

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO COMERCIAL**

**ALESSANDRO LOVATO**

**POLÍTICA COMERCIAL DA EMPRESA PLUNA S/A – BRASIL:**

**Análise Crítica do Controle, Análise e Avaliação**

**CURITIBA**

**2013**

**ALESSANDRO LOVATO**

**POLÍTICA COMERCIAL DA EMPRESA PLUNA S/A – BRASIL:**

**Análise Crítica do Controle, Análise e Avaliação**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Comercial, do MBA em Gestão Comercial, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientadores: João Baptista de Paula Vilhena Soares e Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

**CURITIBA**

**2013**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO COMERCIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Política Comercial da empresa PLUNA S/A – BRASIL: Análise Crítica do Controle,  
Análise e Avaliação”

Elaborado por Alessandro Lovato

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA e Gestão Comercial, foi aceito  
como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível  
de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador

---

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

## **DECLARAÇÃO**

A Empresa PLUNA S/A – BRASIL, representada neste documento pelo Sr. Gonzalo Mazzaferro Gilmet, Diretor Comercial, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da empresa PLUNA S/A – BRASIL: Análise Crítica do Controle, Análise e Avaliação realizado pelo aluno Alessandro Lovato, do curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 26 de Março de 2013

---

Gonzalo Mazzaferro Gilmet  
Diretor Comercial – Brasil  
PLUNA S/A

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alessandro Lovato, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 14 de março de 2011 a 26 de março de 2013, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da empresa PLUNA S/A – BRASIL: Análise Crítica do Controle, Análise e Avaliação, é autêntico e original.

Curitiba, 25 de março de 2013.

---

Alessandro Lovato

## RESUMO

O presente trabalho busca avaliar a importância das empresas e profissionais adotarem um método para gerenciar sua política comercial e administração de vendas, em específico foi avaliado o método conhecido como Ciclo PDCA. Para isso foi utilizada pesquisa bibliográfica consultando-se importantes autores, tidos como referências para o tema. No decorrer do texto foi apresentada uma sequência de procedimentos que as empresas precisam seguir ao “rodar o PDCA” e conseguirem obter êxito, e em seguida padronizar tais procedimentos. Com a correta utilização do método é possível observar que as organizações estarão sempre em busca da melhoria contínua e conseqüentemente do conhecimento, principal agente da mudança, essencial para as empresas criarem novas vantagens competitivas.

Palavras chave: PDCA, Meta, Processo, Padrão, Melhoria contínua.

## **ABSTRACT**

This study aims to evaluate the importance of companies and professionals adopt a method to manage its commercial policy administration and sales, specifically evaluated the method known as PDCA Cycle. For this literature search was used in consultation with major authors, taken as references to the theme. Throughout the text was presented a sequence of procedures that companies must follow to "rotate the PDCA" and manage to succeed, and then standardize such procedures. With the correct use of the method is possible to observe that organizations are always looking for continuous improvement of knowledge and consequently, the main agent of change, essential for companies to create new competitive advantages.

Keywords: PDCA, Goal, Process, Standard, Continuous Improvement.

## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	10
2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	11
2.1. ASPECTOS GERAIS DO NEGÓCIO .....	11
2.1.1. Histórico e descrição da empresa.....	12
2.1.2. Cultura e Clima Organizacional .....	12
2.1.3. Produtos e Serviços.....	13
2.1.4. Operações .....	13
2.1.5. Capacidades e limitações.....	14
2.1.6. Objetivos e desempenho atual .....	14
2.1.7. Análises dos recursos da empresa .....	15
2.1.8. Administração / RH.....	15
2.1.9. Estilo de administração.....	16
2.1.10. Orientação para o Marketing.....	16
3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS .....	19
3.1. INVESTIMENTOS EM MARKETING E REDES SOCIAIS .....	21
3.2. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO .....	22
4. MERCADO .....	25
4.1. HISTÓRICO DO MERCADO .....	25
4.2. DESENVOLVIMENTO DA AVIAÇÃO COMERCIAL NA REGIÃO.....	26
4.3. FATORES QUE DEFINIRAM O MERCADO .....	27
4.4. MAIORES PLAYERS DO MERCADO DA PLUNA.....	28
4.5. CICLO DE VIDA DO MERCADO .....	28
4.6. SAZONALIDADE.....	29
4.7. IMPACTO DA TECNOLOGIA.....	29
4.8. CONCORRENTES.....	29
4.9. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	30
4.10. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	31
4.11. COMPARATIVO DOS 4 P's .....	31
4.12. CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO .....	32
4.13. CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO (DISTRIBUIÇÃO) .....	34
4.14. CARACTERÍSTICA DO P DE PROMOÇÃO .....	34



4.15.	CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO .....	35
4.16.	PROJEÇÕES PARA O MERCADO .....	36
5.	CONSUMIDORES .....	38
6.	POLÍTICA COMERCIAL .....	40
6.1.	SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS .....	40
6.2.	ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS .....	42
6.3.	ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS.....	44
6.4.	CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	47
6.5.	POLÍTICA DE PREÇOS.....	48
6.6.	POLÍTICA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES.....	50
6.7.	POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	51
6.8.	POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL .....	53
6.9.	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	54
6.10.	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	55
6.11.	POLÍTICA DE TREINAMENTO.....	57
6.12.	ENDOMARKETING .....	59
6.13.	ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	62
6.14.	ORÇAMENTO.....	64
6.15.	CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	66
7.	ANÁLISE CRÍTICA: CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO.....	68
7.1.	INTRODUÇÃO .....	68
7.2.	DESENVOLVIMENTO .....	69
7.2.1.	Controle, análise e avaliação.....	69
7.2.2.	O CICLO PDCA .....	73
7.3.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
8.	REFERÊNCIAS .....	82

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A PLUNA é uma empresa do segmento de transportes aéreos de passageiros e cargas com matriz e sede administrativa na cidade de Montevideu no Uruguai e unidades de negócios no Brasil, Argentina, Chile, Paraguai e representações de vendas nos Estados Unidos e Europa.

Hoje a PLUNA possui seu capital distribuído em 75% privado e 25% público, tendo como principal negócio o transporte de passageiros representando 90% das operações contra menos de 10% o transporte de cargas.

Com crescimentos significativos nos últimos anos, a PLUNA conquistou a marca de mais de 1,1 milhões de passageiros transportados em 2011, a empresa tem como objetivo tornar-se a companhia aérea de maior cobertura da união do MERCOSUL, focada nos países Uruguai, Brasil, Argentina, Chile e Paraguai.

Atualmente dos 15 destinos oferecidos pela PLUNA, 09 estão relacionados ao Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas, Foz do Iguaçu e Brasília), e 44% do total de pessoas que viajam pela companhia tem o País como destino ou partida. Com isso, a empresa se consolida como a companhia aérea estrangeira que possui o maior número de vôos na região e mais conexões para cidades brasileiras.

Informações da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) revelam o crescimento de 194% no mercado de aviação brasileiro na última década, e com estimativa de crescimento de 6,9% ao ano para os próximos 20 anos.

Nas laudas subseqüentes conseguiremos analisar de maneira mais criteriosa o posicionamento da empresa hoje no mercado de aviação brasileiro, principais concorrentes, oportunidades de expansão e crescimento, riscos, estratégias e diferenciais para atingimento dos objetivos.

## 2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

De acordo com dados fornecidos pela Gerência de Responsabilidade Corporativa da empresa seguem a missão, visão e valores corporativos da PLUNA:

- **Missão:** Ser a empresa aérea mais apreciada e próspera da América do Sul.
- **Visão:** Aproximamos pessoas conectando as principais cidades do Cone Sul com o mundo de um modo confiável, eficiente e cordial.
- **Valores norteadores:**
  - ✓ Segurança: Buscamos alcançar uma alta confiabilidade em nossas operações e desempenhos como forma de garantir a segurança de nossos clientes e colaboradores.
  - ✓ Integridade: Defendemos os interesses da PLUNA cumprindo com seu marco legal e com seu código de conduta.
  - ✓ Orientação a resultados: Medimo-nos pelos resultados e buscamos a forma mais simples de alcançá-los.
  - ✓ Trabalho em equipe: Trabalhamos de forma coordenada para atingir objetivos comuns e estabelecemos relacionamentos colaborativos entre os diversos grupos de interesse vinculados ao nosso negócio.
  - ✓ Cordialidade: Atuamos de forma cordial e amistosa com nossos clientes e colaboradores reconhecendo a dimensão humana de nossas relações.

