GREGORY BLUM PESSOA DE MOURA SENTER

POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRYSABOR

Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

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 GCOM 2/17

CURITIBA – PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA NUTRYSABOR:

Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

elaborado por GREGORY BLUM PESSOA DE MOURA SENTER e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

_____

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Coordenador Acadêmico

_____

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa NUTRYSABOR representada neste documento pelo Sr. (a) 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 NUTRYSABOR: ANÁLISE CRÍTICA DOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING, realizado pelo aluno GREGORY BLUM PESSOA DE MOURA SENTER, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 10 de setembro de 2019.

Bárbara Pazin Marques
Proprietária
NUTRYSABOR

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno GREGORY BLUM PESSOA DE MOURA SENTER, 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 DOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING é autêntico e original.

Curitiba, 10 de setembro de 2019.

GREGORY BLUM PESSOA DE MOURA SENTER

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 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING 35
Análise Critica: Serviços Complementares 35
Política Comercial: Serviços Complementares 39
Análise Crítica: Relacionamento com Clientes 41
Política Comercial: Relacionamento com Clientes 45
Analise Crítica: Programas de Endomarketing 46
Política Comercial: Programas de Endomarketing 50
BIBLIOGRAFIA 52

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

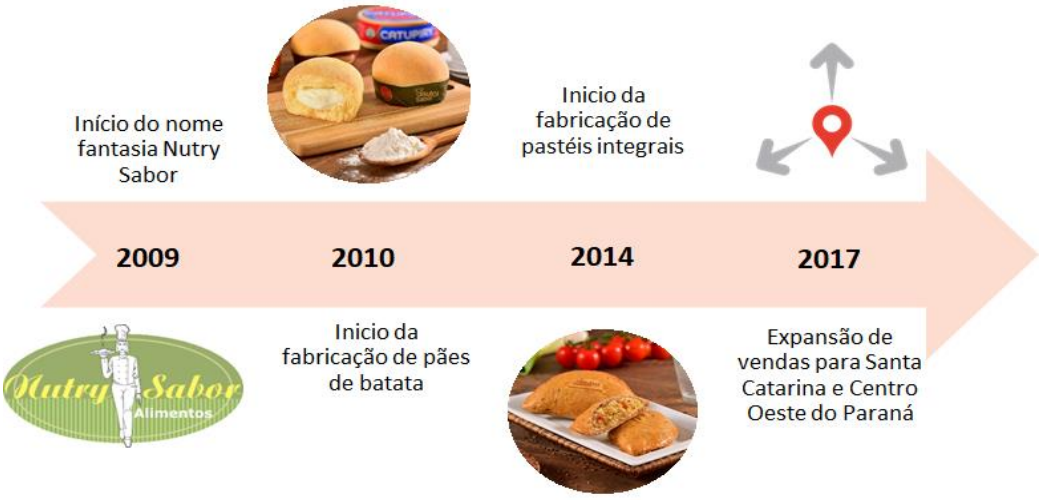


Figura 2- Linha do Tempo da NutrySabor - Parte II

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.

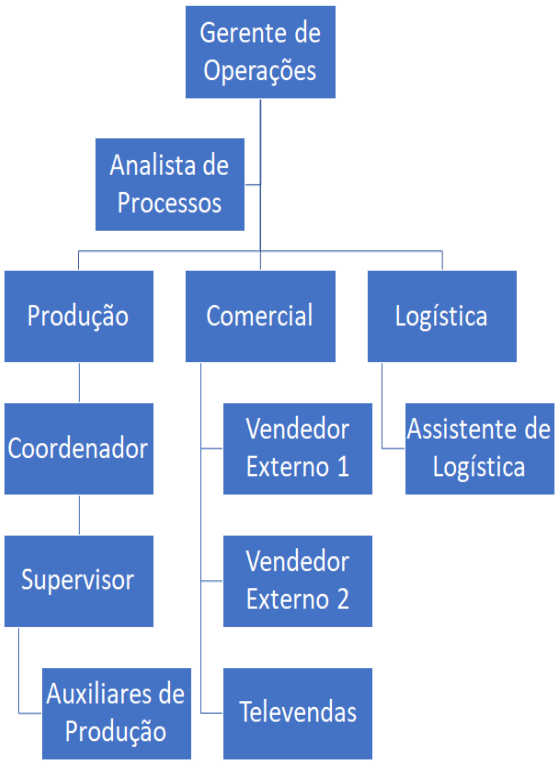
A qualidade está intrinsecamente relacionada não só a escolha dos ingredientes para os produtos, mas também a escolha dos melhores equipamentos do mercado, o melhor tecido para o uniforme, o melhor papel para os materiais de comunicação.

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

- **Operações**



- **Administrativo**

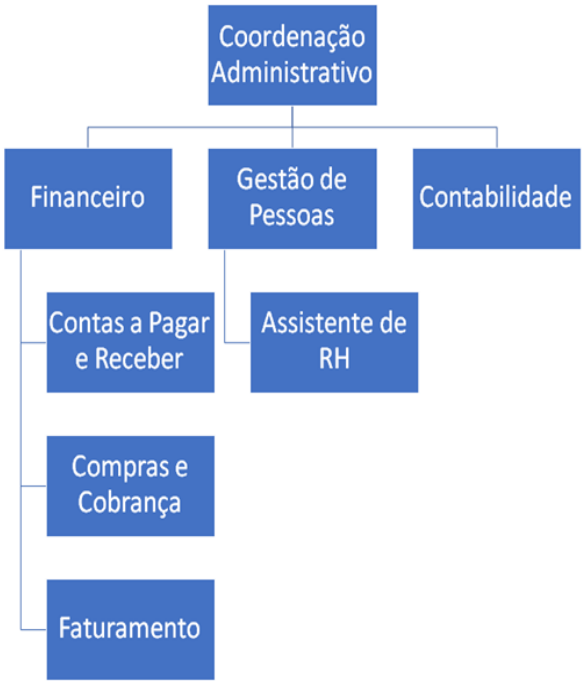


Figura 4- Organograma do setor Operacional e Administrativo da NutrySabor

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 strogonoff 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 embalamento 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 é 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 largo 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.

