidos: pressupõe que neste nível o funcionário já consegue analisar e prever ações e resultados, conhecer limites. Neste ponto, ele já consegue propor melhorias e prever e lidar com possíveis imprevistos que surgirem;
- Conhecimentos técnicos profundos: permitem a evolução de conceitos, métodos e instrumentos referente à função. Exige um domínio total de fundamentos técnicos, permitindo tomar decisões e trabalhar em situações novas.

- Competências comportamentais: também dividida em cinco pontos – intelectuais, de comunicação, sociais, de comportamento e organização.

- Competências intelectuais: capacidade de reconhecer e problemas e apresentar soluções;
- Competências de comunicação: capacidade de se expressar e comunicar com seu grupo, níveis hierárquicos superiores e inferiores, clientes e fornecedores;
- Competências sociais: capacidade de utilizar conhecimentos da vida pessoal para a profissional e vice-versa.

- Competências de comportamento: trata-se, como o próprio nome já diz, do comportamento do profissional. Alguns exemplos que podemos citar são: iniciativa, criatividade, ética, coerência;
- Competências de organização: capacidade de compreender o negócio como um todo, não somente seu setor ou sua função.

Tanto as competências técnicas quanto as comportamentais são base para definir os valores que servirão de base para a remuneração de cada funcionário.

Na pesquisa de campo realizada por Gheno (2011), também, fica muito claro que um bom pacote de benefícios incentiva funcionário a um desempenho superior na busca de melhores resultados. No estudo de caso apresentado, o conjunto de benefícios oferecido a um grupo de colaboradores continha: assistência médica, hospitalar e odontológica, convênios com farmácias, auxílio escola e escolar, assistência social, clube, academia, entre outros, tanto para o funcionário quanto para seus dependentes. Neste grupo de estudo, 84% dos funcionários responderam SIM para a pergunta: “Você considera que os programas relacionados incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados?” quando se referiam ao pacote de benefícios.

Ainda segundo a pesquisa realizada por Gheno (2011), um plano de remuneração por metas é uma forma de distribuir um valor sobre os resultados atingidos, vinculado a indicadores e, na visão dos funcionários, também é um grande diferencial na remuneração variável do funcionário.

Algumas outras formas de benefícios que a empresa estudada oferece não apresentam uma eficácia tão grande quanto os dois programas citados acima.

Levando em conta os pontos explanados por Gaziri e Gheno, nota-se que um salário fixo mais elevado é essencial para satisfazer as necessidades básicas dos funcionários e os ajuda a manter o foco durante a sua jornada diária de trabalho. Aliada ao salário fixo, uma política de compensação por metas (remuneração variável) e resultados faz com que os resultados sejam ainda mais elevados.

5.1.2. POLÍTICA COMERCIAL: REMUNERAÇÃO

A equipe de vendas é formada por 8 pessoas com funções e qualificações específicas. Todos estes funcionários recebem salário fixo e variável, de acordo com seu papel dentro da equipe. Todos os funcionários, independente da função, possuem os benefícios abaixo citados,

além de direito a férias e décimo terceiro salário, conforme previsto nas leis brasileiras:

- Plano de saúde;
- Vale alimentação (vale mercado);
- Vale refeição;
- Vale transporte.

A remuneração para cada função específica é definida da seguinte maneira:

- Vendedores externos (venda direta e indireta - distribuidores): Salário fixo de R\$ 3.500,00 e 20% de salário variável. O salário variável está vinculado à avaliação de desempenho. O vendedor ainda recebe auxílio gasolina de acordo com a quilometragem rodada no mês.
- Vendedores internos (telemarketing e e-commerce): Salário fixo de R\$ 2.500,00 e 15% de salário variável. O salário variável está vinculado à avaliação de desempenho.
- Consultor de vendas: Recebe sua remuneração como salário fixo no valor de R\$ 4.200,00, além de variável de até 10% vinculado à avaliação de desempenho. Este funcionário também receberá auxílio gasolina de acordo com quilometragem rodada.
- Gestor comercial: Recebe salário fixo de R\$ 5.500,00, além de bonificação mensal de R\$ 1.000,00 caso as metas de faturamento e lucratividade sejam atingidas.

Se as metas anuais forem atingidas, todos os funcionários de vendas ganham 14º salário.