### 2.1. ASPECTOS GERAIS DO NEGÓCIO

A seguir detalharemos alguns aspectos do negócio da PLUNA S/A de forma a melhor compreender a empresa e sua estrutura.

### 2.1.1. Histórico e descrição da empresa

A PLUNA S/A foi fundada em 1936, pois dois irmãos que pretendiam criar a primeira companhia aérea do Uruguai. Daí advém seu nome: **Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea**, mais comumente conhecida pela sigla PLUNA. Em 1951 a empresa é estatizada passando ao controle do Governo Uruguaio.

Em 1995 a empresa parcialmente privatizada composta por 49% de capital estatal e 51% de capital privado. Em 2005 a empresa retornou ao controle total do Governo. Em 2007 o Governo Uruguaio ampliou a presença de capital privado vendendo 75% das ações da empresa para o Fundo de Investimentos Leadgate mantendo 25% do capital da empresa.

O Fundo de Investimentos promoveu uma profunda transformação na empresa com o objetivo estratégico de convertê-la numa das mais rentáveis da América do Sul utilizando a cidade de Montevideú como hub (centro de distribuição) de voos realizados com aeronaves novas e modernas que transformariam a empresa naquela com a frota mais jovem da região.

Hoje a empresa possui uma frota composta por 13 aeronaves Bombardier CRJ 900 Nextgen. No Brasil, a PLUNA conecta Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Foz do Iguaçu, São Paulo, Campinas, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília ao Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai. Nos últimos quatro anos passou a transportar de 300 mil passageiros na região para mais de 1,1 milhão de pessoas, além de dobrar o número de cidades atendidas.

Sua mais recente investida é a operação de voos 100% domésticos no Chile a partir da abertura de céus promovida por aquele país.

### 2.1.2. Cultura e Clima Organizacional

Em sendo uma empresa internacional há grande preocupação em que os valores da mesma sejam assimilados por colaboradores de diferentes culturas. Para este fim foi criada uma Vice-Presidência de Transformação que em sintonia com a

Gerência de Recursos Humanos promoveu diversos *workshops* de clima organizacional e expectativas quanto às transformações que estavam ocorrendo e mais recentemente adotou uma política de avaliação 360º que foi precedida por treinamento para colaboradores de todos os setores e países nos quais a empresa opera.

O objetivo deste trabalho é a integração e sintonia de todas as áreas da empresa, e principalmente que todos os colaboradores sejam conhecedores e praticantes dos princípios e cultura da empresa.

### 2.1.3. Produtos e Serviços

Como empresa concessionária de transportes aéreos sua principal atividade é o transporte de passageiros e carga. Sendo que o transporte de cargas ainda é um negócio em estágio de desenvolvimento que atualmente contribui com menos de 10% das receitas da empresa, mas que apresenta grande potencial de crescimento dado o estágio de desenvolvimento do comércio bilateral entre os países integrantes do MERCOSUL.

### 2.1.4. Operações

A Matriz da empresa e sua sede administrativa ficam em Montevidéu, Uruguai. Além do Uruguai a empresa possui unidades de negócio no Brasil, Argentina, Chile e Paraguai. E representações de vendas nos Estados Unidos e Europa.

As vendas são realizadas em sua maioria (70%) por agências de viagem espalhadas pelo mundo que comercializam os produtos da PLUNA através de sistema globais de reserva comumente conhecidos na indústria como GDSs (*Global Distribution Systems*). O investimento nestes sistemas globais atinge somas de dezenas de milhões de dólares ao ano.

Outra parcela importante das receitas é hoje derivada do novo site da empresa, totalmente repaginado a partir de 2008 e ajustado às atuais demandas e expectativas dos internautas no que se refere à navegabilidade, segurança e facilidades de pagamento.

#### 2.1.5. Capacidades e limitações

Sendo uma indústria de capital intensivo uma das grandes limitações é o acesso ao crédito dado que, por exemplo, cada aeronave financiada hoje pela empresa possui um preço de lista da ordem de US\$ 40 milhões!

A dependência de combustível, usualmente representando 20-30% dos custos diretos, também é um limitador de crescimento dado que em períodos de alta volatilidade e sem a possibilidade de repassar estes aumentos ao cliente final as empresas devem optar por frear ou mesmo reduzir sua capacidade e planos de expansão.

Outro fator limitador para a indústria é o formato de concessões de linhas internacionais através de acordos bilaterais. Este formato, desenhado no pós-guerra (década de 40), pressupõe que as empresas aéreas somente possam operar em um país que desejem com autorização do mesmo. Isto causa algumas distorções no mercado em especial se a empresa opera em mercados em que há barreiras de entrada e/ou políticas de preferência para as companhias nacionais, como é o caso em grande parte do mundo incluindo o MERCOSUL (exceção feita ao Chile).

#### 2.1.6. Objetivos e desempenho atual

Tendo embarcado aproximadamente 243.000 passageiros em 2008 a empresa projetava alcançar a marca de 650.000 em 2011 sendo que esta marca foi largamente superada alcançando mais de 1,1 milhão de passageiros transportados em 2011. Este também foi o ano em que apresentou seu maior resultado operacional positivo (US\$ 4 milhões) desde a primeira privatização em 1995.

Ainda assim a empresa desenhou um plano de negócios de longo prazo que considera a possibilidade de lucro líquido a partir de 2012.

#### 2.1.7. Análises dos recursos da empresa

Em abril de 2010 o Fundo de Investimentos empresa vendeu 25% de sua participação à empresa canadense de aviação JAZZ como parte do plano de capitalização e ampliação do número de aeronaves.

A empresa conta com recursos materiais e tecnológicos de ponta e com um quadro de colaboradores de nível internacional. Recentemente recebeu a renovação de seu certificado de qualidade em segurança de voo, o IOSA, reconhecido mundialmente como um dos mais rigorosos e prestigiosos da indústria.

Não obstante a busca por capital é constante neste ramo e a empresa avalia diversos mecanismos de captura que incluem a possibilidade de um IPO (oferta pública de ações) em 2013/2014.

#### 2.1.8. Administração / RH

A empresa conta com aproximadamente 850 colaboradores diretos além de empregar outras centenas nos serviços de suporte à operação.

O processo de recrutamento e seleção é normalmente centralizado na Matriz que disponibiliza as vagas em sua intranet e mural.

O plano de carreira está sendo redesenhado dado o expressivo aumento da empresa nestes últimos quatro anos e a necessidade de ampliar o quadro de gestores.

Os investimentos em treinamento são constantes para todos os níveis/setores com especial ênfase ao treinamento/reciclagem de pilotos/oficiais que demandam cursos em simuladores em diversas partes do mundo. Em 2011 a empresa estima que os custos de treinamento/desenvolvimento tenham alcançado US\$ 6 milhões.

### 2.1.9. Estilo de administração

Sendo um Fundo de Investimentos (de *private equity*) e com histórico de transformação em outras empresas fica evidente um estilo de administração fortemente voltado a resultados e eficiência operacional.

Novas ferramentas de análise de desempenho e KPI (*key performance indicators*) foram estabelecidos com a nova gestão e há reuniões semanais de comitês representativos de toda a empresa para avaliar números e estratégias de curto e médio prazos.

O relacionamento com outros atores da indústria também reflete esta postura mais assertiva, meritocrática e focada em fatos e dados que são característicos dos fundos de investimento.

### 2.1.10. Orientação para o Marketing

Uma empresa prestadora de serviços num ambiente competitivo como o da aviação comercial não pode dar-se ao luxo de não apresentar vocação para o Marketing.

No caso da PLUNA a primeira ação mercadológica tomada mesmo antes do início efetivo da nova gestão foi a completa reformulação da imagem corporativa que contou com a consultoria de uma empresa internacional de *branding* e *design*. Esta nova imagem deveria representar o novo momento da empresa e seu reposicionamento junto ao mercado levando uma imagem de jovialidade e modernidade à marca.





Figura 1 – Aeronave antes da mudança no design  
Fonte: Registros internos Pluna S/A



Figura 2 – Novo design da Aeronave  
Fonte: Registros internos Pluna S/A

Adicionalmente foi ampliada a área de atuação da Gerencia de Marketing para incluir além das ferramentas tradicionais de pesquisa a ativa participação nas redes sociais, que serão objeto de maior detalhamento mais adiante.