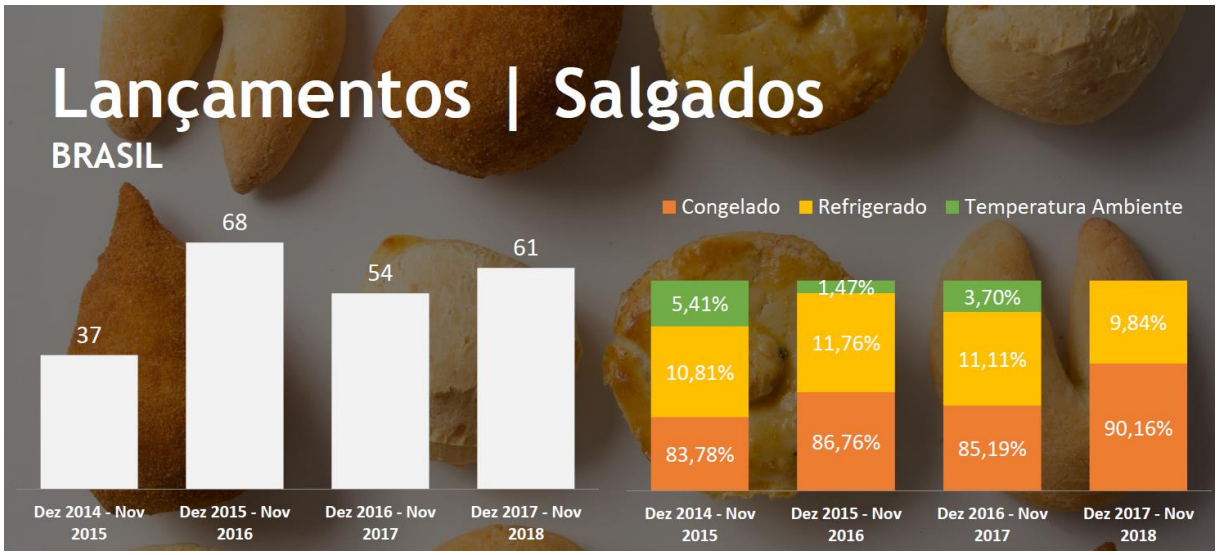


Figura 6- Infográfico de lançamentos no mercado de salgados. Fonte: Mintel

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.

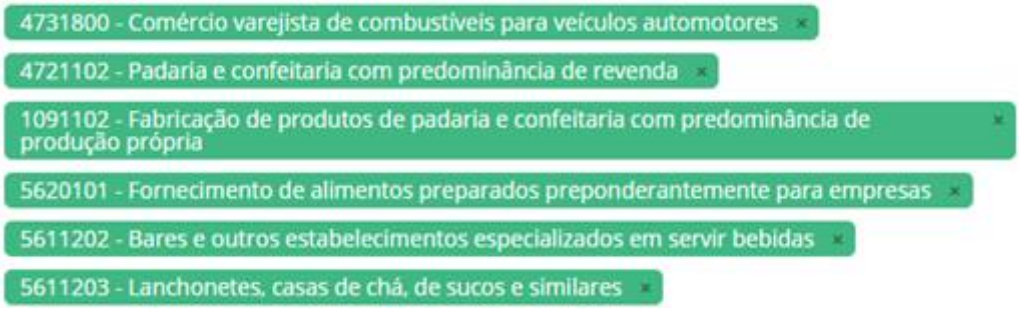


Figura 7- CNAEs selecionados da ferramenta Leads2B.

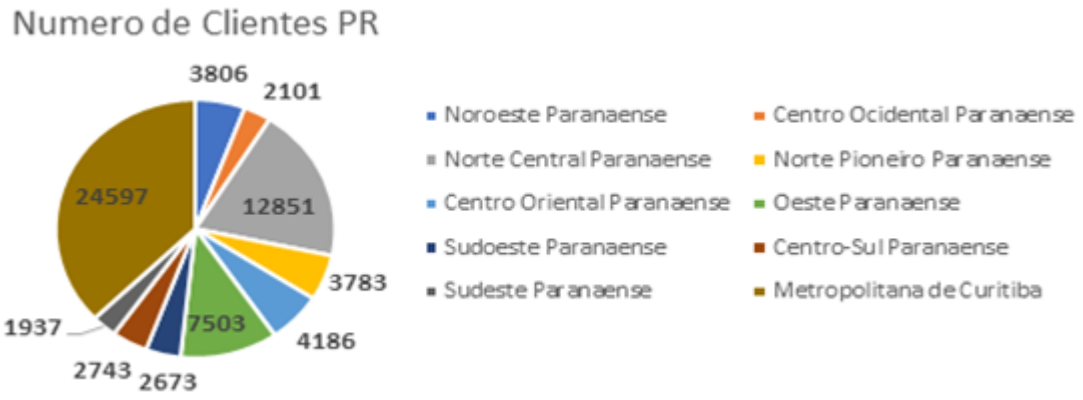


Figura 8- Gráfico de Leads distribuídos por macrorregião do estado do Paraná

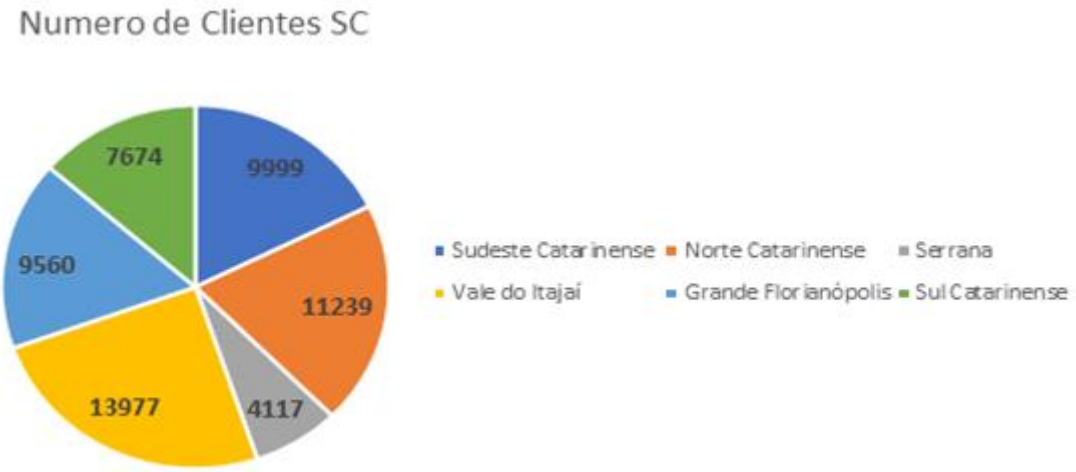


Figura 9- Gráfico de Leads distribuídos por macrorregião do estado de Santa Catarina

