

MÁRCIO ESPÍNOLA MARCONDES

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
PIRAQUÊ S.A.**

**Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de
Vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

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

TURMA GECOM 2/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
PIRAQUÊ S.A.**

**Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de
Vendas**

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

Data da aprovação: ____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Industria de Alimentos Piraquê representada neste documento pelo Sr. (a) Josiane Alves, Analista de RH Filial Sul, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Ind. Piraquê – Regional Sul: Análise Crítica de Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas, realizado pelo aluno Márcio Espínola Marcondes, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 05 de julho de 2018



Josiane Alves

Analista de RH Filial Sul

Industria de Alimentos Piraquê

33.040.122/0015-66

INDÚSTRIA DE PRODUTOS
ALIMENTÍCIOS: IRAQUÊ S/A


Rua Salomão Miguel Nasser, 1150 andar 2 sala 01
Guatupê - Cep: 83.060-200

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS-PR

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Márcio Espínola Marcondes, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Comercial, turma ISAE1617-TEGC11, ministrado pela FGV e realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE em Curitiba – Pr., no período de outubro/2016 a julho/2018, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão do curso intitulado: Política Comercial da Indústria de Produtos Alimentícios Piraquê – Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas – é de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 30 de junho de 2018.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a vertical line and a loop at the bottom.

Márcio Espínola Marcondes

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a minha Esposa, Carla Seady de Souza Marcondes, que sempre me incentivou muito a buscar novos conhecimentos, aprimorar os que já possuo e construir novos relacionamentos.

Agradeço a minha Filha, Maria Victória Souza Marcondes, que, do seu jeito mais contido, sempre procurou demonstrar orgulho do esforço e dedicação do seu pai no cumprimento dos seus objetivos e na busca constante do aprimoramento pessoal e profissional para proporcionar uma vida mais confortável a nossa família.

Também agradeço aos meus pais que sempre me ensinaram a importância do comportamento resiliente, de terminar com honra e orgulho aquilo que nos propomos a fazer, por mais difícil que possa ser a tarefa iniciada.

Agradeço a todos os professores e colegas pelos momentos únicos que vivemos juntos, pelo compartilhamento de suas experiências e aprendizados, pelos desafios desenvolvidos em aula, pela troca de vivências e discussões de diferentes pontos de vista e, principalmente, pela construção de novas amizades.

E por fim, agradeço especialmente a Deus por me dar as condições necessárias para prosseguir no meu caminho em busca do conhecimento, sempre me revigorando nos momentos difíceis.

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo	7
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	9
Capítulo 3: Objetivos e Estratégias Corporativas	16
Capítulo 4: Mercado	20
Capítulo 5: Consumidores	29
Capítulo 6: Política Comercial	31
Unidade 2: Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de	
Vendas	31
Análise Crítica 2.1. Canais de Comercialização	31
Política Comercial 2.1. Canais de Comercialização	39
Análise Crítica 2.2. Tamanho da Equipe de Vendas	42
Política Comercial 2.2. Tamanho da Equipe de Vendas	44
Análise Crítica 2.3. Organização da Equipe de Vendas	44
Política Comercial 2.3. Organização da Equipe de Vendas	48
Siglas:	50
Referências Bibliográficas:	51

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

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

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

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

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

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

A área de Recursos Humanos da Piraquê elabora um plano de contratação e promoção dos seus funcionários, estabelecendo um modelo de remuneração, priorizando e valorizando a equipe interna. Essas premissas, juntamente com seu programa “Fábrica de Excelência”, são fatores considerados altamente motivacionais para a capacitação das pessoas e a retenção de talentos. O Capítulo 6, Unidades 4 e 5 detalham com mais propriedade estas informações.

Neste TCC analisamos os potenciais ganhos em volumes de vendas pela ampliação da penetração de mercado e divulgação a marca Piraquê por intermédio da modificação do modelo de vendas com alongamento do canal através da implementação de distribuidores

para o atendimento do pequeno e médio varejo. Há uma expectativa de redução dos custos de vendas com este projeto em função da redução do quadro de vendedores contratados. Também analisamos os riscos envolvidos no novo modelo e sugerimos ações para a antecipação à eventuais conflitos.

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

VISÃO
Estabelecer uma relação de parceria com o consumidor, na qual seja possível oferecer produtos alimentícios que permitam inovar a produção por meio de fórmulas criativas e saborosas, primando pela qualidade para gerar confiabilidade e satisfação dos clientes.
MISSÃO
Produzir e disponibilizar de forma responsável, produtos alimentícios de qualidade e com preço justo, proporcionando bem-estar a todas as pessoas.
VALORES
<ul style="list-style-type: none">- Ética e transparência- Visão de Dono- Obsessão por qualidade- Bem-estar e bom relacionamento- Obsessão por custos.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
Nome da Empresa: Piraquê / Industria de Produtos Alimentícios Piraquê S/A Ramo de Atividade: Indústria alimentícia de massas e biscoitos Localidade: Fabril – Rio de Janeiro (Madureira e Queimados) – Comercial PR / Filial São José dos Pinhais. Situação Legal: Sociedade Anônima Estágio de desenvolvimento: Uma empresa consolidada no estado do RJ com 67 anos de existência e em processo de expansão nacional. Já atua nos estados do Espírito Santo, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

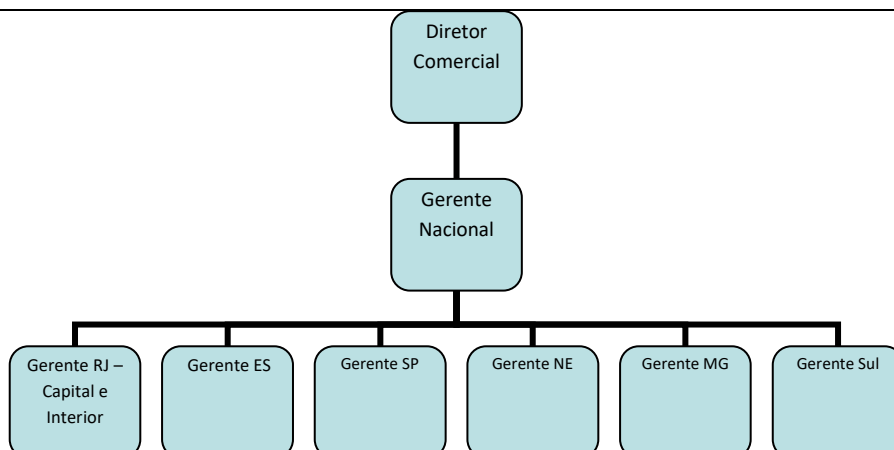
Fundada em 1950 com a implantação de sua primeira fábrica na cidade de Madureira, Zona Norte do Rio de Janeiro, atuando no ramo alimentício, ganhou vários prêmios de Qualidade e Excelência empresarial em 67 anos de história. No ano de 1996, criou um dos maiores sucessos, que permanece no mercado até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

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

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

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa trabalha com várias linhas de produtos como:

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

OPERAÇÕES

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

Estes atacadistas são atendidos diretamente pela Matriz, entre eles estão o Makro, Sam's Club, Atacadão, Assaí, etc.

A fábrica de Queimados possui técnicas de produção voltadas à redução de custos e foi inteiramente projetada para ser uma linha de produção sequenciada e automatizada, facilitando o transporte dos produtos acabados, garantindo padronização na produção e qualidade dos produtos finais.

A maior parte dos investimentos foram destinados à fábrica de Queimados no RJ, como mostra abaixo a foto de satélite da unidade, com o antes e depois da construção.



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

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

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

fechada.