A comunicação ao cliente foi modernizada e toda a mensagem alinhada ao tripé “DESTINO X PREÇO X MARCA”.



### 3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVOS

O objetivo da empresa PLUNA é de tornar-se a companhia área de maior cobertura da união do MERCOSUL, focada nos países Uruguai, Brasil, Argentina, Chile e Paraguai.

A principal empresa aérea do Uruguai é hoje a companhia internacional com maior número de operações no Brasil.

Atualmente dos 15 destinos oferecidos pela PLUNA, 09 estão relacionados ao Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Belo Horizonte, Campinas, Foz do Iguaçu e Brasília), e 44% do total de pessoas que viajam pela companhia têm o País como destino ou partida. Com isso, a empresa se consolida como a companhia aérea estrangeira que possui o maior número de voos na região e mais conexões para cidades brasileiras.

A PLUNA operará em 2012 voos domésticos no Chile com pelo menos três rotas unindo Santiago e as cidades de Antofagasta, Calama e Conceição.

A operação prevista para o primeiro trimestre do próximo ano oferecerá aos passageiros chilenos voos diários e conexões a partir de Montevidéu (Uruguai) a nove destinos no Brasil, três na Argentina e um no Paraguai, ocasionando em uma quarta frequência diária entre Montevidéu e Santiago. Estes voos no Chile permitem que a PLUNA continue a projetar seu crescimento, que durante o primeiro semestre de 2011 chegou a 53% na região e a 95% em voos em Santiago durante o mesmo período. Chile e Uruguai têm um tratado de céus abertos que permite a PLUNA operar vôos domésticos no país.

Tendo embarcado aproximadamente 243.000 passageiros em 2008 a empresa projetava alcançar a marca 650.000 em 2011 sendo que esta marca foi largamente superada alcançando mais 1,1 milhões de passageiros transportados em 2011. Este também foi o ano em que apresentou seu maior resultado operacional positivo (US\$ 4 milhões) desde a primeira privatização em 1995.

A estratégia de liderança de liderança via baixo custo é uma alternativa muito interessante para mercados onde existe uma grande demanda sensível a preço, e está fundamentada em oferecer preços mais baixos que os concorrentes, com o intuito de aumentar seus ganhos de participação de mercado.

Varias são as maneiras de se obter vantagem de custo (obter vantagem competitiva com uso da estratégia de liderança via baixo custo):

- Agressividade em escala eficiente;
- Redução do custo via expertise;
- Redução do custo através de maior controle de despesas, custos e corpo administrativo;
- Redução de investimentos em outras áreas como pesquisa, publicidade, força de vendas e assistência.

Geralmente a empresa que faz esta escolha de estratégia, coloca no mercado um produto ou serviço considerado básico, sem opcionais, eliminando custos e características consideradas supérfluas, obtendo desse modo, vantagem absoluta de custo e de escala. É importante salientar que, oferecer um produto ou serviço com baixo custo de modo algum significa que a empresa deva abrir mão da qualidade do produto ou serviço, ou mesmo de seu suporte técnico.

Para Porter (1992) uma empresa será um competidor, como dito acima da média em sua indústria se for consolidada a liderança de custo total. Aplicando os menores custos de sua indústria, a posição de baixo custo proporcionará retornos superiores. O autor ainda apresenta que a liderança via custo total terá de ser absoluta, caso contrário se muitas empresas concorrerem acirradamente entre si, a perda de *marketshare*, fará que com todas não alcancem o resultado esperando, gerando inúmeros prejuízos em todos os elos da cadeia de valor.

Para uma empresa alcançar uma vantagem de custos, o somatório destes ao longo da cadeia de valor, deve ser menor que o das suas concorrentes. A receita para que isto ocorra é otimizar o seu trabalho através de um rigoroso gerenciamento das atividades de sua cadeia de valor, tornando-se desta maneira mais eficiente.

Um controle do gerador de custos é feito através de processos como a verificação das economias e deseconomias de escala, estar atento para os efeitos da curva de experiência, fazer a análise das ligações (elos) da cadeia de valor, bem como compartilhar oportunidades de negócio, os benefícios da integração vertical e as variáveis de localização.

A PLUNA adotando a estratégia *lowcost/low fare* estruturou em seu modelo de negócio a partir de 2007, toda a sua operação a partir de seu HUB em

Montevideu permitindo chegar a destinos que são impraticáveis com aeronaves maiores; permitindo reduzir e controlar os custos, proporcionando a empresa oferecer taxas de embarque menores que a concorrência, mesmo em comparação com companhias aéreas regionais de maior porte, tais como LAN, TAM, GOL ou Aerolíneas Argentinas.

Como forma de atrair um número maior de clientes, a PLUNA tem em sua cadeia de distribuição agências de viagens que contam com modernos sistemas de reserva que garante aos agenciados acesso a inventários, horários e tarifas-chave da companhia. O conteúdo disponível garante uma cobertura maior para a venda de suas passagens no mercado da aviação.

### 3.1. INVESTIMENTOS EM MARKETING E REDES SOCIAIS

A empresa investe aproximadamente 1% de seu faturamento local na divulgação da sua marca em mídias sociais como *Facebook* e *Twitter*, alcançando aproximadamente 28 mil e 4 mil seguidores, respectivamente. No Brasil, o *Facebook* da PLUNA tem mais de 9 mil “amigos”. A inserção nestas mídias tem ajudado a disseminar informações sobre a companhia e estreitar relacionamento com seu público.

O site da PLUNA recebe atualmente 3.500.000 visitas/mês. Hoje o site da PLUNA responde por aproximadamente 30% das passagens da companhia em todo o mundo, foi visitado por internautas de 139 países em setembro. Os brasileiros representaram 26% dos visitantes, superados apenas por Uruguai (29%) e Argentina (28%). O seu website também é destaque nos Estados Unidos, Espanha, Reino Unido, México e Canadá. O objetivo da PLUNA é se tornar a companhia aérea mais conectada em ferramentas digitais do continente sul-americano.

Para o ano de 2013 a empresa trabalhará com uma meta de vendas brutas de USD 107.000.000 (cento e sete milhões de dólares Norte-Americanos) subdivididas por metas de país de destino como segue:

- Argentina: US\$ 22.000.000,00

- Chile: US\$ 14.000.000,00
- Uruguay: US\$ 68.000.000,00
- Paraguai: US\$ 3.000.000,00

Os mercados prioritários a ser atingidos serão:

- Agências de Viagem tradicionais
- Consolidadoras (“atacadistas”)
- Operadoras de Viagem (pacotes)
- Agências virtuais (online travel)
- Agências de Viagem Corporativas
- Empresas

No médio/longo prazo a empresa pretende seguir com a estratégia de abertura de 2-3 bases novas ao ano e recebimento de ao menos uma nova aeronave anualmente até completar a frota desejada de 20 aeronaves.

### 3.2. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Há quatro anos o Brasil respondia por 18% do faturamento da PLUNA. Hoje esse índice é de 40% e a expectativa é de crescimento, pois a empresa projeta para os próximos três anos aumento de mais 10 p.p. de faturamento para o Brasil, que representaria 50% da receita vindo do Brasil. A PLUNA encerrou o ano fiscal de 2011 com faturamento na casa dos US\$ 180 milhões.