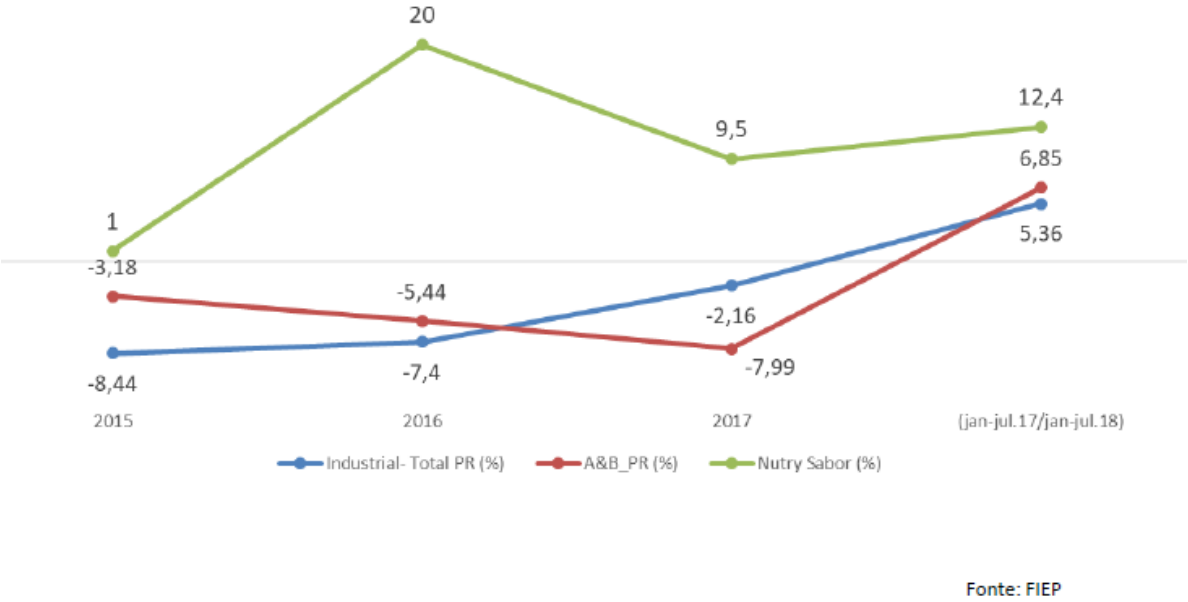


Figura 10- Crescimento da NutrySabor em relação ao crescimento do mercado. Fonte: FIEP

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:**

  (X) 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 | (X) 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:**

  (X) 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 Salgadeli.
    - 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:

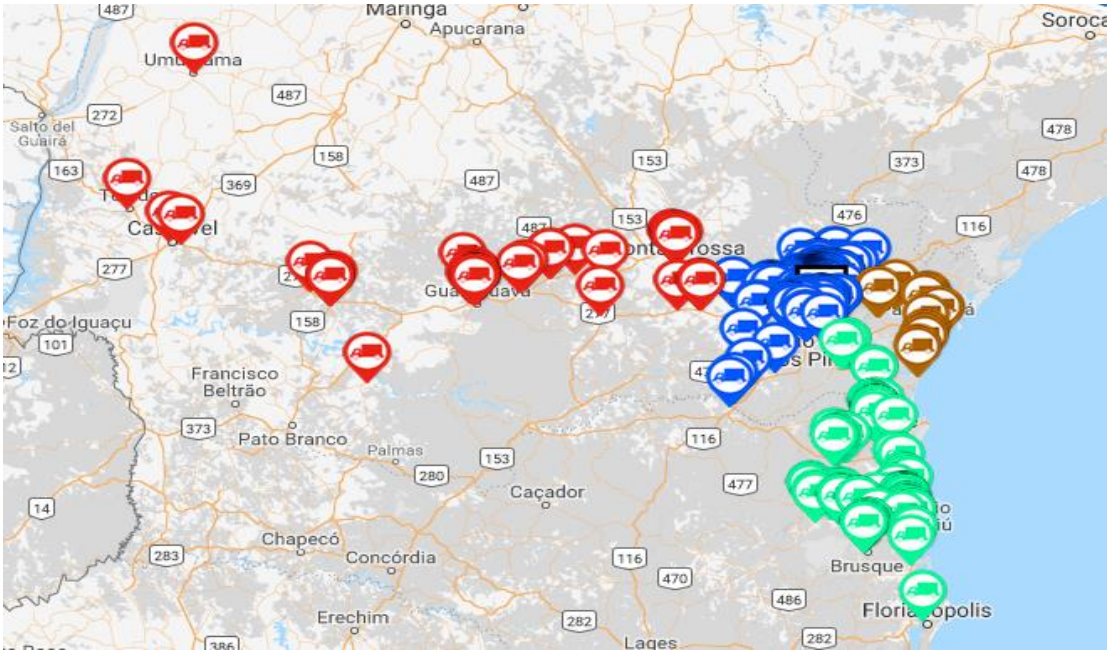


Figura 11- Visão geral da presença da NutrySabor no PR e SC

- **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.

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
PRODUTO	1) Portfólio 2) Qualidade	1) Médio 2) Muito Alta	1) Grande 2) Média	1) Muito grande 2) Alta	1) Muito grande 2) Média
PREÇO	1)Posicionamento 2) Condição	1) Preço Alto 2) Condição de pagamento igual do mercado	1) Menor preço entre os 4 2) Condição de pagamento igual ao mercado	1) Preço Alto, mas inferiores a Nutry 2) Condição igual ao mercado	1) Preços similares à Nutry 2) Condição igual ao mercado
PRAÇA	1) Canais 2) Relevância dos canais 3) Área de Atuação	1) Televendas, Representantes e Distribuidores 2) 70%, 20% e 10%, respectivamente 3) Paraná e SC	1) Televendas, Representantes e Distribuidores 2) 20%, 40% e 40%, respectivamente; 3) Paraná, SC e RS	1) Televendas, Representantes e Distribuidores 2) 40%, 40% e 20%, respectivamente; 3) Paraná, Mato Grosso e SP	1) Televendas, Representantes e Distribuidores 2) 40%, 40% e 20%, respectivamente; 3) Paraná, SC e RS
PROMOÇÃO	1)Posicionamento 2) Nível de Investimento	1) Bom Posicionamento 2) Nível Alto de investimento	1) Posicionamento igual ao líder 2) Bem inferior a Nutry	1) Posicionamento muito bom 2) Investimento Alto	1) Incoerente e ruim 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

confundiu 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 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