5.2.1. ANÁLISE CRÍTICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o avanço da globalização, a avaliação de desempenho ganhou força dentro das organizações, já que o mercado passou a exigir uma maior competição por parte das empresas. Segundo Juliano (2008), as empresas passaram a contar com um número menor de funcionários para realizar as mesmas tarefas para sobreviverem. Com esta redução, quem se manteve na empresa passou a precisar mostrar uma maior eficiência.

Além disto, a avaliação do desempenho dos funcionários passou a fazer parte do sistema de cálculo para a remuneração de muitas empresas – composição de bônus, participação de lucros e resultados, comissões, etc. – o que causa uma influência direta no comportamento do funcionário, já que interfere diretamente no quanto o funcionário recebe.

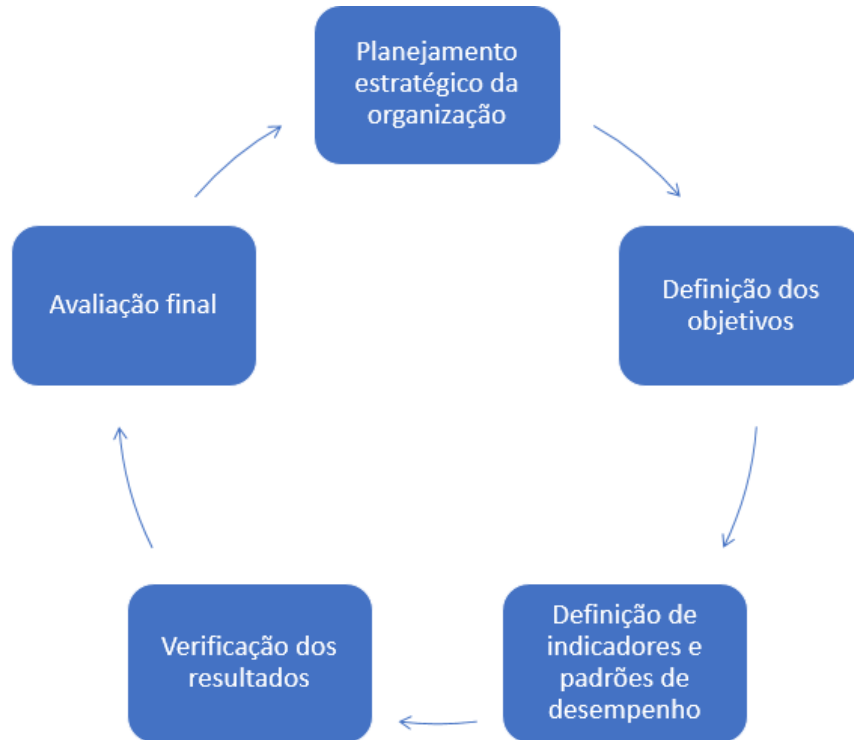
Segundo Pontes (2005), “avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando

necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. Ainda segundo o autor, há alguns conceitos base a serem considerados:

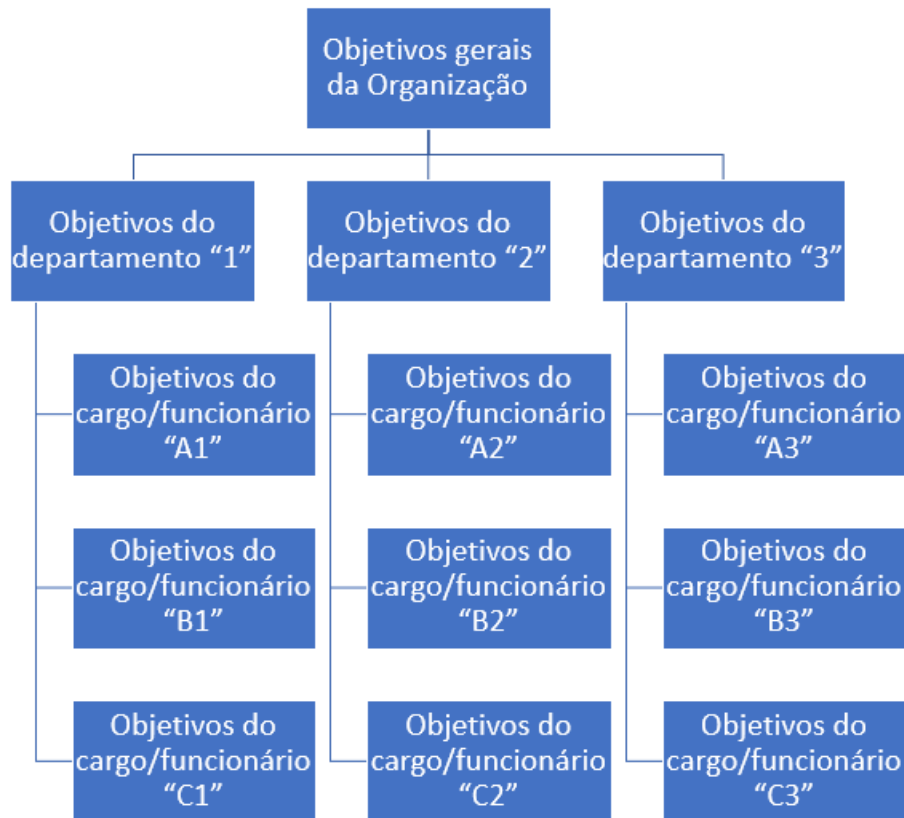
- Estratégia: são os objetivos e as políticas que guiam o comportamento da empresa a longo prazo;
- Tática: é a forma específica da utilização de recursos dentro da estratégia geral da empresa;
- Objetivos: é o que a empresa almeja atingir. Devem estar bem definidos para que a escolha de indicadores para avaliação seja realizada corretamente;
- Planejamento Estratégico: é a metodologia utilizada para definir os objetivos da organização, atualização dos objetivos, quando necessário, forma de alocação e distribuição de recursos da empresa para tal;
- Indicadores: são os pontos a serem medidos para verificar se os objetivos da organização estão sendo atingidos. Podem ser dados numéricos, percentuais, descritivos, entre outros;
- Padrões de desempenho: dentro de cada indicador, são as metas a serem atingidas (mínimo resultado esperado) – são a base para a avaliação de resultados;
- Trabalho em equipe: pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes trabalham em uma mesma equipe, se completando, para atingir os objetivos da empresa;
- Feedback: trata-se da comunicação ao funcionário dos resultados da avaliação de desempenho. É importante para corrigir algum desvio ou então reconhecer os bons resultados atingidos pelo funcionário ou pela equipe;
- Descrição de cargos: documento em geral preparado pelo RH juntamente com o superior hierárquico, é utilizado para administrar cargos e salários, treinamentos, recrutamento e avaliação, de acordo com as atribuições e descrição das tarefas inclusas neste documento;
- Ficha de acompanhamento de desempenho: onde são feitas anotações formais de eventualidades positivas e/ou negativas do funcionário;
- Planos de carreiras ou cargos: trata-se de uma forma de trilhar um caminho mais claro ao funcionário de como ele pode crescer dentro da organização;
- Promoção vertical: crescimento do funcionário para um nível hierárquico mais alto;
- Promoção Horizontal: é um aumento na remuneração do colaborador sem alteração de seu cargo em função de um bom desempenho.

Com a definição destes conceitos básicos, é possível definir uma estratégia e montar um planejamento mais bem definido para realizar a avaliação de desempenho da organização. Esta

avaliação deve ser contínua e, desta maneira, é um processo cíclico e constante. O ponto inicial é o planejamento estratégico da empresa, passando por etapas a fim de chegar em uma avaliação final, conforme exposto na imagem abaixo:



Também é importante ressaltar que, a partir do planejamento estratégico da organização, são definidos os objetivos gerais da empresa, que se desdobram nos objetivos específicos de cada departamento e cada cargo/funcionário:



Por exemplo, se o objetivo de uma empresa é aumentar a lucratividade em X% no próximo ano, o setor de produção terá que aumentar em Y% a produção de um produto específico, o que leva a um setor da produção a ter que desenvolver Z% a mais de um certo componente. Além disto, a equipe de vendas terá que vender W% mais para que aquele objetivo seja alcançado, além do vendedor de alguma região específica tenha que conquistar o cliente que hoje é atendido pelo concorrente. Numa avaliação final, se verifica quanto cada setor contribuiu para que os objetivos da empresa fossem alcançados e a partir deste ponto se atualizam estes objetivos para o próximo ano.