A evolução de embarques para os países do MERCOSUL de acordo com dados da ANAC coletado entre 2006 e 2010 foi a seguinte:

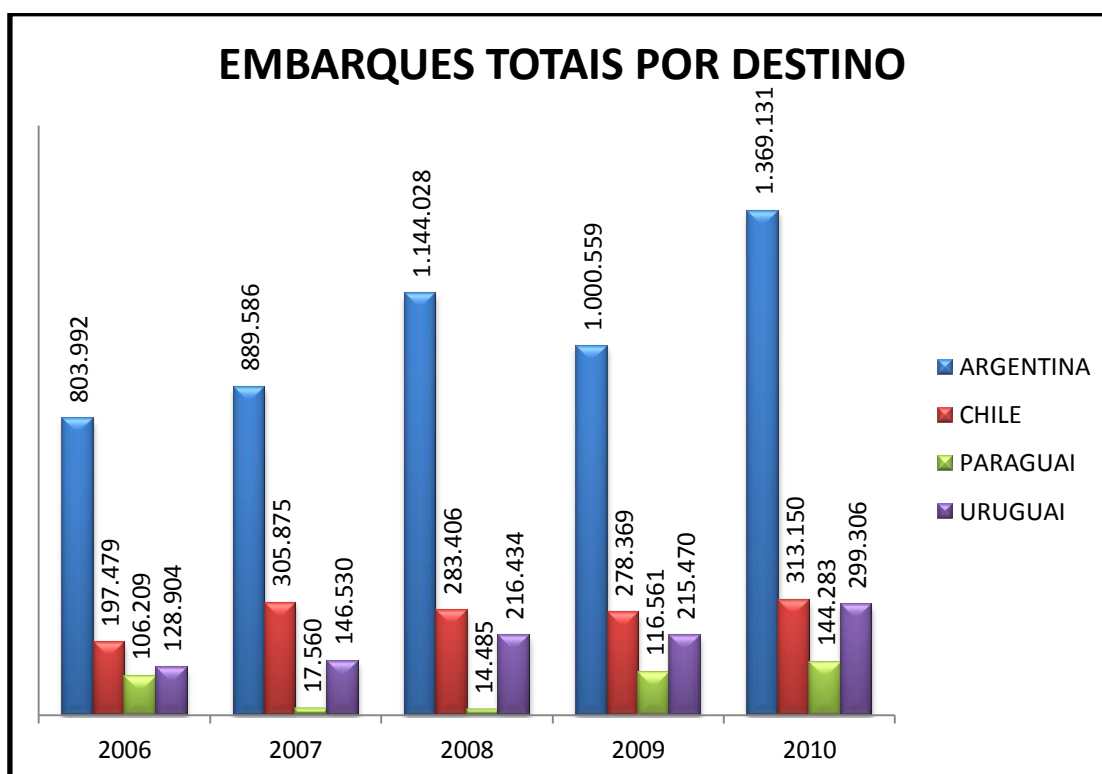


Gráfico 1 – Embarques totais por destino  
 Fonte: Anuário Estatístico - Pluna S/A

De acordo com dados históricos da ANAC (Anuário Estatístico) a participação da PLUNA nos embarques com destino ao Uruguai, Argentina, Chile e Paraguai apresentou o seguinte marketshare:

- 2006: 7%
- 2007: 4%
- 2008: 5%
- 2009: 5%
- 2010: 6%

Nos embarques específicos ao Uruguai (sede da empresa) a participação atingiu níveis superiores a 40%.

No tocante a faturamento da empresa como um todo segue evolução nos últimos 5 anos:

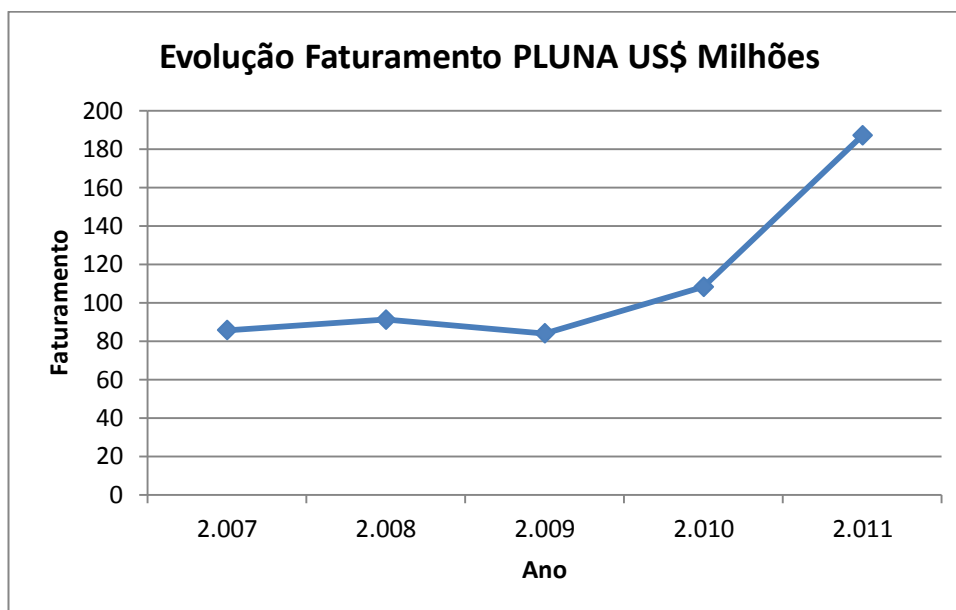


Gráfico 2 – Evolução do faturamento da Pluna  
Fonte: Anuário Estatístico – Pluna S/A



## 4. MERCADO

### 4.1. HISTÓRICO DO MERCADO

A década do início da aviação comercial no Brasil é a de 1920. Mas o impulso só veio na década de 1940, em função das aeronaves americanas excedentes de guerra, adquiridas a baixo custo e em boas condições de financiamento, o que permitiu o surgimento de inúmeras empresas aéreas, quase todas funcionando, no entanto, com estrutura econômica precária.

O marco inicial foi no ano de 1927, a primeira empresa no Brasil a transportar passageiros foi a **Condor Syndikat**, no hidroavião "Atlântico". A primeira viagem foi em 1º de janeiro de 1927 no trajeto entre o Rio de Janeiro e Florianópolis tendo como passageiro o então Ministro da Viação e Obras Públicas, Vítor Konder.

- ✓ Fevereiro de 1927 – início da primeira linha regular, entre Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande.

- ✓ Junho de 1927 - fundação da Viação Aérea Rio-Grandense - **Varig**.

- ✓ Dezembro de 1927 – nacionalização da Condor Syndikat com o nome de Sindicato Condor Limitada, sendo rebatizada, durante a II Guerra Mundial, com o nome de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul (absorvida nos anos 80 pela Varig).

- ✓ Em 1929 - a New York-Rio-Buenos Aires Line (NYRBA) iniciava seus serviços aéreos e passou a ligar o Brasil a essas duas importantes cidades, tendo sido fundada no Brasil a NYRBA do Brasil S.A., com linha semanal entre Belém e Santos, e que se transformaria na Panair do Brasil, extinta em 1965.

- ✓ 1933 - fundação do Aerolóide Iguaçu, com linha inicial São Paulo-Curitiba e logo se estendendo a Florianópolis.

- ✓ Novembro de 1933 - fundada por 72 empresários, a Viação Aérea São Paulo (Vasp), operou até 2004.

Cabe ressaltar que a PLUNA foi criada neste nascedouro da aviação comercial na região, no ano de 1936.

Com uma extensão geográfica enorme e precariedade de outros meios de transporte fizeram com que a aviação comercial tivesse uma expansão excepcional

no Brasil tornando em 1960 o país com maior rede comercial do mundo em volume de tráfego depois dos Estados Unidos. Na década de 1950, operavam cerca de 16 empresas brasileiras, algumas com apenas dois ou três aviões e fazendo principalmente ligações regionais.

A crise e o estímulo do governo federal às fusões de empresas reduziram esse número para apenas quatro grandes empresas comerciais (Varig, Vasp, Transbrasil e Cruzeiro). Muitas cidades pequenas saíram do mapa aeronáutico, mas ainda nessa mesma década organizaram-se novas empresas regionais, utilizando inicialmente os aviões turbopropulsores fabricados no Brasil pela Embraer, o Bandeirante EMB-110.

A Varig absorveu a Cruzeiro e adquiriu outras empresas regionais, se transformando, nas últimas décadas do Século XX, na maior transportadora da América Latina e a então regional TAM, dirigida pelo Comandante Adolfo Rolim Amaro - falecido em julho de 2001 em acidente de helicóptero no Paraguai - se transformou na segunda maior empresa do continente sul-americano. A GOL também se desenvolveu fortemente a partir de sua criação em 2001 na esteira da paralisação de tradicionais empresas como a Transbrasil e a Vasp.

#### 4.2. DESENVOLVIMENTO DA AVIAÇÃO COMERCIAL NA REGIÃO

Nos últimos anos, por conta de conjunturas internas e externas o transporte aéreo no Brasil sofreu grandes perdas e inversões de papéis entre as empresas do setor. No início dos anos 90, o mercado era dominado pela Varig, como a empresa-símbolo da aviação nacional. Ainda atuavam Vasp e Transbrasil como empresas de importância tanto no mercado doméstico quanto internacional.