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

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

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

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

A Piraquê possui um Centro de Distribuição totalmente automatizado com uma capacidade de armazenagem aproximada de 2 (Dois) milhões de caixas/mês, situado próximo à unidade de Queimados. Na Regional Sul, a capacidade de armazenagem e distribuição está em torno de 50 (Cinquenta) mil caixas (volume 3 (três) vezes superior ao volume vendido atualmente). Toda a distribuição e transporte da Piraquê e das regionais são terceirizados.

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

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

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

Todo o processo de vendas é feito remotamente através de transmissão de dados via tablet. Essas informações são direcionadas à matriz para o processamento dos pedidos e emissão de

notas fiscais. Esse processo de serviço centralizado com a interface matriz → regional, apresenta como principal vantagem a desoneração das regionais e a agilidade no processo de faturamento.

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

ADMINISTRAÇÃO

A empresa tem aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentos) funcionários, distribuídos entre as duas fábricas e regionais. Todo processo de seleção para uma nova contratação é realizado via matriz através de um sistema de chamado, no qual os gestores de áreas escolhem a função a contratar e adicionam características de perfil e principais competências, caso haja alguma particularidade regional. Após, o RH faz buscas de candidatos em seu banco de dados e de terceiros, triagem por perfil e competências. Por fim, encaminhamento dos candidatos pré-selecionados para entrevistas com o gestor solicitante. As novas contratações, que demandam um perfil com características técnicas ou para níveis hierárquicos mais elevados, são feitas por agências especializadas.

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

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

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

O relacionamento com o cliente é gerido pelo cruzamento de dados e informações através de um sistema de *Business Intelligence*, direcionado a atuação das equipes comerciais. A Piraquê

implantou, em fevereiro de 2017, a plataforma TOTVS como seu novo ERP e esta contempla um módulo CRM. A implementação deste módulo está programada para o segundo semestre de 2018.

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

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

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

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

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

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

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

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

ESTRATÉGIA

Liderança por diferenciação

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

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

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

- Otimização no controle de estoque para reduzir volume de produto para 15 dias de vendas, através de fracionamento de carga e aumento da criticidade do planejamento do S&OP;
- Aprimoramento na gestão de armazém com refinamento do *FIFO* e controle de avarias;
- Automação do sistema de informação do faturamento dos pedidos para permitir o acompanhamento do fluxo de entrega dos produtos por seus respectivos vendedores – *follow-up* diário.

Operações

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

Logística externa:

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

Marketing & Vendas:

- Participação em feiras do segmento com o objetivo de divulgar os produtos, criar mais proximidade com os clientes atuais e conquistar novos clientes;
- Campanhas de marketing voltadas ao público infantil e adulto, enfatizando os atrativos de compra percebidos pelos respectivos públicos;
- Ações de *trade marketing* com distribuição de folders informativos, trocas de brindes e degustação de produtos nos pontos de vendas de maior circulação;
- Campanha de vendas para motivar as equipes a atingirem e, até mesmo, superarem as suas metas. Cada vendedor que atinge sua meta mensal recebe um cupom para concorrer, trimestralmente, a sorteios de motos e carros. Há uma bonificação no

número de cupons para aqueles que superam as metas, seguindo um número máximo de cupons por faixas de percentuais de superação.

- O SAC e o SAV são os principais canais de comunicação com os consumidores e clientes. Através da compilação de informações geradas por estes canais, a Empresa adota ações de melhorias de processos e lançamento de novos produtos;
- A Piraquê patrocina eventos culturais, tais como peças de teatro, carnaval e eventos esportivos.

Infraestrutura da Empresa:

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

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

Gerência de Recursos Humanos:

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

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

Desenvolvimento de Tecnologia:

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

de eventuais problemas.

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

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

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

Aquisição:

A construção da nova planta, com intuito de aumentar a capacidade produtiva e elevar ainda mais os aspectos relacionados à qualidade, foi um dos principais investimentos realizados pela Piraquê nos últimos anos. A nova planta significa um incremento de 80% (Oitenta por cento) na capacidade produtiva, indo de encontro à estratégia de expansão de mercado da Empresa por intermédio de suas filiais.

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

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

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

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

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

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

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

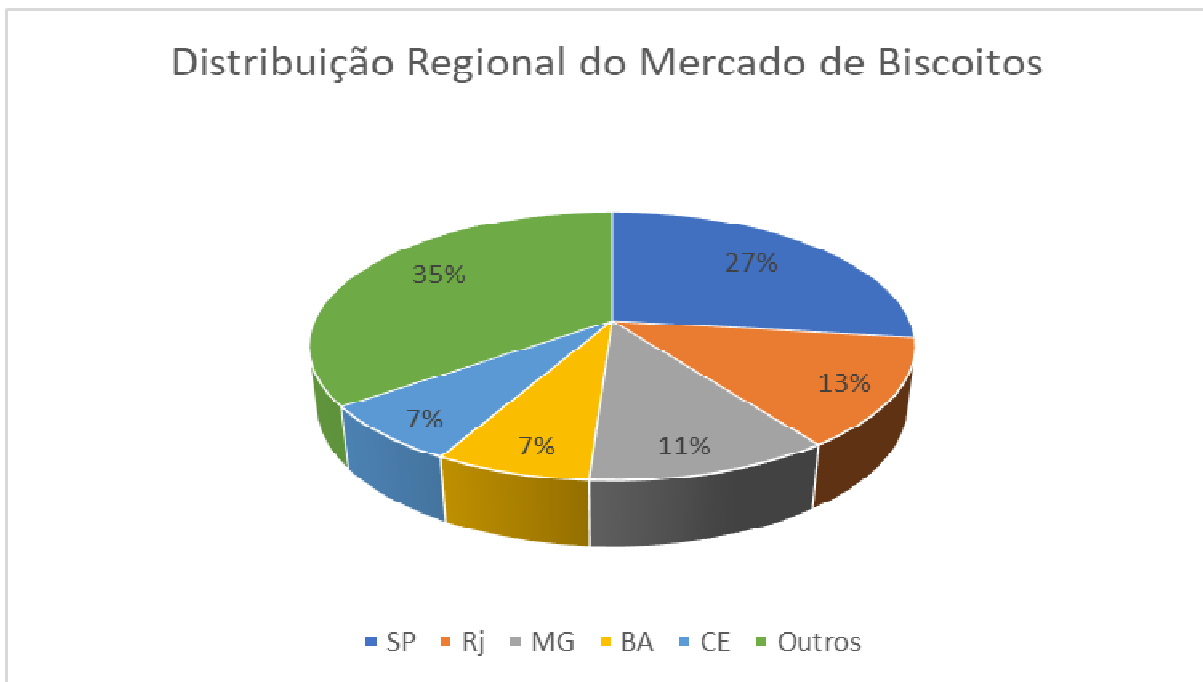
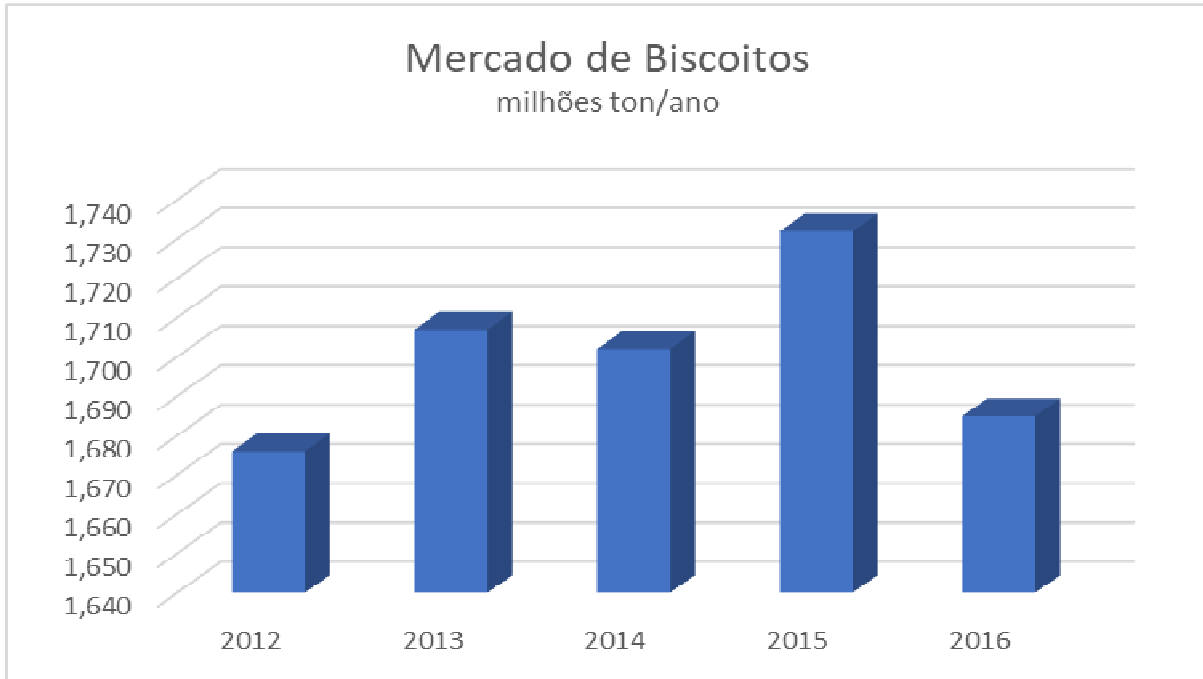
Neste período houve um direcionamento das indústrias na otimização do mix de vendas, dando enfoque aos produtos de maior valor agregado, lançamento de novos produtos e embalagens.