TEMA 1: SERVIÇOS COMPLEMENTARES

ANÁLISE CRÍTICA: SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Desde a Grécia antiga, as atividades de serviços têm importância fundamental na economia ocidental. Já a partir da primeira Revolução Industrial, a relevância econômica dessa atividade perde forças, devido ao foco no produto e só retoma o crescimento em meados do século XX, quando mantem se forte até os tempos atuais. "Existem diversos fatores político-sociais e tecnológicos responsáveis por esse dinamismo nos serviços. No entanto, as atividades de serviços também exercem importante papel no desempenho da economia industrial, uma vez que podem servir de apoio à criação de diferencial competitivo." (CORRÊA; CAON, 2011, p. 25)

Para qualquer empresa, nos dias atuais, o foco deve ser o cliente. Entendendo que somente o produto não define a compra, diversas variáveis entram na fase de decisão. Serviços complementares são fundamentais para abertura de novos clientes, bem como a fidelização dos mesmos. "Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente." (KOTLER, 2000, p.30)

Também segundo Kotler, é preciso entender as necessidades dos clientes, mesmo que não saibam expressar de fato seus desejos. As vezes, até desconhecem suas reais necessidades e, por essa razão, podem ser impactados por ofertas mais completas. "Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente." (KOTLER, 2000, p.43).

Um dos primeiros pontos de análise se refere à satisfação geral do cliente. O nível de satisfação do cliente é a percepção de um serviço após utilizado, comparado com a expectativa antes da contratação. Tratando o tema Serviços, diz se que a formação geral da satisfação de um consumidor é resultado de sua interação com todos os processos relacionados ao serviço prestado e não somente com aqueles exclusivamente do serviço essencial (em alguns tipos de negócios, muitas vezes, os processos não relacionados ao serviço central – os serviços

complementares ou suplementares – têm mais influência no nível de satisfação do cliente do que os processos relacionados ao próprio serviço). (MAGALDI e CRESCITELLI, 2008)

Pensando nessa análise, a NutrySabor optou por ofertar alguns serviços de forma a atender mesmo que inconscientemente todas demandas possíveis dos clientes. Imaginando que a qualidade dos produtos seja algo incontestável e, ao mesmo tempo, indiferente. Hoje em dia, muitas referencias implicam que qualidade seja obrigação e não mais um diferencial. Conte e Durski (2002, p. 53), entre os vários tipos de conceitos de qualidade, mencionam que ela pode ser técnica e humana: "A qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionabilidade, durabilidade, segurança e garantia. A qualidade humana diz respeito a satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa."

Em outras palavras, qualidade pode ser medida e é exigência conhecida pelos clientes. Por essa razão, é necessário buscar vantagem competitiva que segundo Kotler e Keller pode ser definida como "capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar."

Conhecendo o mercado e os concorrentes, podemos dizer que, de fato, qualidade de produto não é fator determinante na compra. Para isso, devemos entender as definições de serviços complementares. Lovelock e Wright (2002) utilizam o termo serviços suplementares para classificar aqueles elementos que adicionam valor ao serviço básico oferecido por uma empresa. Os autores também tratam do chamado produto ampliado, que seria o produto básico adicionado de todos os elementos que acrescentam valor para o cliente. Pode-se fazer uma analogia com a venda de produtos, onde se pode agregar valor aos produtos vendidos através de dois tipos de serviços: Serviços Suplementares de Facilitação e de Ampliação.

Segundo Lovelock e Wright (2002), os Serviços Suplementares de Facilitação seriam aqueles que facilitam o uso do produto básico ou que são necessários para a entrega do serviço. Os autores enumeram quatro tipos:

1. Serviços de Informações: fácil acesso dos clientes a informações acerca do produto a ser adquirido;
2. Serviços de Tomada de Pedido: que se referem a questões como agilidade, precisão e educação no recebimento de pedidos de clientes;

3. Serviços de Faturas: aqueles relacionados à qualidade das faturas impressas, com informações completas, legibilidade etc;
4. Serviços de Pagamento: que dizem respeito à clareza nas informações de pagamento para os clientes e às diversas opções de pagamento por um produto adquirido, seja através de prazos ou formas diversas de pagamento.

Já os Serviços Suplementares de Ampliação, são classificados como serviços que podem acrescentar valor adicional para os clientes. Também separados em quatro definições:

1. Serviços de Consultoria: aqueles que tratam de dialogar com os clientes para obter a melhor solução para cada problema de cada cliente;
2. Serviços relacionados à Hospitalidade: que dizem respeito à forma cortês de atendimento aos clientes;
3. Serviços de Proteção: como locais para guardar objetos ou estacionar um veículo quando um cliente se dirige a uma loja, por exemplo;
4. Serviços de Tratamento de Exceções: que evolvem aspectos técnicos e administrativos.

Nos aspectos técnicos, procura-se a resolução de problemas de aplicação de produtos, devolução de produtos fora de especificação ou enquadramento na especificação. Nos aspectos administrativos, procura-se resolver problemas ocasionados por atrasos, acidentes ou falhas de equipamento.

Baseado nesses princípios, a empresa oferta serviços de informações com cardápios personalizados e materiais de divulgação. Também possui serviços de consultoria com atendimento pessoal de vendedores e disponibilidade de vitrines aquecidas em consignação, pensando no *sell-out* do cliente. Por fim, serviço de hospitalidade com presença de promotores em clientes estratégicos.

Para classificar clientes, analisa-se a curva ABC, utilizando somente faturamento e mix de produtos como base para tal. A curva baseada em faturamento, apresenta os melhores clientes como A, porem quando separada a faixa B da curva, muitos clientes médios e pequenos se confundem. Por essa razão, também é levada em consideração a coluna de mix de produtos, que abrange quais itens do portfólio o cliente consome, assim melhorando sua qualificação, aumentando a gama de pacotes de serviços que pode receber.

Para isso, a qualificação dos vendedores é fundamental e, de acordo com Chiavenato (2004), as pessoas são o principal ativo das organizações. E em um dos tópicos define que:

> A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência no trabalho como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho de modo a satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente (CHIAVENATO, 2004).

Sendo assim, os vendedores são treinados para entender as necessidades dos clientes e tem autonomia para ofertar os pacotes de serviços condizentes. Embora sigam uma tabela classificatória, em alguns casos tem a liberdade de tomar decisões em prol da organização, mesmo que não definida nas regras principais.