Levanto tudo isto em conta, Juliano (2008) descreve três campos organizacionais de abrangência para a implantação de um programa de avaliação de desempenho:

- Resultados: relacionado às metas já pré-definidas pela organização. Geralmente divididas em duas formas: quantitativa (quando as metas e os resultados estão definidos numericamente) e qualitativa (quando as metas e os resultados não estão definidos por um número, mas sim por algum parâmetro que define a aceitação do que foi previamente acordado);
- Conhecimento: está relacionado com o aprendizado do funcionário. Analisa-se se o funcionário está desenvolvendo novas técnicas através de treinamentos, estudos, etc;
- Comportamento: são analisados os valores, atitudes e comportamentos do colaborador

e devem estar em acordo com a cultura, valores e atitudes da empresa.

Muitos são os possíveis objetivos da utilização de avaliações de desempenho de funcionários dentro de uma empresa. Dentre estes pontos, podemos citar: avaliação dos resultados totais da empresa e do funcionário por parte da diretoria, identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador. Verificar quais são os funcionários com melhor rendimento e aqueles que precisam atualizar conhecimentos e/ou aprimorar alguma habilidade, dar feedbacks mais claros, melhorar o planejamento da empresa e desenvolver um plano de carreira e remuneração mais justa com base na avaliação, além de envolver diversos níveis dentro da organização num mesmo projeto.

No desenvolvimento de procedimentos para avaliação, Muchinsky (2004) aponta alguns critérios e procedimentos a serem seguidos. São eles:

- Critérios: devem ser objetivos, relacionados ao cargo, baseado no comportamento e relacionado a funções específicas do colaborador, além de estar dentro do controle de ação do funcionário a ser avaliado;

- Procedimentos: devem ser padronizados para um mesmo setor, formais, com mais de um avaliador. Sempre deve-se informar medidas de correção/melhoria caso identificado algum ponto que necessite disto, além de garantir que tudo isto fique claro ao colaborador avaliado.

Se um método de avaliação de desempenho for desenvolvido levando em conta todos os fatores citados anteriormente, com embasamento em critérios objetivos e com o envolvimento de todos da empresa (desde avaliados, avaliadores, equipe de RH, executivos level C, etc), terá grandes chances de sucesso, garantindo a satisfação de todos e, quando algum ponto em específico não for satisfeito, poderá entrar em um plano de ação para correção rapidamente, evitando maiores danos ao funcionário e à organização.

5.2.2. POLÍTICA COMERCIAL: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os funcionários da área de vendas são avaliados mensalmente por seus resultados. Os vendedores externos e o consultor de vendas devem produzir seus relatórios de visitas e passar estas informações ao Gerente de sua regional.

O consultor de vendas retira da base de dados do ERP (Enterprise Resource Planning) as informações a respeito dos pedidos implantados para cada vendedor (internos e externos) e as organiza para que o Gerente comercial possa realizar o levantamento dos indicadores para avaliação (o que impacta o salário variável). Em posse de todas as informações necessárias, o

Gerente comercial apresenta os resultados da equipe para a diretoria e encaminha as informações para o setor de RH para pagamento do salário variável de cada funcionário.

Os principais indicadores utilizados para a avaliação da equipe interna (*e-commerce* e telemarketing) são: mix de produto, novos clientes, clientes perdidos, clientes positivados, ticket médio e número de salgados vendidos. Já os da equipe externa são: mix de produto, número de visitas semanais, taxa de conversão, clientes perdidos, clientes positivados, ticket médio. A meta para cada um dos indicadores para cada equipe pode ser vista na tabela 5.

A tabela abaixo exemplifica os indicadores de um vendedor interno e como estes resultados interferem na remuneração variável do funcionário, com seus respectivos pesos:

Tabela 4- Exemplificação do cálculo do variável de um vendedor interno.

Indicador de Desempenho	Peso (%)	Meta	Atingido	Status	Resultado
Mix de Produtos	15	70%	72,80%	OK	15,0
Novos clientes	20	60	70	OK	20,0
Clientes perdidos	15	40	46	Não OK	13,0
Clientes positivados	15	550	535	Não OK	14,6
Ticket médio	15	350	380	OK	15,0
Volume total de vendas	20	10.000	10.300	OK	20,0
				TOTAL	97,6%

Neste exemplo, o vendedor obteve resultados acima do esperado nos indicadores mix de produtos, novos clientes, ticket médio e volume diário de vendas, porém ficou abaixo nos quesitos clientes perdidos, positivados e média diária. Totalizando assim 97,6% do valor máximo que pode receber como variável no mês.