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

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

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

Fonte: ABIMAPI & NIELSEN



ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: Apesar de um certo otimismo com os últimos números da economia brasileira, o país ainda vive uma crise de confiança e incertezas com relação aos caminhos políticos, impactando em baixo investimento do empresariado. O sistema político de coalisão distorce os reais intenções do governo em resolver os problemas e suas ações acabam se tornando moeda de troca para obter maioria no congresso. Em muitos casos votam matérias

que não refletem as aspirações da população ou votam projetos importantes, mas com conteúdo alterado e repleto de concessões, para atender às demandas de grupos específicos.

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

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

Ameaças: Alto déficit público, que passa a ser um fator de motivação para a equipe econômica do governo elevar alíquotas de alguns impostos e, até mesmo, criar novas taxações. Entrada de um grande *player* investindo no mercado de domínio da Piraquê até então, desestabilizando as condições econômicas do negócio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

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

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

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

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

demanda através do planejamento – S&OP.

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

CONCORRENTES

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

Pontos Fortes: Capacidade de distribuição.

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

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

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

Pontos Fracos: Atua no mercado com apelo de preço.

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

Pontos Fortes: Qualidade, tradição e proximidade dos consumidores da região sul.

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

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Piraquê	M. Dias Branco (Isabela)	Kellog's (Parati)	Selmi (Gallo)
Disponibilidade de	19	3	5	5	4
Capital	10	5	5	5	5
Grau Tecnológico	5	4	5	4	4

Economia de Escala	5	3	2	4	2
Qualidade de RH	15	3	5	4	5
<i>Market Share</i>	26	5	5	5	5
Vendas	1	1	4	3	4
Capacidade de	10	5	5	4	4
Retaliação	2	1	1	1	1
Inovação	2	1	1	1	1
Restrições	5	1	1	1	1
Governamentais					
Patentes					
Parcerias					
Estratégicas					
Outros:					
TOTAL	100%	2,9	4	3,36	3,27

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

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

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

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

Fonte: Pesquisa Nielsen YTD 2016-2017

Visando Regional Sul

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

Fonte: Pesquisa Nielsen YTD 2016-2017

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

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

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

Grandes varejistas: Hipermercados e supermercados.

Cash & Carry e Atacadistas: atacados e atacarejos.

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

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	PIRAQUÊ	M. Dias Branco (Isabela)	Kellog's (Parati)	Selmi (Gallo)
Produto	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas	Biscoitos/Massas
Preço	Alto (líder)	30% abaixo do líder	40% abaixo do líder	25% abaixo do líder
Praça	Região Sul	Região Sul	Região Sul	Região Sul
Promoção	Marketing Direto, propaganda em TV canal fechado, degustações, participações em feiras e patrocínio em eventos	Marketing Direto, propaganda em TV aberta e rádio, degustações, participações em feiras.	Marketing Direto, propaganda em TV, degustações, participações em feiras e concursos	Degustações, ações de <i>trade</i> , participações em feiras.

	esportivos no Rio de Janeiro.		culturais.	
--	-------------------------------	--	------------	--

PROJEÇÕES DE MERCADO

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

O ano de 2018, por se tratar de um ano de eleições, pode ter uma melhora de confiança dos consumidores e retomada de crescimento no segmento de massas e biscoito.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

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

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

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

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

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

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

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

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

A decisão de compra é dada basicamente pelo giro do produto no estoque, que está

diretamente relacionada à procura dos produtos pelo consumidor final.

PAPÉIS DE COMPRA

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

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS.

Análise Crítica 2.1 Canais de Comercialização

Os sistemas de canais de comercialização estão entre as decisões mais críticas a serem tomadas pelo grupo de gestão de uma empresa, pois certamente consumirão uma fatia importante da sua lucratividade se não houver uma avaliação detalhada e profunda do mercado, do produto e do comportamento de compra do seu público alvo.

Estudos realizados nos Estados Unidos da América apontam para um custo desta escolha que pode representar de 30% a 50% do preço final do produto. Os canais de comercialização também representam um custo de oportunidade importante, pois pode-se buscar uma maior penetração de mercado via um canal mais longo de venda em detrimento da perda do controle detalhado sobre as informações dos clientes.

A definição do canal de comercialização afeta todas as outras decisões de marketing, pois faz parte da cadeia de valor de uma empresa e está atrelada às suas vantagens competitivas. As características do produto, o preço de venda, o público alvo, a necessidade de treinamento e a motivação das equipes de vendedores são fatores muito sensíveis à esta escolha, podendo em alguns casos, exigir uma mudança na estratégia de venda e na escolha dos canais. Em caso de definição de canal por venda indireta e, conseqüentemente, mais longo, devem ser consideradas as necessidades de se estabelecer parcerias e contratos de maior duração, já que haverá investimento considerável em estrutura e divulgação feito por ambas as partes e estes investimentos demandarão tempo para serem amortizados.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. (PORTER, 1989, p. 31).

Estabelecer uma rede de valor através de sistemas de parcerias e alianças para produzir, aumentar e entregar suas ofertas implicará em um diferencial competitivo significativo diante da concorrência, possibilitando, muitas vezes, a prática de preços mais elevados e custos

menores em função do valor oferecido e reconhecido pelos clientes. Esta rede inclui fornecedores da empresa, fornecedores dos fornecedores, os clientes imediatos – neste caso os distribuidores e as grandes redes do varejo – e os consumidores finais. A rede de valor também deve contemplar instituições acadêmicas para a elaboração de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e matérias-primas, bem como as agências governamentais reguladoras que validarão e contribuirão com a divulgação dos novos produtos, chancelando, assim, a diferenciação de posicionamento da empresa e dando segurança aos consumidores finais.

O foco principal do desenvolvimento de uma estratégia conjunta é a entrega de produtos diferenciados ao mercado com valor percebido e reconhecido pelo público alvo, nos locais de compra destes produtos e no tempo esperado pelo consumidor final.