Os vendedores devem estar cientes da teoria do modelo dos “4 As” que giram em torno de quatro funções básicas: análise, adaptação, ativação e avaliação, com o objetivo de atingir o aproveitamento máximo dos recursos disponíveis da organização. (COBRA,2007)

- Análise: Pesquisar o mercado de seu território de vendas para conhecer as necessidades de cada um dos seus clientes.
- Adaptação: Procurar adaptar os produtos e os serviços que vende às necessidades de seus clientes.
- Ativação: Procurar colocar o produto certo por meio da exposição correta na mídia e da promoção de vendas adequada.
- Avaliação: Controlar os resultados conferindo o que foi planejado para as vendas, a lucratividade e a participação de mercado obtidas em seu território.

Além de dominar essa teoria, outro modelo importante é o dos 4Cs destacam o cliente como foco do negócio, o que implica conhecimento, conveniência, comunicação e custo. Para vender, além de o profissional de vendas conhecer cada cliente e suas necessidades, também deve estar ciente das características e dos benefícios dos produtos que oferece. (COBRA,2007)

- Conhecimento: O vendedor precisa conhecer bem cada cliente e suas necessidades.
- Conveniência: Deve proporcionar toda a conveniência possível a seus clientes.
- Comunicação: Deve ser um agente de comunicação: promovendo produtos e serviços
- Custo: Deve racionalizar suas atividades: roteiros de visitas, por exemplo, para reduzir custos.

Conforme explica Grönroos (2004), para se ofertar serviços em sintonia com a expectativa de qualidade do cliente, é necessário desenvolver o conceito de serviço, compor um pacote de serviços e ampliar a sua oferta. O conceito de serviço determina as intenções da organização e orientará a composição do pacote. E o pacote de serviços consiste no conjunto

de serviços que são necessários para atender às necessidades dos clientes nos mercados-alvo. Este pacote costuma envolver um serviço central, associado à finalidade da organização, serviços facilitadores, que favorecem o uso do serviço central e serviços de suporte, que elevam o valor agregado pelo serviço central.

Faz parte dos serviços facilitadores, o serviço de entrega de produtos, que poderá ser importante na escolha de um fornecedor. Segundo Kotler (2000), a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais. Um bom serviço de entrega envolve diversos fatores, como: previsão de vendas, estoques e produção.

Já a ampliação da oferta de serviços envolve três elementos básicos: a acessibilidade do serviço, a interação com a organização prestadora do serviço e a participação do cliente. Os clientes devem ter acesso aso serviços ou produtos da empresa, somente assim poderão perceber como de difícil ou fácil obtenção. Dentre as principais formas de acesso para conseguir obter um produto ou serviço, podemos citar o local, horários disponíveis para conseguir, facilidade de acesso ao pessoal da linha de frente, tempo de resposta a questionamentos, forma de pagamento e facilidades de cadastramento.

Sendo assim, a interação com a organização engloba alguns fatores como a comunicação entre funcionários e clientes, as trocas com equipe técnica da organização, integração com os sistemas e a comunicação com os demais envolvidos no processo de aquisição. Quando há participação dos clientes na aquisição e entendimento do serviço ou produto contratado, o processo se torna mais efetivo. Inclusive em momentos futuros, quando houver recompra ou novas aquisições, os clientes terão maior discernimento para auxiliar em possíveis melhoras nos processos de seu fornecedor.

POLÍTICA COMERCIAL: SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Com o objetivo de fidelização e manutenção dos clientes temos alguns serviços complementares divididos por categoria de clientes, baseado na curva ABC.

Os vendedores têm autonomia para oferecer diversos pacotes de serviços complementares que envolvem vitrine aquecida em consignação, *co-branding* em matérias de divulgação, cardápio de salgados e promotor de vendas com estande.

Os pacotes podem ser oferecidos de acordo com faturamento mensal dos clientes, bem como mix de produtos, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 4- Classificação de clientes por faturamento mensal e mix de produtos.

Clientes	**Faturamento**	**Mix de Produtos**
A	R$ 3.000,00	4+
B	R$ 1.000,00	3+
C	R$ 500,00	2+

Baseado nessa classificação, os serviços são disponibilizados conforme a Tabela 9:

Tabela 5- Serviços disponibilizados por categoria de cliente.

Clientes	**Vitrine**	**Materiais de Divulgação**	**Cardápios / *Co-branding***	**Promotor / Degustação**
A	X	X	X	X
B		X	X	
C			X	

Os vendedores podem oferecer acúmulos de serviços para promover clientes de categoria, como por exemplo, oferecer um promotor dos novos produtos adquiridos, para que o cliente B, torne-se A.

A equipe interna monitora o progresso de cada cliente da carteira e fornece as informações para classificá-los. Assim, os vendedores tem direcionamento facilitado nas ações.

TEMA 2: RELACIONAMENTO COM CLIENTES

ANÁLISE CRÍTICA: RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Uma vez que temos vendedores preparados para esse mercado, com entendimento das necessidades dos clientes e sabedoria para ofertar as melhores solução, recorremos ao princípio básico da área comercial: o relacionamento. Conceitos de marketing também traduzem os benefícios do tema, visando sempre o foco no cliente.

No âmbito empresarial, de acordo com Rocha & Christensen (1999):

> *Marketing* é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demandas de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. (ROCHA & CHRISTENSEN, 1999 p.15).

Para Rocha & Christensen (1999), o *marketing* representa uma ferramenta utilizada para agregar valor ao produto ou serviço ofertado, de modo que a necessidade de quem está comprando seja atendida a um preço aceitável. No livro *Marketing*: Criando valor para os clientes, Churchill & Peter (2000, p. 4) apontam que a essência do *marketing* é uma relação de troca, fortalecida pelo relacionamento.

Isso significa que pessoas e organizações utilizam dessa ferramenta como um auxílio na venda de um determinado produto ou serviço. Ligando essas duas percepções, Armstrong (2007) aponta que o *marketing* serve para relacionar os negócios com os clientes, ou seja, de maneira geral:

> O *marketing* é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com o outro. (Armstrong, 2007, p.4)

Tendo isso em vista, para o autor, é com o marketing que as empresas constroem relacionamentos criando valor para os clientes. Sendo assim, fica evidente que a visão geral desses autores está basicamente voltada para o produto e para o consumidor.

Pensando por essa linha de criação valor, a NutrySabor valoriza cada um de seus clientes e entende que o acompanhamento da carteira permite que sempre o melhor caminho para o crescimento de ambos seja encontrado. Relacionamento é uma via de mão dupla, em que cliente

e fornecedor devem buscar o equilíbrio, para a saúde dos negócios e não somente o fechamento da venda.