Entretanto, a TAM, antes um táxi aéreo sediado em Marília, SP, ganhou súbita importância na ligação Rio-São Paulo, especialmente pelo emprego de aeronaves a jato (*Fokker 100*) nessa rota, antes servida apenas pelos *LockheedElectra*. Somado a isso surgiu pela primeira vez no país o conceito de empresa *Low Fare* com a GOL, que empregando aeronaves mais modernas que a média das outras empresas, alcança hoje seu posto como segunda empresa do

país. Outras empresas que surgiram recentemente e seguem um conceito similar são: BRA, Azul e Webjet.

Vasp e Transbrasil tiveram o triste fim da falência no início do século XXI. A Varig, ainda que ostentasse a importância simbólica de principal empresa aérea nas linhas internacionais, também sucumbiu em 2006 sendo posteriormente adquirida pela GOL. Atualmente, a TAM é principal empresa do mercado doméstico. No âmbito das linhas nacionais, especialmente nas ligações entre as capitais, as operações são feitas pela TAM, GOL, Varig e mais recentemente, pela BRA, Oceanair, Webjet e Azul.

A aviação brasileira cresceu muito nos últimos anos. Com o surgimento de novas companhias aéreas e a modernização das já existentes, foi possível aumentar o número de assentos disponíveis na malha aérea. A GOL lidera o *ranking* das empresas de baixo custo, podendo assim, repassar tarifas atraentes a todos os brasileiros. Com a competição entre as companhias foi possível melhorar o serviço e reduzir tarifas.

Na América do Sul todos os países criaram e nutriram companhias de bandeira que representassem os interesses da nação. Muitas destas empresas com o passar dos anos foram sendo privatizadas. Exceção a esta regra foi a recente reestatização da Aerolineas Argentinas.

#### 4.3. FATORES QUE DEFINIRAM O MERCADO

- Evolução no poder aquisitivo da população
- Regulamentação do setor
- Entrada de novos concorrentes
- Redução nos preços ao consumidor
- Novas tecnologias
- Diferencial competitivo comparado a outros meios de transportes
- Estabilidade econômica
- Crescimento do poder aquisitivo na América do Sul

#### 4.4. MAIORES PLAYERS DO MERCADO DA PLUNA

Abaixo segue quadro comparativo das principais empresas que disputam o mercado operando nas mesmas rotas:

Tabela 1 - Evolução do mercado da PLUNA nos últimos 10 anos

EMPRESA	CAPITAL	FATURAMENTO APROX. EM US\$ MI (2011)	Nº AERONAVES (ANO 2012)	ALIANÇA GLOBAL (ANO 2012)	PERFIL
PLUNA	MISTO	190	13	NÃO	LOW COST
TAM	PRIVADO	6.700	157	STAR ALLIANCE	FULL SERVICE
GOL	PRIVADO	3.700	124	NÃO	LOW COST
AEROLÍNEAS ARGENTINAS	ESTATAL	1.300	65	SKYTEAM	FULL SERVICE
LAN	PRIVADO	5.700	155	ONEWORLD	FULL SERVICE

Fonte: Anuário Estatístico – ANAC

Nota: dados trabalhados pelo autor

Segundo a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) o mercado de aviação brasileiro apresentou crescimento de 194% na última década.

Somente em dezembro de 2011, o setor cresceu 7,27%. Esse crescimento é o resultado do incremento da participação de empresas menores no mercado de transporte aéreo no Brasil. Juntas, elas somam expansão de 29,75% em dezembro do ano passado, comparada ao mesmo período em 2010.

A GOL e a TAM tiveram participação de 75,52%, contra 81,13% no mesmo mês analisado em 2010.

#### 4.5. CICLO DE VIDA DO MERCADO

O mercado latino-americano da aviação apresenta-se num estágio crescente e promissor, fechou 2011 com 9% de crescimento e a previsão de crescimento para as empresas aéreas sul americanas deverá ser a taxas de 6,9% ao ano nos próximos 20 anos, impulsionadas por uma taxa de crescimento econômico acima da média dos últimos anos que ficou em torno de aproximadamente 4%.

#### 4.6. SAZONALIDADE

Aproximadamente 40% das vendas se concentram nos meses de Setembro a Dezembro.

#### 4.7. IMPACTO DA TECNOLOGIA

As inovações tecnológicas nas aeronaves não sejam tão significativas, uma vez que os diferenciais de velocidade, peso, número de passageiros e consumo de combustível não se desenvolveram tanto a ponto de impactar significativamente na operação.

A maior evolução tecnológica na aviação concentra-se no processo de emissão e comercialização de passagens que migrou quase na totalidade para processos e *paperless* e que com o advento da internet levaram a comercialização a um ponto de tal comodidade e acessibilidade que alterou os padrões de consumo em viagens internacionais, até os anos 70-80 considerados um luxo para poucos.

Entre outras mudanças tecnológicas destacamos:

- Aeronaves mais leves, ágeis, e com menor consumo de combustível;
- Aeronaves adaptáveis para a exigência do mercado atual (tamanho / alcance);
- Tecnologia embarcada;
- Geração WEB e internet 2.0.

#### 4.8. CONCORRENTES

Consideradas empresas concorrentes somente as que operam nas mesmas rotas de voo da PLUNA.

Tabela 2 – Empresas concorrentes

<b>Empresa</b>	<b>Nacionalidade</b>
TAM	Capital Nacional – privada
GOL	Capital nacional – privada
Aerolineas Argentinas	Capital estrangeiro - Argentina – estatal
Lan	Capital estrangeiro - Chile - privada

Fonte: Anuário Estatístico – ANAC

Nota: dados trabalhados pelo autor

Outras empresas estão se aventurando hoje neste mercado regional. Exemplo da BQB Linhas Aéreas, empresa uruguaia que opera aviões turboélice em rotas ligando o Sul do Brasil ao Uruguai e Argentina além de algumas rotas domésticas uruguaias.

E mais recentemente a Azul Linha Aéreas, de capital nacional, informou ao mercado estar avaliando a possibilidade de iniciar voos internacionais para a região do MERCOSUL entre o final de 2012 e início de 2013.

A empresa deve começar sua operação internacional com um primeiro voo regular para Punta del Leste, no Uruguai, e posteriormente para cidades menores da Argentina como Córdoba, Mendoza e Bariloche, além de Montevideu, no Uruguai.

A estratégia da AZUL é não entrar na briga acirrada das grandes cidades como Buenos Aires, por exemplo. A intenção é aumentar a frota em 8 a 10 jatos da Embraer e 9 a 10 aviões turboélice da francesa ATR.

#### 4.9. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

As empresas operam com equipes próprias no País de origem e com equipes terceirizadas em outros países, são as chamadas GSA - *General Salles Agent* que são empresas especializadas somente em representar empresas aéreas em outros países.

#### 4.10. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em termos de segmentação de mercado, pode-se pensar o transporte aéreo como sendo constituído por segmentos de consumidores de acordo com a motivação da viagem, que pode ser:

- Negócios (coorporativo);
- Lazer;
- Étnico/VFR (*visiting friends and relatives*);

Porém as empresas estão em busca de nichos que possam ser atendidos com maior personalização e entre estes se destacam os seguintes que estão florescendo na região:

- Turismo do segmento GLS;
- Turismo Cultural e Enogastronômico (arte, cultura e gastronomia);
- Turismo de jogos (Cassinos);
- Turismo de esportes (golfe, *rugby*, etc.).

Não existem dados exatos sobre volume e valor para cada segmento de mercado por companhia aérea, porém estudos apontam uma média:

- Viagens Cooperativas (negócios) – 60% a 70% do mercado;
- Viagens Outros (Lazer, étnico, etc.) – 30% a 40% do mercado.