A decisão de alongar o canal para ampliar a penetração no mercado alvo exige cuidados especiais na escolha dos parceiros de vendas. É fundamental, para o sucesso da operação de venda via distribuidor, que a Empresa escolha parceiros de canal com valores, propósitos e identidade idênticos aos seus, observando-se as crenças compartilhadas dentro da organização destes parceiros de canal. O propósito está relacionado ao principal objetivo dos possíveis parceiros e a identidade se relaciona mais com seu caráter.

Vemos os parceiros de canal como entidades complexas. Eles são híbridos de empresas, consumidores e empregados. Também são empresas com missões, visões, valores e modelos de negócios próprios. São consumidores com necessidades e desejos que precisam ser atendidos. Além disso, também vendem para os usuários finais e formam a interface com o consumidor, exatamente como fazem os empregados. Seu papel é essencial no Marketing 3.0 porque se tornam, ao mesmo tempo, colaboradores, agentes de mudança cultural e parceiros criativos para as empresas. (KOTLER, 2010, P. 102).

O desenvolvimento do canal de comercialização usando distribuidores deve, fundamentalmente, ser construído de forma a criar uma integração plena empresa-canal, onde a empresa demonstre preocupação com a operação deste parceiro e implemente uma gestão ativa no processo de apoio às vendas do distribuidor, por meio do marketing corporativo e da promoção nas lojas. Considerando que os distribuidores não são apenas as empresas que disponibilizarão os produtos ao mercado, mas que, principalmente, serão o elo de contato

com os clientes, é preciso conhecer com profundidade a velocidade de giro dos produtos em seus estoques e a importância estratégica destes produtos para os parceiros de canal. Este enfoque manterá o canal motivado e sempre buscando o melhor relacionamento com o consumidor final.

O conceito de integração entre a empresa e os seus canais de distribuição vem adquirindo importância mais relevante, tendo em vista que estes canais estão se tornando um elo muito forte na cadeia de valor das empresas. Esta integração é fundamental para que a parceria atue com objetivos comuns, ganhando mercado e afastando a concorrência ao invés de disputarem a lealdade e propriedade do consumidor.

O estudo da estratégia de canais de comercialização não se dá exclusivamente pela escolha do sistema de distribuição dos produtos aos pontos de vendas. É de suma importância considerar o segmento de mercado em que a empresa atua e os requisitos básicos do produto em relação ao segmento a que se destinam. Neste estudo, deve-se levar em consideração os objetivos do canal, quais são as alternativas ao canal, se estes são adequados ao produto e mercado, como organizar, operar e controlar o canal definido como meio de comercialização e, fundamentalmente, se o canal atende às necessidades do consumidor final.

Do ponto de vista do consumidor, a distribuição proporciona utilidade de lugar e tempo. Um produto será preferido pelo consumidor se proporcionar o maior nível de utilidade.

A satisfação de lugar significa que um consumidor pode adquirir os produtos que necessita no lugar em que ele é desejado. O tempo tem sido considerado um importante elemento nas decisões estratégicas de muitas empresas. Os consumidores dão preferência aos produtos que lhes proporcionem utilidade de tempo, isto é, estejam disponíveis no momento certo. (LAS CASAS, 2010, p. 251.)

Os produtos Piraquê, embora com preços médios mais elevados que a concorrência, mas com compensação na qualidade, apresentam características de produtos a serem vendidos por canais longos, dirigidos ao grande público visando um maior nível de massificação. A exceção se dará na venda às grandes redes de varejo, para os quais permanecerá a estratégia de uso de canal direto de comercialização em função do alto nível de exigência de conhecimento do produto, forte envolvimento em campanhas de divulgação da marca, logística de entrega de mercadorias e política de descontos por volumes adquiridos. Estas

particularidades precisam ser trabalhadas com maior intimidade entre fábrica e cliente para a preservação dos negócios e manutenção das margens dentro de limites que permitam a sua viabilidade comercial.

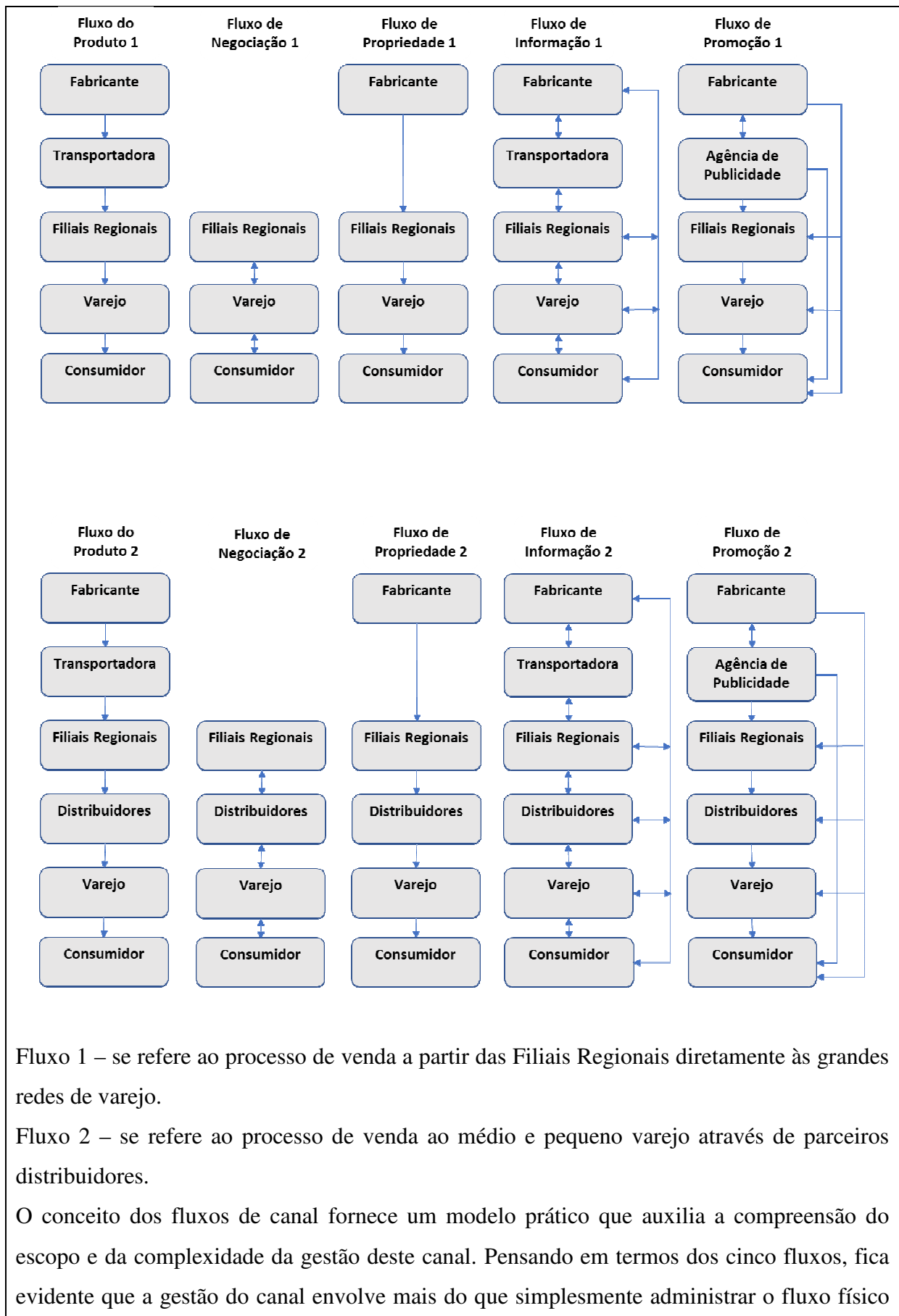
A venda, via canal longo, deve ser vista como uma forma de aumentar a eficiência do processo de produção, venda e compra, aumentando o valor percebido pelo comprador. Este valor percebido acontece em função do potencial de redução de preço ao consumidor em função do menor custo envolvendo a busca e o deslocamento para adquirir o produto específico. O uso de intermediários não implica necessariamente um aumento de preços pela simples adição dos lucros dos agentes de intermediação.