Para Churchill e Peter (2000), o fechamento da venda não encerra o processo no marketing de relacionamento. Ao contrário, o relacionamento a longo prazo se inicia com a continuidade do trabalho dos vendedores orientados a essa atividade. Para construir esse elo, visitas de acompanhamento de vendas devem ser feitas para garantir que os clientes estão satisfeitos com suas compras. A eficácia desse acompanhamento contribui para que o cliente avalie a transação como benéfica e geradora de valor, deixando-o propenso a realizar novas compras.

Construir um relacionamento duradouro envolve telefonemas ou até mesmo contatos via celulares *smartphones* verificando a satisfação dos clientes, confirmando se o produto foi entregue como desejado, se há mais alguma solicitação pendente em que possa ser útil. Importante nunca deixar o cliente com dúvidas quanto a utilização dos produtos adquiridos, muni-lo de informações, até mesmo por escrito são sempre bem vistas. (CHURCHILL, PETER, 2000)

Segundo Las Casas (2014, p. 214), “costuma-se dizer que a primeira impressão é a que fica. Por isso, em casos de abordagem de clientes pela primeira vez, deve-se dar atenção para certos detalhes que podem passar despercebidos em visitas futuras quando o vendedor e o comprador já se conhecem.”

De acordo com Cobra (1994), toda organização tem seus pontos fortes, onde ancora sua segurança, e a partir deles poderá direcionar seus esforços para novos mercados ou produtos. Muitas vezes, a força motriz da organização é o relacionamento com seus clientes.

Para avaliar a posição da empresa em relação aos pontos fortes e fracos, é interessante utilizar como parâmetro principal um concorrente com o objetivo de aproveitar-se dos pontos fortes, maximizando-os, e minimizar ou eliminar os pontos fracos. Na sequência vemos alguns exemplos de pontos fortes:

- Imagem da empresa: É um ponto forte importante, que provavelmente foi adquirido pela qualidade de seus produtos e/ ou serviços ao longo do tempo. A imagem positiva da empresa é lembrada e valorizada pelo cliente.
- Qualidade dos produtos: Quando a empresa tem produtos com qualidade melhor do que o concorrente.
- Capacidade instalada: Quando existe uma oportunidade de mercado devido a um aumento de demanda. A empresa já possui capacidade instalada para produzir

imediatamente, enquanto o concorrente ainda terá de investir em imóvel, máquinas e equipamentos.

- Relacionamento com o cliente: Geralmente o comprador acaba adquirindo o produto do vendedor com o qual tem um relacionamento melhor. (MOREIRA, 2001)

Nesse contexto, surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing de Relacionamento, um novo conceito para as relações de negócio. Esse tema tem como prioridade o relacionamento a longo prazo, deixando de lado as ações comuns mais transacionais e imediatistas, com o objetivo de fidelizar mais os clientes.

Contratos de parceria e longo prazo já eram praticados a muitos anos pela indústria, mas o termo Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e o aumento de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing. (BERRY, 1995)

“O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.” (KOTLER, 2000, p.35)

Evans e Laskin (1994), por exemplo, definiram o Marketing de Relacionamento como "um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos". Para atingir esses objetivos, deve se:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. Prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

O Marketing de Relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o feedback de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O feedback dos clientes

desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais. (EVANS e LASKIN,1994)

Para administrar todos estes pontos, a NutrySabor trabalha com um software de CRM, mais precisamente o *PipeRun*, que auxilia em todos os detalhes da gestão. Desde cadastro de empresas, agenda, catalogo de produtos e serviços, relatórios de propostas enviadas, aceite de propostas, *timeline* de eventos e funil de vendas.

Rainer e Cegielski (2011, p. 267) definem o CRM como sendo "uma estratégia organizacional voltada para o cliente e controlada por ele". Segundo esses autores, o CRM envolve "a criação de relacionamentos duradouros e sustentáveis com o cliente", que agregam valor tanto para ele quanto para a empresa que o adota, auxiliando-a a adquirir novos clientes e a manter e aumentar os relacionamentos com os já existentes.

De acordo com Bretzke (2010, p. 38), a transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento passou a exigir das empresas um conhecimento mais profundo e detalhado dos fatores que determinam o comportamento de seus clientes e de seu processo de decisão em suas compras. Segundo a autora, como o marketing de relacionamento se propõe a construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, é necessário compreender como se desenvolve a lealdade. Bretzke (2010, p. 39) afirma que há diferentes tipologias que procuram descrever e classificar os clientes, em função do estágio, a intensidade do relacionamento e o envolvimento com a marca.

Foi criada uma tipologia para o cliente potencial, com base no volume de informações, o potencial de compra e a predisposição à compra. De acordo com essa tipologia, os clientes seriam:

- *suspects*, ou seja, pessoas ou empresas consideradas com potencial de compra de produtos ou serviços, cujo perfil é determinado na segmentação do mercado;
- *prospects*, ou seja, pessoas ou empresas que podem obter algum benefício dos produtos ou serviços e apresentam potencial financeiro e o poder de se decidir por uma compra;
- para que um *suspect* se transforme em um *prospect*, é necessário que se disponha de um conjunto de informações qualificadas a seu respeito;
- Um *prospect* qualificado pode surgir quando o processo de relacionamento é iniciado com um *prospect* e ele manifesta, de alguma forma, algum tipo de interesse na empresa. (BRETZKE, 2010)

Bretzke (2010, p. 39) ressalta que, como atualmente as empresas se preocupam com a manutenção de seus clientes, é necessário compreender como os clientes se relacionam com

elas, após a realização de uma venda, e como suas decisões podem ser conduzidas para que seja sustentado o relacionamento construído pelo processo de conquista e fidelização.

Baseado nesses conceitos, a NutrySabor, define seus clientes por categorias e faz um atendimento mais assertivo, ora via telemarketing, ora através de seus vendedores externos de maneira pessoal. Registrando todos as visitas e contatos no CRM, para que todos tenham acesso e façam o controle de perto.

O relacionamento com o cliente se faz fundamental para qualquer empresa que deseja crescer, visto que gastasse menos com manutenção e fidelização de clientes do que com angariação de novos. A fidelização também atrai novos ganhos, por essa razão muitas empresas preferem investir em programas de fidelidade à campanhas de marketing.

POLÍTICA COMERCIAL: RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O acompanhamento das carteiras é feito pelo consultor que visualiza período sem compras e de maior compra, mix de produtos, ticket médio, crescimento, posicionamento e, com o envolvimento do gerente comercial, traça planos para os vendedores internos e externos.

Munido de informações, os vendedores fazem um atendimento personalizado com maior assertividade em cada cliente, visando suprir as necessidades de curto e médio prazo. Seja com condições de pagamento especiais, brindes e materiais promocionais.