Para os vendedores externos e consultor de vendas, a lógica aplicada é a mesma, considerando os seguintes indicadores e pesos:

Tabela 5- Indicadores e os respectivos pesos para o cálculo do variável de vendedor externo

Indicador de Desempenho	Peso (%)
Mix de Produtos	10
Número de visitas	10
Taxa de conversão	25
Clientes perdidos	20
Clientes positivados	25

O Gerente de vendas é avaliado pela diretoria levando em conta o faturamento e a lucratividade do período, além do resultado de sua equipe de vendas.

Além destes indicadores formais, após a realização do café da manhã na primeira segunda-feira de cada mês, a equipe de vendas se reúne para bate papo a respeito dos resultados do mês anterior e o que pode ser feito para melhorar os resultados no mês seguinte.

5.3.1. ANÁLISE CRÍTICA: MOTIVAÇÃO

No dicionário da língua portuguesa, motivação pode ser definido como a série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento (MICHAELIS). Ou seja, motivação é o que leva a pessoa a agir de uma ou de outra maneira – suas ações estão diretamente ligadas ao estágio de motivação em que ela se encontra.

Para Bergamini (1997), “a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.” A partir desta definição, conseguimos perceber o papel chave que a motivação dos funcionários tem no desenvolvimento e para o alcance dos objetivos de uma empresa. Se uma equipe não está motivada, será muito mais difícil atingir todos os objetivos traçados para este setor e até mesmo para a empresa como um todo.

Muitos psicólogos e estudiosos buscaram entender e explicar o que influencia a motivação no ser humano. Dentre estes estudos, pode-se dar destaque à teoria de Maslow – onde se definem cinco categorias de necessidades humanas – e à teoria de dois fatores de Herzberg.

O psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow desenvolveu um estudo que ficou conhecido como a “Pirâmide de Maslow”. Segundo Maslow, os seres humanos vivem em busca de satisfação de necessidades. O que gera motivação às pessoas é justamente a satisfação destas necessidades.

Seriam as principais necessidades, em ordem crescente: necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), necessidades psicológicas (amor/relacionamento e estima) e

realização pessoal (necessidade de autorrealização). Abaixo analisamos cada um destes pontos em mais detalhes:

- **Necessidades Fisiológicas:** Estão relacionadas às necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo. Entre elas podemos citar como exemplo comida, água, sono, respiração, excreções, etc. Se estas necessidades básicas não são satisfeitas, o indivíduo não sobreviverá. No trabalho isto pode ser considerado conforto físico, horário flexível, intervalos, etc.

- **Necessidades de Segurança:** Segundo Maslow, todos necessitamos sentir segurança de algum perigo externo (violência, acidentes, etc). Exportando este tema para o ambiente de trabalho, podemos exemplificar como a necessidade de ter estabilidade (menor risco de demissão), boa remuneração e seguro de vida e plano de saúde como benefícios.

- **Necessidades Sociais:** Também chamadas de necessidades de amor, afeto, de pertencer. São as relações humanas: as pessoas possuem a necessidade de sentir-se parte de um grupo, receber carinho de alguma pessoa e de seus familiares. Num ambiente profissional, o indivíduo sente a necessidade de se aproximar de colegas, fazer parte de uma equipe, manter uma boa relação com os pertencentes desta equipe e de outras equipes.

- **Necessidades de Estima:** Necessitamos do reconhecimento de nós mesmo e dos outros pelos nossos feitos. Necessitamos nos sentir dignos, respeitados pelos outros. Assim, geramos confiança e valor. Um exemplo disto em uma empresa seria uma promoção, feedbacks positivos e/ou agradecimentos.

- **Necessidades de Realização Pessoal:** São as necessidades de crescimento pessoal. O indivíduo se sente autossuficiente, livre, no controle de suas ações. O profissional que está neste estágio busca novos desafios, quer autonomia, participa da tomada de decisões na empresa. Importante ressaltar que esta necessidade nunca é completamente saciada. Ou seja, ela sempre evolui. Por este motivo ela está no topo da pirâmide.