#### 4.11. COMPARATIVO DOS 4 P's

Tabela 3 – Estratégia dos Quatros P's

	ESTRATÉGIAS PARA OS 4 P'S			
	PREÇO	PRODUTO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO
<b>PLUNA</b>	BAIXO	BÁSICO	MULTICANAL	BAIXO INVESTIMENTO
<b>GOL</b>	BAIXO	BÁSICO	MULTICANAL	ALTO INVESTIMENTO
<b>TAM</b>	ALTO	SUPERIOR	MULTICANAL	ALTO INVESTIMENTO
<b>LAN</b>	ALTO	SUPERIOR	MULTICANAL	MÉDIO INVESTIMENTO
<b>AEROLINEAS ARGENTINAS</b>	MÉDIO	MEDIANO	MULTICANAL	BAIXO INVESTIMENTO

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.12. CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO

O “produto” existente é na verdade uma prestação de serviço de transporte. Para muitos é a venda de um “sonho de viagem” e para outros é a venda de “economia de tempo” no deslocamento entre o ponto A e o ponto B.

No mercado regional (MERCOSUL) operado pela PLUNA os principais “fornecedores” do serviço de transporte aéreo são a GOL, a TAM, a LAN, a Aerolineas Argentinas e a PLUNA.

Os fatores preponderantes de diferenciação entre as companhias aéreas neste mercado são:

- Conveniência para comprar;
- Preço;
- Horário;
- Programa de fidelidade.

Conforme site ANDEP (associação que tem por objetivo a educação e conscientização dos consumidores usuários do transporte aéreo), o que mais irrita na relação com as companhias aéreas:

Falta de informações

  
23,64 %

Informações desencontradas

  
17,58 %


Falta de pontualidade

  
8,48 %

Cancelamento e atraso de voo

  
25,45 %

Desvio de rota, sem prévio aviso

  
4,24 %



## Extravio e violação de bagagem

20,61

Os principais serviços que agregam valor ao “produto” são:

- Programas de Fidelidade;
- Serviço de bordo nas aeronaves;
- Compra antecipada de excesso de bagagem (com desconto);
- Aeronaves com sistema de mídia embarcada (som, TV, etc.);
- Lojas virtuais;
- *Check in* virtual;
- *Non-stop flights* (voos diretos origem-destino);
- Frequência dos voos;
- Horários de partida e chegada;
- Acessibilidade através de tarifas mais acessíveis;
- Rotas.

Com relação às formas de atendimento ao consumidor case ressaltar que a aviação civil possui uma Agência Reguladora no país (a ANAC) que normatizou os serviços de atendimento ao passageiro consumidor através – entre outras normativas - da Resolução 196/2011.

Com essa Resolução, já em vigor, alguns deveres foram impostos às empresas de transporte aéreo, para garantir ao passageiro o respeito a seus direitos.

Destaca-se o previsto em seu art. 4º da Resolução 196/2011:

Art. 4º A empresa de transporte aéreo regular de passageiros propiciará atendimento aos seus passageiros, disponibilizando o acesso gratuito e ininterrupto a canais de atendimento ágeis e efetivos destinados ao recebimento e processamento de queixas e reclamações, nas seguintes formas:

I - estrutura adequada para atendimento presencial nos aeroportos em que movimentar mais de 500.000 (quinhentos mil) passageiros por ano;

II - sítio eletrônico na internet, com acesso destacado à unidade de atendimento ao passageiro; e

III - central telefônica. (Resolução 196/2011)

#### 4.13. CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO (DISTRIBUIÇÃO)

Os principais canais de distribuição deste mercado são:

- Vendas pela Internet;
- Venda balcão da Cia. Aérea;
- Venda com empresas conveniadas (lojas departamentos, agências de viagens/turismo).

A participação das vendas por canal no caso da PLUNA, no Brasil é atualmente a seguinte:

Tabela 4 – Vendas por canal no Brasil

<b>Tipo</b>	<b>Representa</b>
Autoatendimento (vendas pela Internet)	20%
Atendimento assistido (Venda no balcão da Companhia Aérea e ou agência de viagens, etc.)	80%

Fonte: Dados internos Pluna S/A

#### 4.14. CARACTERÍSTICA DO P DE PROMOÇÃO

As empresas concorrentes adotam diferentes estratégias de promoção conforme o posicionamento que desejam comunicar ao mercado:

- GOL - Focada em serviços "low fare/ lowcost" para o mercado nacional e internacional. Oferece transportes, viagens nacionais, venda online de passagens e clube fidelidade programa *Smiles*.
- TAM - Focada em serviços de qualidade para o mercado nacional e internacional. A mais nova e moderna companhia aérea brasileira. Passagens mais baratas, aviões modernos, sem poltrona do meio, programa de vantagens mais simples.
- AEROLÍNEAS ARGENTINA - Focada na expertise e distribuição de voos no mercado Argentino.

- LAN - Focada na reputação internacional e na área de cargas. Recentemente ganhou notoriedade ao associar-se com a TAM para criação da *holding* LATAM.
- PLUNA - Posicionada em liderança total de preços (*lowfare*) e nicho de mercado regional. A PLUNA oferece voos para o mercado internacional (Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai), não tendo linhas dentro do mercado nacional brasileiro. Oferece viagens internacionais, venda online de passagens, *check in* virtual e clube fidelidade *Flyclub*.

#### 4.15. CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO

As companhias aéreas trabalham com modernos sistemas de gerenciamento de receita, conhecidos como *YIELD MANAGEMENT*, que permitem a otimização da venda dos assentos tomando como base históricos de comportamento, tarifas compradas, antecedência, preferência de horários, entre outros fatores, que ajudam a que os assentos sejam comercializados em dezenas de classes tarifárias com regras que variam de tarifa a tarifa. Em suma o objetivo maior é “vender o assento certo para o consumidor certo no momento certo”.

Tabela 5 – Formação do preço da passagem aérea

<b>Cálculo formação do preço da passagem aérea (cálculo econométrico)</b>
yield médio
etapa média de voo
consumo litros/km
custo médio do combustível
taxa de câmbio
velocidade
distância percorrida
proporção de voos nonstop
número de frequências de voo
tamanho médio da aeronave
presença do code share
número de cias aéreas nas rotas

Fonte: Dados internos – Pluna S/A

Diversos impostos incidem sobre o preço das passagens aéreas entre os quais podemos citar:

\* Tributos federais: IPI na aquisição de aeronaves; imposto de renda da pessoa jurídica; imposto de renda retido na fonte (juros); imposto de renda retido na fonte (serviços); contribuição de intervenção no domínio econômico (CIDE); imposto de importação sobre peças e componentes (II); imposto sobre produtos industrializados sobre peças e componentes (IPI); imposto sobre operações financeiras (IOF); contribuições sociais; IOF sobre contratação de seguros; tarifa de embarque internacional; procedimentos aduaneiros especiais.

\* Tributos estaduais: imposto sobre circulação de mercadorias e serviços – ICMS e substituição tributária para agências de viagem.

E além dos impostos há também a incidência de tributos:

Pode-se começar a análise dos tributos pelas taxas previstas pela Constituição Federal de 1988 (através da Lei Nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973) que obriga as seguintes cobranças ao setor:

I - Tarifa de embarque - devida pela utilização das instalações e serviços de despacho e embarque da Estação de Passageiros; incide sobre o passageiro do transporte aéreo;

II - Tarifa de pouso - devida pela utilização das áreas e serviços relacionados com as operações de pouso, rolagem e estacionamento da aeronave até três horas após o pouso; incide sobre o proprietário ou explorador da aeronave;

III - Tarifa de permanência - devida pelo estacionamento da aeronave, além das três primeiras horas após o pouso; incide sobre o proprietário ou explorador da aeronave. (Lei nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973).

#### 4.16. PROJEÇÕES PARA O MERCADO

O mercado brasileiro fechou 2011 com 15,4% de crescimento e a previsão de crescimento para as empresas aéreas sul americanas deverá ser a taxas de 6,9% ao ano nos próximos 20 anos, impulsionadas por uma taxa de crescimento econômico acima da média dos últimos anos que ficou em torno de aproximadamente 4%.

O mercado de aviação comercial está em franca expansão nestes últimos anos, reflexo do próprio desenvolvimento do país. O crescimento da renda e do PIB, bem como, a maior inserção de um maior contingente populacional na classe média são fatores que refletem este desenvolvimento. O aumento da competitividade verificado pela liberalização tarifária através da flexibilização da regulação contribuiu para o barateamento das passagens aéreas, tornando o transporte aéreo bastante atraente e acessível, tanto que o número de pessoas que utilizam o transporte aéreo ultrapassou a quantidade de passageiros dos ônibus interestaduais.