A equipe de telemarketing tem a responsabilidade de manutenção da própria carteira, recebendo os pedidos de compra de cada cliente nos períodos determinados pela análise prévia. Assim, atuam como setor de suprimentos dos clientes, sabendo o melhor momento para reposições de estoque.

Essa análise da carteira também determina quais são os clientes alvo, que são tratados de maneira exclusiva, sempre visando continuidade do crescimento e exposição ideal da marca. Para essa classificação são levados em consideração alguns critérios como mix de produtos, ticket médio, faturamento mensal médio, avaliado semestralmente. Com os clientes de maior pontuação nesses quesitos, são desenvolvidas as chamadas lojas vitrines nas quais se exalta a experiência de sabor dos produtos NutrySabor.

Ainda baseado nesses critérios, definimos os clientes ABC, com importância relevante para toda a operação, porém com esforços reduzidos a cada camada. Os clientes recebem um pacote de serviços conforme apresentado na Tabela 8. Nas categorias A e B, os vendedores externos se fazem muito presentes, acompanhando estoques e desenvolvendo políticas de *Cross e Up Selling*, visando a manutenção e/ou evolução da categoria. A curva C é atendida

preferencialmente pela equipe de telemarketing e *e-commerce*, visando principalmente a manutenção da carteira.

Essa análise de carteira é feita pelo *PipeRun*, sistema de CRM, que é alimentado diariamente com todos os pedidos e detalhes equipe comercial. Essa base de dados que municia as equipes para a excelência no atendimento.

TEMA 3: PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

ANÁLISE CRÍTICA: PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Em busca de compreender o *endomarketing*, se faz necessário compreender alguns princípios que originaram o estudo da comunicação interna a partir de conceitos de *marketing*, pois o próprio termo *endomarketing* representa o *marketing* interno, em grande medida, combinado à gestão de pessoas.

Para entender o desenvolvimento da área de gestão de pessoas, segundo Gil (2012), é importante analisar como os gestores procuram a cooperação dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais e individuais. E como se deu a evolução das áreas antigamente conhecidas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Nesse sentido, Dutra (2002) nos mostra que as pessoas sendo tratadas como um insumo dentro das organizações significa que elas são como recursos e que precisam ser administradas. No entanto, o autor destaca que devido as grandes transformações na organização da produção e na forma de gerir pessoas, a área de gestão de pessoas não pode mais ter como principal objetivo o controle sobre pessoas.

Algumas das principais mudanças das empresas, segundo Dutra (2002), têm sido:

> - Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação;
> - Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência decentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma;
> - Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais;

> - Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento (DUTRA, 2002 p.15)

Além disso, para o autor, as expectativas das pessoas em relação as organizações também têm sofrido alterações. Estas mudanças ocorrem devido à velocidade das transformações tecnológicas e pela valorização dos padrões socioculturais. O resultado disso são pessoas mais conscientes de si mesmas, com maior preocupação em suas escolhas de carreira e desenvolvimento profissional, fadadas pela liberdade.

Enfim, temos na etimologia da palavra *endomarketing*, o prefixo do grego "*endón*" que significa "em, para dentro, dentro de", ou seja, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo. Portanto, *endomarketing* quer dizer "*marketing* para dentro". Bekin (1995) cita que esse termo foi criado no brasil, na necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. *Endomarketing* é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta criada, enquanto Saul Faingaus Bekin era gerente da multinacional Johnson & Johnson e sentiu a necessidade de "ressintonizar" os colaboradores, promovendo uma restruturação de objetivos junto com a reorganização interna da empresa.

Na visão de Brum (2010), o *endomarketing*, de certa forma, oferece ao colaborador educação, atenção e carinho, o que o torna mais informado e melhor preparado, ajudando-o a ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Citando Bekin (1995):

> Definição: Ações de *Marketing* para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações;
> Conceito: um processo cujo o foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.
> Objetivo: Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.
> Função: Integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. (BEKIN, 1995 p.XVII)

É apontado por Bekin (1995) que o *endomarketing* consiste em internalizar as ferramentas fornecidas pelo próprio *marketing*, para promover maior integração entre os setores e comprometimento dos funcionários com os valores e objetivos da organização, para melhor servir o cliente. Posteriormente esse tratamento se reflete para os funcionários.

Para Bekin (1995), a utilização do *marketing* como uma ferramenta interna traz várias vantagens para a integração dos setores e pessoas para que trabalhem em equipe com eficácia, gerando maior conhecimento da organização onde trabalham e dando profundidade e transparecendo o valor, missão e visão da empresa.

Conforme apresentado por Brum (1995), o propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado. Portando como cita Bekin (1995) é importante desenvolver um enfoque, aplicá-lo e enriquecê-lo para que seja um processo de ação contínua, um instrumento que sempre será utilizado pela organização.

Brum (2010) salienta que existem muitas definições de *endomarketing* e possuem, como essência, a importância de trabalhar o ambiente interno para que isso impacte no relacionamento com o cliente.

> Se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papeis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vende-los pare seus clientes. (ALBRECHT, 2004, apud BRUM, 2010, p.22)

A autora Brum (2010) explica que na nova economia a forma como somos percebidos e valorizados como seres humanos, é algo cada vez mais importante, portanto, é mais significativo o que as sentem em relação aos líderes do que elas pensam sobre eles.

Conforme Brum (2010), para o planejamento estrutural e de processos, o ideal é que sejam planejadas, no mínimo, três dimensões:

- Comunicação Interna: da empresa para o público interno de todas as suas unidades. Tem como proposito dar acesso às informações geradas pela empresa, a todos os colaboradores, fazer com que entendam que, antes de pertencerem a uma determinada empresa ou unidade, pertencem a um grupo empresarial.
- Comunicação Interna Local: da unidade para seu público interno. Tem como objetivo garantir a cobertura de fatos e decisões diárias da empresa ou unidade, respeitando as individualidades de cada uma.
- Comunicação Face a Face: da liderança para sua equipe. Tem o intuito de estabelecer um padrão mínimo de reuniões de informação a serem realizadas pela liderança.

Pensando nesses detalhes que a NutrySabor desenvolveu um programa de comunicação interna utilizando os seguintes instrumentos:

- Circulares: Sendo realizados comum formato e tamanho menor que os relatórios, as circulares são utilizadas para informar ao público os resultados de pesquisas, relatórios

e ações para o acompanhamento de seus respectivos responsáveis. Geralmente adquirem grande credibilidade dentro de uma organização quando realizados de forma correta, ou seja, com informações pertinentes a empresa e a periodicidade definida.