Os canais de marketing desempenham funções que conduzem ao aumento da eficiência do processo econômico, facilitando, estimulando e, não raro, viabilizando as trocas (comércio), o consumo e a produção. Decorre de uma primeira análise da distribuição a compreensão e o reconhecimento de sua estrutura. (TELLES, Renato; STREHLAU, Vivian Iara, 2006, p. 30).

Em mercados de alta competição, como é o segmento de alimentos industrializados, é fundamental que as empresas busquem se diferenciar por meio de vantagens competitivas sustentáveis. A diferenciação por produto pode gerar resultados por curto prazo em função do ciclo de vida dos produtos e da habilidade dos concorrentes em fornecer algo similar rapidamente. A diferenciação por preço, em um mercado altamente competitivo, pode significar perda rápida e acentuada de lucratividade, gerando base altamente instável para sustentar qualquer vantagem competitiva. A promoção é essencial para o reconhecimento da marca pelo consumidor final, mas seus efeitos são efêmeros, considerando que os concorrentes também adotam esta estratégia no mercado. Há uma eficácia importante quando se foca na estratégia de canal como diferencial competitivo com viabilidade de longo prazo, evidentemente que sem deixar de estar atento às estratégias de produto, preço e promoção que tem suas respectivas relevâncias na efetivação do negócio e no atendimento das expectativas mandatórias do mercado. A principal razão para isso é que a construção de um forte relacionamento entre o fabricante e os membros do canal não é algo facilmente copiável pelos concorrentes, pois envolve tratativas particulares e customizadas, levando-se em consideração aspectos culturais, como missão, visão e valores, aspectos econômicos e aspectos geográficos das organizações-membro, dando um tom de exclusividade à atuação destas parcerias no mercado em que atuam.

Já uma estratégia de canal que resulta em fortes relacionamentos entre os membros do canal – aquilo que vem sendo chamado recentemente de *alianças* ou *parcerias estratégicas* – baseia-se em confiança, segurança, responsabilidade e habilidades pessoais. Em outras palavras, o desempenho superior de um forte relacionamento de canal vai resultar das habilidades das pessoas de cada organização-membro do canal e de sua preocupação em entregar tal desempenho, visando metas mutuamente benéficas. (ROSENBLOON, 2002, p. 30).

Os fluxos no canal de marketing da Piraquê obedecerão a figura abaixo, visando o melhor entendimento da complexidade da gestão do canal e de acordo com as particularidades dos dois modelos de vendas praticados pela empresa.



Fluxo 1 – se refere ao processo de venda a partir das Filiais Regionais diretamente às grandes redes de varejo.

Fluxo 2 – se refere ao processo de venda ao médio e pequeno varejo através de parceiros distribuidores.

O conceito dos fluxos de canal fornece um modelo prático que auxilia a compreensão do escopo e da complexidade da gestão deste canal. Pensando em termos dos cinco fluxos, fica evidente que a gestão do canal envolve mais do que simplesmente administrar o fluxo físico

dos produtos ao longo do canal. Todos os demais fluxos (de negociação, propriedade, informação e promoção) devem ser geridos com eficiência, de tal modo que os objetivos da distribuição da empresa sejam alcançados. Tratar de possíveis mudanças no ambiente e com fatores comportamentais do canal envolve diretamente o fluxo de informação. Formular as estratégias de canal, elaborar seus sistemas e definir os membros do canal estão muito relacionados aos fluxos de negociação, propriedade e de informação, bem como ao fluxo de produto. Membros do canal motivados estão diretamente relacionados aos fluxos de informação e promoção e, finalmente, o fluxo de informação é responsável pela efetiva administração e avaliação de desempenho destes membros.

Os fluxos de canal devem ser flexíveis e adaptáveis às possíveis mudanças do mercado e de seu comportamento, sendo, assim, necessárias estratégias de canal inovadoras e uma gestão efetiva para responder rapidamente às mudanças em andamento.

Da perspectiva da gestão do canal, o conceito de fluxos no canal de marketing ajuda a transmitir a natureza dinâmica dos canais de marketing. A palavra *fluxo* sugere movimento ou mesmo um estado fluido, e é de fato essa a natureza dos canais de distribuição. Mudanças, sejam óbvias ou sutis, sempre parecem estar ocorrendo. Novas formas de distribuição emergem, diferentes tipos de intermediários aparecem no canal, enquanto outros desaparecem, estruturas incomuns de competição fecham algumas vias de distribuição e abrem outras. E ainda há outras dimensões de mudança trazidas pela instabilidade nos padrões de comportamento de compra e pelas novas formas de tecnologia. (ROSENBLOOM, 2002, P. 34).

Há uma forte preocupação da Piraquê em relação à possibilidade de conflito de canal e das eventuais consequências deste fato. Para minimizar estes riscos serão implementadas políticas claras de atuação do canal por área geográfica, capacidade de compra dos clientes e, em particular, a forma de atuação da sua equipe própria nas grandes redes de varejo.

Essencialmente, as causas dos conflitos de canal podem ser classificadas em uma ou mais das sete categorias a seguir:

- Incongruência de papéis, quando o conjunto de prescrições que definem como cada membro do canal deve se comportar em suas posições não for atendido total ou parcialmente, causando prejuízo aos outros membros e ao posicionamento da marca da empresa no mercado.

- Escassez de recursos, quando há discordância entre membros do canal sobre a alocação de recursos necessários para o atingimento das metas.
- Diferença de percepção e entendimento dos objetivos das formas de estímulo de compra. A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais. Os vários membros do canal podem perceber os estímulos, mas podem interpretá-los de forma bastante diferente.
- Vários membros do canal podem ter diferentes expectativas sobre o comportamento de outros membros do canal e atuam com previsões inexatas baseadas nos resultados esperados.
- A falta de clareza na definição dos limites de tomada de decisão dos membros do canal, que permite entendimento indevido sobre a área de atuação de cada membro, gera conflitos sobre quem tem o direito de tomar quais decisões.
- A incompatibilidade de metas entre os membros do canal de marketing pode ser um gerador de conflitos. É preciso que as metas sejam definidas com clareza e acordadas entre os integrantes do canal, focando no objetivo comum da parceria.
- Estabelecer um processo de comunicação transparente que gere comprometimento entre os membros do canal e evite que as interações entre eles deixem de ser cooperativas e passem a ser conflitantes.

Detectar conflitos existentes ou em potencial, avaliar seus possíveis efeitos e trabalhar na solução destes é um difícil papel do gestor de canal. Para auxiliá-lo nesta tarefa e permitir a detecção precoce de eventuais conflitos, estamos propondo a elaboração de pesquisas sobre a percepção do fabricante, distribuidores e varejistas a respeito das vantagens de uso de distribuidores, usando como referência o levantamento da revista *Industrial Distribution*. Inicialmente as pesquisas serão realizadas trimestralmente, podendo ter sua frequência mais espaçada a partir da terceira edição se não houver variação significativa dos dados coletadas. Em havendo variação, mantem-se a frequência trimestral. Os dados serão compilados e analisados pela equipe de gestão dos canais de distribuição com participação das gerências regionais de vendas, para que em conjunto façam o diagnóstico da situação e elaborem o plano de ação para correção dos problemas.