Além do mais, apesar do crescimento do setor, as atividades aéreas ainda estão bastante concentradas nos principais centros do país. Isto é reflexo da própria desigualdade de renda entre as regiões brasileiras bem como em decorrência do sistema de hubs, logo, os estados onde a economia se encontra mais desenvolvida, são os principais demandantes de serviço aéreo.

O mercado de transporte aéreo comercial no Brasil tem suas peculiaridades em relação a outros modais, já que necessita de uma mão de obra especializada em constante treinamento e de equipamentos específicos de alto valor agregado. Por outro lado, sofrem de problemas semelhantes aos demais tipos de transporte. Os custos, principalmente os de combustível, a tributação corrente e os gargalos de infraestrutura são os principais entraves para um maior desenvolvimento do setor.

Avaliando a estrutura de mercado a partir do modelo de Possas (1985), o mercado de transporte aéreo civil no Brasil tem características de um oligopólio competitivo, já que possui uma alta concentração cujo duas empresas dominam o mercado, a TAM e a GOL, ocupando quase 80% do mercado.

## 5. CONSUMIDORES

Entender o comportamento do consumidor é algo que todas as organizações desejam alcançar. Podemos dizer que hoje em dia é um fator essencial para o sucesso da organização. Para entender o seu consumidor a empresa precisa identificar os desejos e necessidades, hábitos de consumo e os papéis de compra.

Na PLUNA 60% das vendas são destinadas a pessoas jurídicas e 40% para pessoas físicas, sendo que o foco das pessoas jurídicas é o turismo de negócio e o foco das pessoas físicas é viagem à terra natal e turismo.

De acordo com pesquisa divulgada pela Abav o turista brasileiro tem entre 31 e 40 anos, casado, pertence à classe econômica A ou B, a maioria já viajou para o exterior e tem a média de viagem de duas vezes ao ano. A pesquisa também revela que os consumidores optam por companhias aéreas com tarifas mais acessíveis e operadoras de viagem de confiança.

A PLUNA é a empresa melhor valorizada dentre as aerolíneas da América do Sul de acordo com o ranking da ANAC, estando em 7ª colocação a nível mundial. Em geral o cliente está satisfeito com o produto, pois 95% dos passageiros recomendariam a empresa aera a outras pessoas. Cerca de 65% dos passageiros que utilizam freqüentemente os serviços observaram uma melhoria substancial no ultimo ano. O site e a facilidade foram os dois pontos mais elogiados pelos consumidores e logo em seguida o serviço de *checkin* e o serviço abordo.

Dentre os hábitos de consumo, o consumidor tem como prática a compra através do site da empresa, Agências virtuais e em Agências de viagens tradicionais, sendo que o percentual de preferencia é de 20%, 30% e 50% respectivamente. A maioria das compras é paga com cartões de crédito e 50% das compras são parceladas. O consumidor em geral decide sua compra inicialmente pelo destino e as melhores condições de tarifas e horários para este destino, a força da marca, histórico de segurança operacional e a existência de programas de milhagem são fortes influenciadores na decisão de compra.

Dados da PLUNA indicam que 30% das compras são feitas no mês da viagem, 30% nos 60 dias anteriores a viagem e o restante com mais de 60 dias de antecedência. Este é um aspecto muito interessante no perfil do consumidor

brasileiro, visto que pesquisas mostram que viajantes europeus e americanos costumam programar suas viagens com no mínimo 180 dias de antecipação.

Em geral as compras são solicitadas por executivos com negócios na região do destino, sofrendo no caso das empresas forte influência de secretárias, assessores e gestores de viagens terceirizados. No caso das viagens de lazer, geralmente os pais de família e jovens decidindo sua viagem de lazer também com forte influência do cônjuge ou companheiro de viagem são quem iniciam e definem o produto a ser comprado.

Atualmente 70% das vendas da PLUNA são feitas para Agências de viagens que repassaram este produto para o consumidor final que é o passageiro

## 6. POLÍTICA COMERCIAL

### 6.1. SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

O mercado de aviação civil na América Latina, considerando os embarques no Brasil, tem crescido a passos largos na última década dobrando de tamanho com relação ao início dos anos 2000.

Destacam-se neste mercado as viagens para países limítrofes e que fazem parte do MERCOSUL, notadamente Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai.

Há notadamente uma forte concentração de mercado em poucos players e que em sua grande maioria adotam estratégias de diferenciação.

Neste contexto a PLUNA S/A no Brasil busca posicionar-se como uma solução de liderança por custo através de uma estratégia “*low-cost/low-fare*” já amplamente utilizada em diversas partes do mundo.

Os destinos oferecidos serão Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, sendo este último o ponto de conexão (*hub*) para todas as operações.

Com vistas a ampliar o escopo de atuação no país as operações serão descentralizadas do habitual eixo Rio-São Paulo e atingir outras capitais com alto potencial de tráfego e dentro do raio de utilização das aeronaves regionais, como, por exemplo, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Campinas e Brasília.

Para alcançar o sucesso desta estratégia a empresa deve adotar uma rigorosa política de gerenciamento de custos aliada à utilização de aeronaves de menor custo operacional e desenhadas para o mercado de aviação regional. À medida que o mercado for se desenvolvendo aeronaves de maior porte poderão ser adicionadas.

De forma a permitir um melhor posicionamento de preço, a empresa adotará políticas de “*ancillary revenues*” (receitas auxiliares) comuns nos mercados internacionais como, por exemplo, a cobrança de equipamentos de bagagem, seleção de assentos, serviço de bordo, entre outras opções.

Os principais segmentos de mercado que demandarão atendimento são:

- A. Agências de Viagem tradicionais;



- B.** Consolidadoras (“atacadistas”);
- C.** Operadoras de Viagem (pacotes);
- D.** Agências virtuais (*online travel*);
- E.** Agências de Viagem Corporativas;
- F.** Empresas;
- G.** Clientes finais.

Devido à estratégia na liderança por custo e à limitação de serviços complementares gratuitos o foco deverá ser a comunicação e esforço de vendas voltadas a um público mais sensível a preço, o que não excluirá o esforço para aproximação com o mercado corporativo, menos sensível a preço, mas atualmente muito focado em redução de custos.

A ampla variedade de segmentos a ser atingidos demandará um perfil de profissional de vendas capaz de:

- Comunicar-se de forma clara e objetiva e que não possua restrições a apresentações para grupos/plateia;
- Reconhecer as necessidades explícitas e latentes dos clientes de forma a elaborar propostas de atenção personalizadas;
- Analisar criticamente dados e a partir dos mesmos gerar informações que sejam úteis à estratégia geral da empresa ou que sustentem um eventual ajuste de caminhos a seguir;
- Negociar de forma ética e visando o ganho mútuo e o melhor resultado possível para a empresa;
- Adaptar-se a mudanças de cenário mantendo o foco nas metas e as diretrizes comerciais.

O foco no relacionamento com o mercado deverá pautar-se por uma atitude ética e de abertura para sugestões/críticas. Para tal, além da equipe em campo o mercado contará com canais de comunicação on-line e um Serviço de Atenção ao Cliente aberto tanto para os clientes finais (passageiros) como para os canais de venda.

Em resumo, aliar um austero processo de controle de custos (incluindo os de comercialização) com a entrega de um serviço seguro, regular e confiável de forma

lucrativa formarão a base para a comercialização da PLUNA no Brasil e nortearão sua equipe comercial.

## 6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS

Baseados em dados fornecidos pela ANAC e outros organismos de pesquisa que divulgam informações parciais do mercado estimamos o potencial de vendas para a região de atuação da PLUNA Brasil em aproximadamente US\$ 900.000.000,00.

### A. Potencial estimado por país de destino:

- Argentina: US\$ 540.000.000,00
- Chile: US\$ 180.000.000,00
- Uruguay: US\$ 135.000.000,00
- Paraguai: US\$ 45.000.000,00

**B.** Meta de participação da PLUNA Brasil por país de destino consideradas a utilização de todas as frequências semanais (90):

- Argentina - 4%;
- Chile - 8%.
- Uruguai - 50%.
- Paraguai - 5%.

### C. Meta de vendas em volume da PLUNA Brasil por país de destino:

- Argentina - US\$ 22.000.000,00;
- Chile - US\$ 14.000.000,00;
- Uruguai - US\$ 68.000.000,00;
- Paraguai - US\$ 3.000.000,00.