- Folders: São instrumentos elaborados que podem ser repassados para clientes, colaboradores e fornecedores da empresa. Divulgando serviços que podem ser prestados a determinados tipos de público.
- Mural: Veículo de informação corporativo utilizado para veiculação de informações pertinentes ao público interno da empresa, tratando de temas como negócios da empresa, parecerias, avisos dos setores de recursos humanos, da segurança, ou até temas como saúde, meio ambiente, entretenimento, responsabilidade social, entre outros.

Para solução em comunicação interna local, os questionários de satisfação de múltipla escolha ajudam os gestores a identificarem todos os fatos e queixas de seus colaboradores, podendo assim agir pontualmente nas principais dores.

- Aniversariantes do mês: Ressaltando que a empresa trata cada pessoa como individuo único que é lembrado. Isso ajuda na parte de reconhecimento e interação entre colegas.
- Reconhecimento por atingimento de metas: É a divulgação dos resultados de sucesso obtidos por equipe ou pessoa. Aumenta o entusiasmo, moral, perspectiva de crescimento, e a satisfação em fazer parte de um todo.
- Novidades: A empresa se mantém atualizada e repassa isso para os colaboradores, que alinham seus objetivos com a evolução da organização. Diversidade de informações e notícias sobre todos os setores. Senso de grupo.
- Workshop: Um encontro com uma ou diversas áreas, abortando temas gerais como resultados, divulgação de novas metas, premiação de equipes e pessoas por suas realizações e muito mais. Esses encontros alinham os pensamentos da empresa com os colaboradores, ajudam na integração entre pessoas e acabam energizando as equipes. Apresentando um foco de atuação para as mesmas.

Conforme Bekin (1995), o funcionário deve ser tratado como “cliente preferencial”. Para isso ele enumera dez pontos necessários para a criação deste ambiente:

TABELA 3 – PONTOS NECESSÁRIOS PARA CRIAÇÃO DO AMBIENTE

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos ou no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando seu principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacidade de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

FONTE: BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre *Endomarketing*. 1ª ed. MAKRON *books*: Daisy Pereira Daniel, 1995 p. 81

Visto isso, quanto mais o colaborador for tratado como ponto estratégico dentro da empresa, mais ele se sentira parte dela e buscara cada dia mais exercer suas funções com excelência, para assim crescer dentro da organização e ser reconhecido pelos seus esforços de maneira justa em relação a seus colegas de trabalho.

Por fim, visando a comunicação face a face, tem-se momentos de confraternização mensais com presença de diretoria, gestores e colaboradores em que são apresentados os resultados, novidades e lançamentos. Dessa forma, busca se manter a equipe atualizada e motivada para buscar os objetivos da companhia.

POLÍTICA COMERCIAL: PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

A empresa NutrySabor foi fundada por uma cozinheira que desenvolvia seus produtos com muito carinho e zelo. Com essa mesma compreensão a fábrica se mantém, com

preocupação frequente no bem-estar de seus colaboradores, para que assim a qualidade inicial dos produtos se mantenha em produção de larga escala.

Pensando nisso, a empresa mantém canais abertos de comunicação entre líderes e equipe de produção. Essa abertura faz com que além da equipe interna manter-se atualizada e informada com as ações da empresa, também faz com que a comunicação seja uma via de mão dupla. Os líderes são selecionados pelo RH, baseado na performance em grupo, liderança natural e aptidão comunicativa, pois são eles que tem a função de reportar as dificuldades da base para a diretoria.

Questionários anônimos de múltipla escolha são aplicados semestralmente para que o RH possa identificar as forças e fraquezas das ações de marketing interno e assim poder modificar as possíveis condutas indesejáveis. Mantendo sempre o clima favorável dentro das instalações. Ao final dos formulários, há um espaço de críticas e sugestões, que por ser anônimo, traz liberdade a exposição de opiniões.

Momentos descontraídos também são bem vistos na organização, por essa razão, na primeira segunda-feira de cada mês, temos um café da manhã com produtos do portfólio em que apresentamos os resultados pertinentes de cada setor e parabenizamos os aniversariantes do mês com brindes. Sentimos que com essas ações, a equipe se mantém motivada e envolvida com as metas, independente da função de cada um.

A equipe externa comercial também participa desses eventos matinais, mas tem outros benefícios. Cursos de relacionamento, vendas, matemática financeira e marketing pessoal são oferecidos periodicamente para reciclagem e aplicação de novas práticas.

Os objetivos das ações aplicadas a cada cargo são os mesmos, envolver os colaboradores com os resultados esperados da empresa. Todos sabem muito bem a importância de seus papéis, baseados na missão, visão e valores da empresa, que são reforçados a cada reunião.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre *Endomarketing***. 1ª ed. MAKRON books: Daisy Pereira Daniel, 1995 p. 51 (Adaptado)

BRETZKE, M. **Comportamento do cliente**. In: DIAS, S. R. (Coord.). Gestão de marketing. 2. ed. SãoPaulo: Saraiva, 2010. p. 37-94.

BRUM, Analisa de Medeiros, ***Endomarketing* de A a Z**, 1ª Ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros, ***Endomarketing*: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995

BRUM, Analisa de Medeiros, **Um olhar sobre o *marketing* interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas o Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. ***Marketing*: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

COBRA, Marcos; TEJON, Luiz José. *Gestão de vendas:* os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gisele Regina. Qualidade. Gestão Empresarial / Fae Business Schol. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, Coleção Gestão Empresarial, v.2, p. 51-60, 2002.

DUTRA, Joel Souza **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 1ª ed. São Paulo, ATLAS, 2002.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas, Enfoque nos Papéis Profissionais**, 1ª ed. São Paulo, ATLAS, 2012.

GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KOTLER, Philip. ***Marketing* 3.0**. 9ª Reimpressão. Elsevier: Mariflor Brenlla Rial Rocha, 2010

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; **Princípios de *Marketing***, 5ª ed. São Paulo. PRENTICE/HALL DO BRASIL, 1993

LAS CASAS, A. L. Administração de vendas. 5. ed. São Paulo: [s.n.], 1999.

MAGALDI, S. Vendas 3.0 Reposicionando o vendedor, a equipe de vendas de toda a organização. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAGALDI, S.; CRESCITELLI, E. A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 3, art. 6, p. 67-75, 2008.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da

PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAINER, R. K.; CEGIELSKI, C.G. **Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl; ***Marketing*: Teoria e Prática no Brasil**, 2ª ed. São Paulo Atlas. 1999

SPAREMBERGER, A. Administração de vendas. Ijuí: Unijui, 2008.