Porcentagem de Respostas (%)

Total

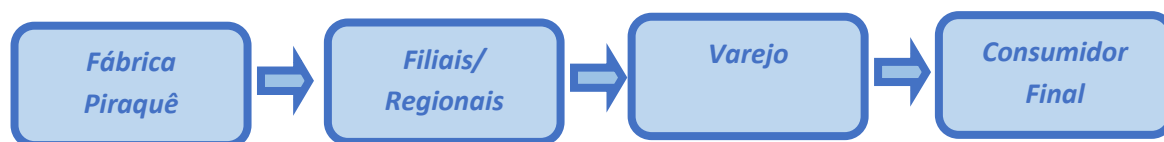
	Fabricante	Distribuidor	Varejista
Vantagens de vender por meio de distribuidores			
Maior cobertura de mercado e esforços de venda			
Estoque local/armazéns dos distribuidores			
O distribuidor assume o risco do crédito			
O fabricante pode fornecer em quantidade			
Despesas de vendas reduzida			
Outros			

As discrepâncias de percepção entre fabricantes, distribuidores e varejistas apontadas na pesquisa serão utilizadas como base de informação para auxiliar o gestor do canal na detecção de potenciais pontos de conflitos no relacionamento entre os membros do canal, antes mesmo que eles atinjam estágios de maior dificuldade de solução.

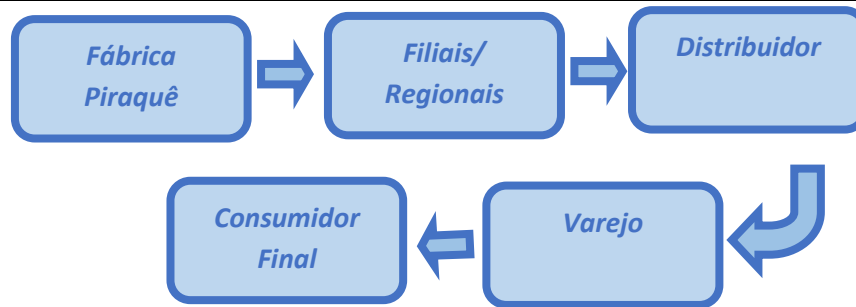
Política Comercial 2.1 Canais de Comercialização

A Piraquê utiliza basicamente dois canais de vendas. O primeiro é venda direta ao varejo com equipe própria, sendo que este varejo é quem revende ao consumidor final. O segundo canal é a venda das filiais para um distribuidor terceiro, onde este distribuidor vende para o varejo. Os produtos Piraquê chegam ao consumidor final através de supermercados, padarias, lojas de conveniência, empórios, etc.

Seguem os fluxogramas dos canais:



Como fator crítico de sucesso, temos a velocidade no processo de entrega ao varejo, que para capitais, dentro da área da filial, é de dois dias após faturamento – D+2.



Neste caso o fator crítico de sucesso é a terceirização da equipe de vendas implicando em redução dos custos de vendas. A consequência desta alteração é a possível perda da gestão do processo de vendas e das informações dos clientes. Este é o preço a ser pago para obtenção de uma maior penetração no mercado e redução dos custos de vendas.

Além disso, há uma redução das margens de vendas para possibilitar a comercialização dos nossos produtos pelos novos parceiros e, se esta redução não for bem administrada, pode não haver redução de custos suficientes que compensem as perdas destas margens, tornando o modelo inviável economicamente.

Os canais de vendas diretas terão responsabilidade sobre as grandes contas e redes de varejo, cabendo aos distribuidores o atendimento ao pequeno e médio varejo.

Análise do Comprimento de Canal

		2	1	0	1	2	
Característica do Mercado							
<i>Concentração de Mercado</i>	Alta			X			Baixa
<i>Número de Clientes</i>	Poucos				X		Muitos
<i>Número de Concorrentes</i>	Poucos		X				Muitos
Pontuação			1	0	1		
Característica do Produto							
<i>Tecnologia do Produto</i>	Alta					X	Baixa
<i>Produto</i>	Por encomenda					X	Estocado
<i>Padronização</i>	Não padronizado					X	Padronizado

<i>Preço Unitário</i>	Alto				X	Baixo
Pontuação					8	
Característica da Compra						
<i>Significado da Compra</i>	Alto				X	Baixo
<i>Necessidade de Negociação</i>	Necessária				X	Não necessária
<i>Tamanho do Pedido</i>	Grande				X	Pequeno
<i>Frequência de Compra</i>	Baixa				X	Alta
<i>Expedição</i>	Retardada				X	Imediata
<i>Preferência do Cliente</i>	Compra Direta	X				Revendedor Local
Pontuação		2			10	
Característica da Empresa						
<i>Recursos Financeiros</i>	Fortes		X			Fracos
<i>Instalações para a Venda (Final)</i>	Especiais				X	Rotineiras
<i>Especialização da Força de Vendas</i>	Alta				X	Baixa
<i>Tecnologia de Apoio a Vendas</i>	Alta			X		Baixa
<i>Pós-Vendas (Serviços)</i>	Alto				X	Baixo
<i>Focos de Esforço de Marketing</i>	Usuário				X	Revendedor Local
Pontuação			1		1	8
SOMATÓRIA DOS PONTOS POR COLUNA	→	3			28	
		Curto			Longo	
		Direta			Indireta	

Análise dos Resultados

Por se tratar de um CD que vende para o varejo local ou ao distribuidor e depende destes dois canais para chegar ao consumidor final, a Piraquê possui um canal longo de venda. A

tendência da Piraquê é alongar ainda mais o canal de vendas com a entrada de distribuidores terceiros, conforme projeto piloto em implantação na regional sul. O principal objetivo desta ação é o aumento da capilaridade, atingindo um maior número de clientes e ampliando a propagação da marca.

Análise Crítica 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

As grandes contas da Piraquê receberão atendimento diferenciado em função do grande volume de aquisição, maior mix de produtos e complexidade do processo de tomada de decisão de compra. Estes clientes também demandam maior tempo e envolvimento do vendedor exigindo quase que atendimento exclusivo e com uma forte percepção e sensibilidade à valor agregado.

A tarefa enfrentada tanto pelas empresas de bens de consumo quanto pelas de bens industriais é avaliar cuidadosamente quem está envolvido na tomada de decisão de compra. Assim, estarão mais bem preparadas para visar às pessoas influentes. O papel do gerente de canal aqui é determinar se a estrutura de canal planejada ou existente inibirá ou facilitará as tentativas da empresa de atingir as pessoas mais influentes nas decisões de compra. (ROSENBLOOM, 2002, P. 227).

Desta forma, o vendedor precisa, fundamentalmente, apresentar um perfil mais ajustado às características destas contas, tais como habilidade avançada de negociação, nível elevado de formação e capacidade de lidar com fortes pressões provenientes dos compradores corporativos. Estes compradores, pelo alto poder de compra que possuem, exigem condições diferenciadas de compras, implicando frequentemente na necessidade de ofertar serviços adicionais, tais como degustadoras, material de divulgação e repositores. Caberá ao vendedor toda a alocação do pessoal e a administração destes serviços, bem como a gestão destes custos e avaliação de viabilidade do negócio. Considerando estes fatores, a Piraquê decidiu reduzir para um terço o número de vendedores contratos na regional sul, tornando, aqueles que tem o perfil adequado para atender as grandes contas, em vendedores *Key Account*.

A definição do tamanho da equipe de vendas de cada estado está diretamente relacionada ao tamanho e potencial de compra de cada cliente, estabelecendo-se uma frequência mínima de

visitas para cada conta. No Paraná, serão atendidos por Vendedores *Key Account* os seguintes clientes: Condor, Muffato, WMS, Pão de Açúcar e CSD. Em Santa Catarina serão as redes Angeloni, Giassi e Imperatriz. A rede Zaffari e os distribuidores serão os clientes do Rio Grande do Sul.