Conforme citado anteriormente, segundo Maslow, cada uma destas necessidades precede a outra. O indivíduo passa a se preocupar com o nível acima apenas quando o nível anterior se encontra satisfeito. Além disto, a cada degrau o nível de motivação tende a aumentar. A figura abaixo exemplifica de forma prática a teoria desenvolvida:

PIRÂMIDE DE MASLOW

Diferentemente de Maslow, o também norte-americano Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria que diz que existem basicamente dois fatores que interferem na satisfação e motivação dos funcionários em uma empresa: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- Fatores Higiênicos: São fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho, à remuneração do funcionário, ao clima da empresa como um todo, oportunidades de crescimento, benefícios, forma de supervisão, estabilidade, etc. Estes são fatores fora do alcance do funcionário e que fazem parte da cultura organizacional da empresa. Ou seja, são os requisitos mínimos para evitar que o funcionário se sinta desmotivado e/ou insatisfeito. Quando estes fatores estão bons, se evita uma possível insatisfação (o que ainda não quer dizer que o funcionário estará motivado).

- Fatores Motivacionais: Diferentemente dos fatores higiênicos, estes fatores seriam aqueles que não estão relacionados à empresa, mas sim ao próprio funcionário. Está relacionado com as tarefas e deveres relacionados ao cargo, desenvolvimento de habilidades, responsabilidade, autorrealização e reconhecimento, por exemplo. São estes os fatores que produzem um efeito de satisfação, atrelado a um aumento da produtividade do colaborador.

Podemos ver na tabela abaixo um comparativo básico dos fatores higiênicos e motivadores, segundo Herzberg:

Fatores Higiênicos	Fatores Motivadores
Relacionados à insatisfação	Relacionados à motivação
Política da empresa	Realização
Salário	Reconhecimento
Condições de trabalho	Responsabilidade
Relacionamento pessoal	Desenvolvimento
Segurança	Crescimento

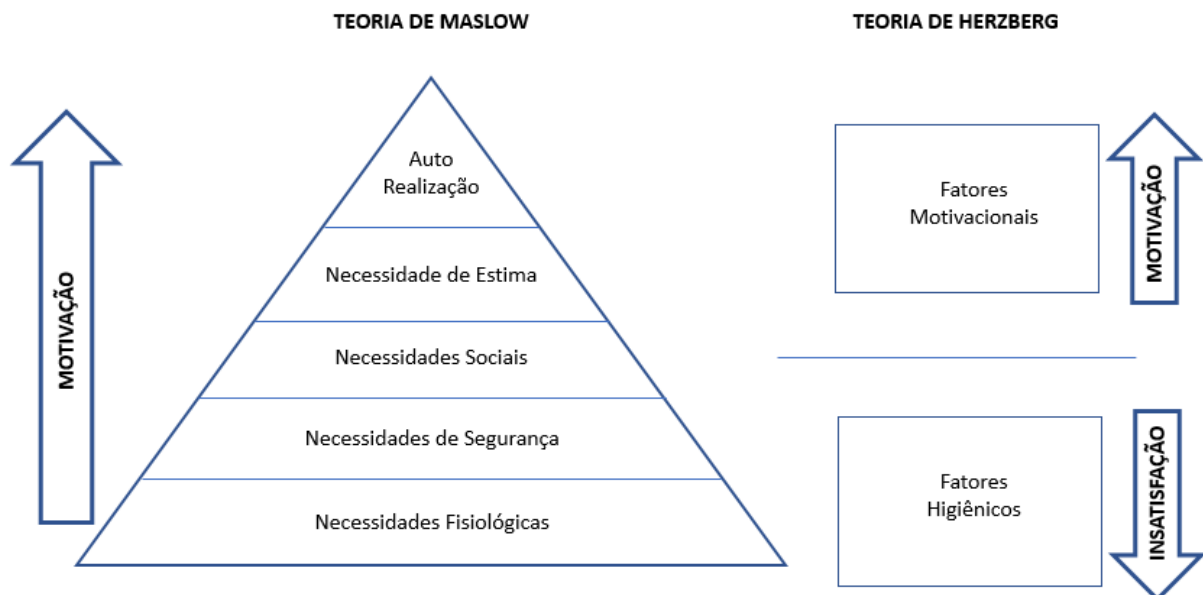
Com esta análise, Herzberg acreditava que a forma de alcançar um bom nível de motivação seria com o enriquecimento das tarefas realizadas. Este enriquecimento poderia ser um aumento no grau de dificuldade do trabalho ou até mesmo uma diversificação das atividades realizadas. Desta forma, Bueno (2012) lista algumas práticas que podem ser utilizadas para gerar motivação aos subordinados – cada uma destas práticas gera diferentes fatores motivacionais, conforme exemplificado na tabela abaixo:

Práticas Administrativas	Fator Motivador
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas	Responsabilidade e realização pessoal
Aumentar obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área)	Responsabilidade, realização e reconhecimento
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo	Responsabilidade, realização e reconhecimento
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor	Reconhecimento interno
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente	Desenvolvimento e aprendizagem
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso

FONTE: Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº06 - 1ºSemestre - 2002

Apesar de diferentes, estas duas teorias estão bastante interligadas. As necessidades fisiológicas e de segurança, além de parte das necessidades sociais citadas por Maslow estão relacionadas diretamente com os fatores higiênicos da teoria de Herzberg. Já as necessidades de estima e autorrealização, juntamente com o restante das necessidades sociais da pirâmide de Maslow podem ser confundidas facilmente com os fatores motivacionais citados por Herzberg.

Porém, apesar das semelhanças, há aspectos bem diferentes no trabalho desenvolvido pelos dois estudiosos. O principal fator que diferencia as teorias é que, para Maslow, todas as necessidades motivam o indivíduo. Já para Herzberg não – os fatores higiênicos, se não satisfeitos, desmotivam o ser humano.



Independente da teoria a ser seguida, o importante é identificar dentro da empresa os fatores que podem satisfazer as necessidades dos funcionários, desde as básicas (necessidades fisiológicas ou fatores higiênicos) até as mais complexas (auto realização ou fatores motivacionais) para motivá-lo da forma mais adequada para atingir os objetivos fundamentais da empresa.

5.3.2. POLÍTICA COMERCIAL: MOTIVAÇÃO

Manter uma equipe de vendas motivada é fundamental para atingir os resultados esperados pela empresa. Pensando nisso, a NutrySabor busca sempre implementar políticas e ações para manter seus funcionários motivados baseada em três pilares centrais: boa

remuneração com benefícios diferenciados, comunicação aberta e qualificação para a equipe.

Além de possuir salários acima da média do mercado, há uma votação realizada pelos funcionários da área comercial elegendo o destaque do trimestre. Este funcionário ganha o direito a dois dias de folga no trimestre seguinte. Cada vendedor passa o seu voto ao Gerente comercial, que anunciará o ganhador, mantendo o sigilo do voto de cada funcionário.

Também é fundamental ter um canal de comunicação aberto. Pensando nisto, na NutrySabor, todos são encorajados a demonstrar suas opiniões e expor novas ideias. Elogios e felicitações são realizados publicamente.

Além disto, a cada semestre são realizados cursos e palestras para todos a fim de manter a equipe qualificada. Cursos específicos para cada funcionário também podem ser oferecidos, de acordo com a demanda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, Andréa Sales Luiz. **Gestão por competência**. Universidade Candido Mendes. Niterói, RJ. 2009

BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. Ano IV, nº06 – 2002.

FURTADO, Marcelo. **Qual a diferença entre salário e remuneração?** Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/qual-a-diferenca-entre-salario-e-remuneracao/>> Acesso em 20 jul. 2019

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm 2. 2011.

GAZIRI, Luiz. **A Incrível Ciência das Vendas. Os erros que as empresas cometem na gestão de equipes comerciais e as comprovações**. São Paulo, SP: Editora Leader. 2016

JULIANO, Marcio de Cassio. **Aspectos conceituais da avaliação de desempenho**. Anuário da Produção Acadêmica Docente, vol II, N3, ano 2008.

LEME, Rogério; HUCZOK, Romeu. **Remuneração: Cargos e Salários e competências**. São Paulo: Qualitymark, 2014.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20 jul. 2019

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia

Melhoramentos, 1998 - Dicionários Michaelis.

MUCHINSKY, Paul. **Psicologia Organizacional**. 7.ed. São Paulo, SP. Editora Thomson, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes**. 9.ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo, SP: Editora LTR, 1987.

REIS SAMPAIO, Jáder dos. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração - RAUSP, vol. 44, núm. 1, enero-marzo, 2009, pp. 5-16 - Universidade de São Paulo – São Paulo, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001> . Acesso em 20 jul. 2019