O método de Carga de Visitação, também conhecido como método de Talley consiste em agrupar os clientes em diferentes classes, de acordo com o potencial de compras (A, B, C...). Posteriormente, determina-se qual a frequência ideal de visitação, multiplicando-se o número de clientes de cada classe com o respectivo número de visitação, para se concluir então o número de visitas necessárias. Este total é dividido pelo número de visitas que um vendedor pode fazer no período considerado, que pode ser mensal ou anual, chegando-se assim à conclusão de quantos vendedores são necessários para alcançar os objetivos. (LAS CASAS, 2010, p. 107).

Segue abaixo a fórmula matemática para a determinação do tamanho da equipe de vendas através do Método de Carga de Visitação ou Método de Talley. Este modelo será aplicado em conjunto com os distribuidores com intuito de auxiliá-los na determinação teórica das suas capacidades de vendas e para que possam atingir os objetivos almejados pela parceria com a Piraquê. Sempre será levado em consideração a experiência, o conhecimento de mercado e a capacidade de investimento destes parceiros.

onde:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^m C^i F^i}{V}$$

N = número ótimo de vendedores
 m = número de classes de clientes em função do seu potencial
 C^i = número de clientes na classe de tamanho i
 F^i = número programado de visitas aos clientes de classe i
 V = número médio de visitas feitas por um vendedor

Serão criados três cargos de supervisão, sendo um para cada estado da região sul. Estes supervisores terão a incumbência de administrar a nova equipe de vendas e substituir os vendedores nos períodos em que estes estiverem ausentes por questões de férias ou por necessidade maior. Os demais clientes passarão a ser atendidos pelos novos distribuidores contratados.

A gerência de vendas passa a ter um papel muito mais estratégico para a obtenção dos resultados a partir do trabalho das suas equipes, focando nas metas a serem atingidas e capacitando o seu time para que alcancem os objetivos, mantendo-os motivados para desempenharem o melhor de suas capacidades.

A maioria dos profissionais de marketing acredita que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior será seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor, um desempenho melhor levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a maior satisfação, e maior satisfação reforçará a motivação. (KOTLER, 2010, P. 624).

Política Comercial 2.2 Tamanho da Equipe de Vendas

A Piraquê está passando por uma reestruturação na regional sul, visando reduzir custos através da minimização das equipes de venda direta. Este processo prevê o alongamento dos canais de vendas, onde novos distribuidores passarão a fazer parte da nova estrutura comercial.

A equipe de venda da regional sul é composta por um gerente, três supervisores, uma coordenadora de *merchandising*, 14 (quatorze) vendedores, 9 (nove) promotores e 5 (cinco) degustadoras.

As equipes de promotores e degustadoras são responsáveis por garantir espaço, visibilidade da marca e ações diretas ao consumidor dentro das maiores redes supermercadistas da região.

Análise Crítica 2.3 Organização da Equipe de Vendas

As organizações modernas operam, cada vez mais, de forma integrada e com cooperação mútua entre os seus diferentes departamentos para ampliarem suas potencialidades de lucratividade, obedecendo ao plano estratégico da organização. É importante que a área de vendas atue com uma visão ampliada sobre a organização, pois ela, sendo detentora de informações de mercado, auxiliará, por exemplo, a área de marketing na criação de novos produtos atendendo às demandas dos consumidores Alimentará a área de produção com informações sobre previsões de vendas no curto e no longo prazo e a informará o pessoal de logística sobre as necessidades de compras de matérias-primas e alocação de estrutura para

transporte das matérias-primas e dos produtos acabados até as filiais e clientes.

A evolução dos mercados e o alto nível de competição não permitem mais atuações isoladas da área comercial, sendo fundamental o apoio e a interação com os demais departamentos e com os objetivos da empresa. Quanto mais a área de vendas entender sobre a importância do marketing, e vice-versa, mais efetivas se tornam as forças de vendas no longo prazo.

Em nenhuma outra área a necessidade de trabalharem juntos é mais importante do que em funções-gêmeas voltadas para o cliente: vendas e marketing. Se estas áreas não cooperarem, a estratégia da empresa será frágil e inconsistente, e sua implementação ineficiente e cheia de falhas. No ambiente amplamente competitivo de hoje, as funções de vendas e marketing têm que estar unidas em todos os níveis, dos conceitos centrais da estratégia aos menores detalhes da execução. (CARVALHO, 2009, P. 197).

A Piraquê optou por dois modelos de vendas, um direto e outro indireto - via distribuidores, sempre considerando o varejo como cliente final, pois a Piraquê não atua diretamente com os consumidores finais de seus produtos.

A equipe própria, ou seja, o canal de vendas diretas, será preparada e especializada no atendimento às grandes contas. Estas contas, por demandarem mais tempo, maior frequência de visitas e conhecimento detalhado da sua forma de atuação, fazem valer o custo mais elevado para a implementação de uma equipe dedicada ao seu atendimento e à sua manutenção.

A especialização traz benefícios relevantes à condução do negócio com estes clientes, pois eleva-se a eficácia da venda e o ganho de qualidade no atendimento, gerando com resultado deste investimento uma maior longevidade no relacionamento comercial entre as empresas.

A *American Society for Quality Control* define qualidade como sendo a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer a maioria das necessidades declaradas e implícitas.

O crescimento do número de grandes contas em função das fusões e aquisições, implicando em um número cada vez menor de compradores respondendo por parcelas bastante significativas das transações de compras, torna imprescindível a especialização da equipe de vendas para atender às novas necessidades demandadas e aos novos comportamentos. As atribuições dos vendedores passam a ser encaradas como trabalho de consultores, tendo

habilidades específicas para desenvolver e ampliar o negócio do cliente e com o cliente, entender os seus processos decisórios, identificar oportunidades de agregar valor, negociar vendas e oferecer o atendimento por ele almejado.

Há uma forte tendência de haver elevação nos custos decorrentes desta forma de atuação, tais como: maior necessidade de treinamento, custos com administração da equipe específica, custos mais elevados com pessoal melhor preparado e custos com deslocamentos mais frequentes. Considerando este fato, o grande desafio para o gestor do canal é a definição do balanço entre os ganhos deste modelo de venda especializada e o aumento das despesas em função das suas especificidades.

As grandes vantagens do modelo de venda por canal direto – Piraquê ⇔ Grandes Contas – é o total domínio das informações e o controle sobre os seus clientes. Esta condição permite a empresa uma tomada de decisão mais efetiva, acertada e em tempo hábil para evitar danos ao relacionamento e perdas financeiras em casos de eventuais conflitos. As principais desvantagens são: os custos mais elevados com a manutenção da equipe de vendas e sua melhor qualificação, que tende a onerar a folha de pagamento; e a maior concentração de poder nas mãos dos compradores durante as negociações.

As razões que mais incentivam a fidelidade do cliente são as relações pessoais com o GGC, com vendedores e com outros funcionários que valorizem os negócios das grandes contas e que têm um interesse pessoal no sucesso daquele negócio. (KOTLER, 2010, P. 621).

Organizar, administrar e integrar os canais de marketing são papéis fundamentais dos gestores de canais, que resultarão em sucesso ou insucesso da operação. É basicamente constituído por um processo contínuo de fluxos físicos, fluxos de pagamento e de propriedade, fluxos de informação e de promoção.

Há necessidade de promover uma relação mais consistente e harmônica entre os participantes do canal para que seja assegurada a eficácia da distribuição e forneçam as bases para o aumento de sua eficiência no tempo.

Três aspectos básicos são essenciais para organizar esta relação:

1. Motivação – que envolve o desenvolvimento da compreensão das necessidades dos intermediários e de programas e ações que estimulem a entrega de maior valor aos clientes;

2. Treinamento – gera maior valor percebido pelo cliente e aumenta a eficácia do intermediário. Este passa a conhecer melhor as características dos produtos que vende e assume características comportamentais de maior proximidade à cultura do fabricante, entendendo o seu posicionamento de marca e valor dos produtos;
3. Controle – envolve a avaliação de desempenho e comportamento dos membros do canal. É um componente fundamental do processo de gestão sobre a operação do canal, identificando pontos de fragilidade e ações de melhorias a serem realizadas. Esta análise conduzirá a tomada de decisão a respeito do processo de distribuição, tais como a avaliação da adequação da estrutura e da arquitetura ou a necessidade de modificação do arranjo.

A venda via distribuidores visa, prioritariamente, aumentar a participação de mercado por meio da maior abrangência de cobertura deste mercado proporcionada por estes novos parceiros. Os distribuidores também passam a realizar algumas tarefas de marketing necessárias às vendas dos produtos.

O conhecimento e o bom relacionamento com o pequeno e médio varejo e sua proximidade com este mercado dará mais velocidade às vendas e ao crescimento de volume, bem como uma melhor divulgação da marca e dos produtos. Outra vantagem a considerar é a possibilidade de redução de custos a medida que o distribuidor se especializa nesta atividade, conseguindo aumento de escala de sua operação, permitindo ao fabricante a transferência de algumas funções de canal ao distribuidor.

Os distribuidores trabalharão em áreas geográficas pré-determinadas para que não haja conflitos, atuando nos potenciais clientes dentro do território delimitado. Os distribuidores terão a sua disposição todo o portfólio de produtos e serão responsáveis por todo o processo de vendas junto aos clientes.

A determinação das áreas de atuação obedecerá, basicamente, a quatro critérios:

1. A boa moral para a força de venda – o distribuidor possui determinado número de municípios a serem divididos entre os seus vendedores e terá a responsabilidade sobre os seus resultados. Este fato garante moral ao profissional de vendas.
2. Territórios bem desenhados garantem uma boa cobertura dos clientes. Se o território for muito grande, existirão clientes valiosos que não serão atendidos por falta de capacidade e boas oportunidades poderão ser desperdiçadas. Se o território for muito

pequeno, esforços de vendas serão perdidos com clientes de baixo potencial.

3. Há a possibilidade que melhores serviços sejam prestados aos clientes, já que serão visitados regularmente e com maior frequência, integrando os objetivos de vendas com as funções de marketing, sobretudo comunicação.
4. Territórios bem desenhados permitem melhor avaliação e controle através da coleta de dados sobre as vendas. Os distribuidores terão melhor visão dos seus custos e rentabilidade através da comparação do potencial de vendas do seu território com as vendas realizadas.

Há uma dinâmica no potencial dos territórios e é provável que haja um desbalanceamento destes territórios após um período. Apesar da grande dificuldade e do envolvimento de possíveis custos, é necessário um estudo futuro para o realinhamento dos territórios e manutenção de possibilidades similares de negócios entre os parceiros envolvidos. Essa situação tem maior possibilidade de ocorrência entre os vendedores da equipe de cada distribuidor do que propriamente entre distribuidores.

O desenho de territórios tem como ideal a obtenção de territórios que possuam o mesmo potencial de vendas e a mesma quantidade de trabalho. Esse ideal é dificilmente alcançado, ou mesmo impossível, considerando que os clientes têm diferentes capacidades de compra. Desta forma, podem existir territórios com poucos clientes e alto potencial de compra (poucos clientes grandes) e territórios muito grandes com potencial de compra baixo (diversos pequenos clientes). CASTRO e NEVES, 2014, P. 101).

A gestão e a organização de canais de marketing estão intimamente vinculadas à gestão do negócio e subordinadas às estratégias e aos objetivos da empresa. A aplicação de avaliações de canais e de intermediários visam a busca da aferição do desempenho e da compatibilidade entre as operações destes intermediários e as estratégias e objetivos adotados na gestão de canais. Isso dará suporte às avaliações de natureza estratégica, bem como à elaboração de programas de adequação e correção voltados a concretização dos objetivos organizacionais.

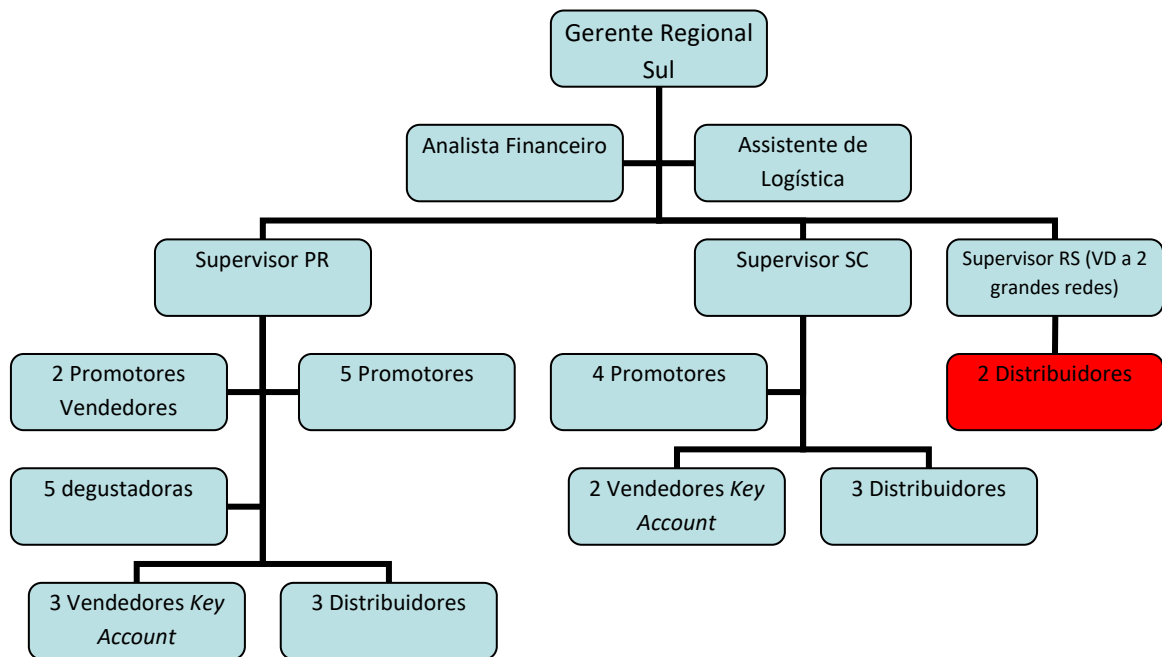
Política Comercial 2.3 Organização da Equipe de Vendas

A nova estrutura comercial proposta prevê a manutenção das equipes diretas somente para o atendimento às grandes contas. Estes clientes exigem atendimento direto da indústria com

sua prestação de serviços tais como, promotores, degustadoras, contrato de comercialização e plano de *trade marketing* de médio prazo.

Os distribuidores farão o atendimento dos pequenos e médios varejos. A Piraquê busca, com este canal, um aumento de capilaridade sem investir em equipe própria de vendas.

A nova estrutura segue o organograma abaixo:



SIGLAS

BA – Bahia.

BP – *Business Plan* → Plano de Negócio.

CD – Centro de Distribuição.

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

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

ES – Espírito Santo.

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

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

MG – Minas Gerais.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PDV – Ponto de Venda.

PR – Paraná.

RH – Recursos Humanos.

RJ – Rio de Janeiro.

RS – Rio Grande do Sul.

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

SAC – Serviço de Atendimento do Consumidor.

SAV – Serviço de Atendimento ao Varejista.

SC – Santa Catarina.

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

SP – São Paulo.

TOTVS – Software de Gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Marcos Roberto. **Gestão dos Canais de Distribuição**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

CASTRO, Luciano Thomé e. NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: Planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. - 13. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o novo Marketing Centrado no Ser Humano**. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. KELLER; Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed. - 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael F.. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

STREHLAU, Vivia Iara; TELLES, Renato. **Canais de Marketing & Distribuição: Conceitos, Estratégias, Gestão, Modelos de Decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.