### D. Meta GERAL de vendas em volume da PLUNA Brasil:

- US\$ 107.000.000,00.

**E.** Meta de vendas mensais em volume da PLUNA Brasil considerando a sazonalidade média dos últimos cinco anos:

- JAN - US\$ 7.000.000,00;
- FEV - US\$ 7.000.000,00;
- MAR - US\$ 8.000.000,00;
- ABR - US\$ 8.000.000,00;
- MAI - US\$ 8.000.000,00;
- JUN - US\$ 10.000.000,00;
- JUL - US\$ 9.000.000,00;
- AGO - US\$ 9.000.000,00;
- SET - US\$ 10.000.000,00;
- OUT - US\$ 10.000.000,00;
- NOV - US\$ 11.000.000,00;
- DEZ - US\$ 10.000.000,00.

**F.** Metas de vendas ANUAIS por Estado:

- SP - US\$ 35.000.000,00;
- RJ - US\$ 19.000.00,00;
- RS - US\$ 15.000.000,00;
- PR - US\$ 14.000.000,00;
- MG - US\$ 13.000.000,00;
- DF - US\$ 11.000.000,00

**G.** Metas de visitas mensais mínimas por Estado:

- SP – 70;
- RJ – 50;
- RS – 50;
- PR – 50;
- MG – 50;
- DF – 50.

Cabe ressaltar que as visitas deverão observar as seguintes diretrizes comerciais:

- Visitas consultivas. O executivo deverá comparecer ao cliente munido do histórico de relacionamento com a empresa e oportunidades em aberto relacionadas no sistema de CRM.
- Evitar ao máximo visitas “frias” sem agendamento prévio por conta dos elevados custos de deslocamento.
- Programar as visitas utilizando a curva ABC:
  - ✓ Carteira de maiores clientes (representando 50% das vendas): duas visitas mínimas por mês;
  - ✓ Carteira de clientes intermediários (representando os próximos 25% das vendas): uma visita por mês;
  - ✓ Carteira de clientes menores (representando os próximos 10% das vendas): uma visita por trimestre;
  - ✓ Demais clientes serão atendidos pela equipe de suporte interno e em blitz e/ou workshops regionais.

### 6.3. ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS

- Diversas atividades da área comercial devem ser implementadas para o alcance das metas estabelecidas.
- Excetuando-se os segmentos de venda direta pela internet cujo gerenciamento é feito globalmente pela Matriz da empresa a equipe comercial deverá dar atenção personalizada aos segmentos abaixo:

#### **A.** Agências de Viagens tradicionais

- B. Consolidadoras (“atacadistas”)
- C. Operadoras de Viagem (pacotes)
- D. Agências virtuais (*online travel*)
- E. Agências de Viagens Corporativas
- F. Empresas

Para cada segmento é necessário que o executivo de vendas enfatize aspectos específicos da PLUNA que ecoem nas necessidades e projetos dos mesmos. Vejamos:

- **AGÊNCIAS DE VIAGENS TRADICIONAIS:** Para este segmento, extremamente pulverizado, devem ser reforçados os diferenciais competitivos da empresa com ênfase em segurança, preço e capilaridade da malha. Adicionalmente às visitas in loco deverão ser programadas outras ações comerciais, tais como, workshops, participação em feiras, viagens de familiarização (*famturs*) e campanhas de incentivo pontuais e customizadas.

- **CONSOLIDADORAS:** Para este segmento, extremamente concentrado, a ênfase deve ser a negociação de bons programas de incentivo e fidelização mantendo executivos dedicados ao mesmo, pois isto confere segurança ao Consolidador no momento de “revender” os serviços da Cia aérea. Novamente deverão ser programadas ações como palestras para rol de colaboradores, visitas às instalações (Brasil e Matriz) e campanhas de incentivo pontuais e customizadas.

- **OPERADORAS:** Este segmento demandará do executivo da área comercial um bom conhecimento das curvas de demanda e das disponibilidades de espaço para compras em lote. É necessário que o executivo demonstre boa capacidade de análise crítica e de técnicas de negociação, pois será a interface entre a demanda (dos operadores) e a oferta (gerenciada pela Matriz). Ações de viagens de familiarização com os destinos principais da empresa e suporte especializado são atividades-chave.

- **AGÊNCIAS VIRTUAIS (ONLINE):** Este segmento é altamente sensível a preço dado que dispõe em tela usualmente apenas a tarifa mais baixa disponibilizada pela Cia aérea no momento da consulta. Em que pese a baixa interferência do executivo da comercial nestas transações o mesmo deverá exercer

um papel de “inteligência de mercado” aproveitando o relacionamento com a agência virtual e seu extensivo banco de dados para observar e pontuar movimentos de disponibilidade/tarifa que surtam melhores resultados para a PLUNA.

- **AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS:** Ao contrário do segmento anterior este é altamente sensível aos aspectos qualitativos da Cia aérea, notadamente, segurança, regularidade, capilaridade, serviços a bordo e nos aeroportos. O preço é um aspecto importante do mix decisório para este segmento, mas não é preponderante. É importante para este segmento a confiança na capacidade da empresa e seus executivos em atenderem as demandas tanto em situações típicas (reservas, cancelamentos,...) como em situações contingenciais (fechamento de aeroporto, extravio de bagagem de um executivo, seleção de assento,...). Além de atenção personalizada deverão ser desenvolvidas atividades como workshops e viagens de familiarização.

- **EMPRESAS:** Muito similar ao caso anterior o atendimento às empresas demandará uma pesquisa prévia do cliente por parte do executivo, coordenação com o parceiro (agência) que atende a conta e o desenho de uma proposta de negócio customizada e que realmente atenda o que a conta precisa. Executivos que atendem as Agências corporativas estão geralmente mais aptos ao atendimento das empresas.

A área comercial deverá manter um relacionamento cordial e de alto nível com os demais setores da empresa dado que grande parte de suas atividades demandarão investimentos e recursos que advirão de setores como Financeiro, Recursos Humanos e até mesmo Jurídico.

Especial atenção deve ser dada aos relatórios de despesas de viagem e projetos de eventos comerciais (independente do tamanho) que demandem programação de caixa da parte do setor Financeiro.

Eventuais situações de inadimplência de clientes deverão *a priori* ser tratadas diretamente pelo setor Financeiro evitando assim a exposição desnecessária e por vezes contraproducente da equipe comercial nestes assuntos. Não obstante o setor Financeiro deverá comunicar previamente à área comercial ações punitivas que esteja para tomar de forma a obter um cenário do estágio de relacionamento com o referido cliente.

#### 6.4. CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A globalização trouxe uma revolução nos processos de produção e comercialização de todos os produtos e serviços no cenário global, e não poderia ser diferente no cenário nacional.

As empresas, sejam elas de produtos ou serviços, tiveram que se adaptar rapidamente a novos modelos de canais de distribuições, no caso da aviação civil não foi diferente, no passado o que basicamente se resumia a venda de passagens em algumas lojas e aeroportos, hoje se tornou algo muito mais dinâmico e simplificado.

Diante desta realidade a Pluna S/A buscou rapidamente se inserir nestes modelos de distribuição, sendo eles:

**DIRETOS** – Internet, telefone (televendas receptivo - *In Bound*), loja própria no centro de São Paulo e lojas nos aeroportos.

**INDIRETOS** - Agências de Viagem (segundo dados do setor, são mais de 30.000 espalhadas pelo Brasil), Operadoras (vendem pacotes com a passagem inclusa), Consolidadoras (Consolidam as vendas de pequenas Agências) e Agências on-line (como Decolar.com, Viajanet, Submarino).

As metas para os canais são estipuladas de acordo com a representatividade das vendas em cada canal, sendo elas:

- Agências de viagem 50%
- Agências on-line 20%
- Internet (site Pluna) 20%
- Lojas 10%

Para ambos os canais de vendas, direto ou indireto, o fator crítico de sucesso sempre foi o acompanhamento para atingimento dos objetivos e campanhas de incentivos, principalmente para o canal indireto onde os vendedores não terão exclusividade com a Pluna, reduzindo assim o comprometimento e envolvimento.

Campanhas de curto prazo (mensais/bimestrais) de premiação para os balconistas das Agências de viagem e campanhas anuais para os proprietários das Agências de viagens.

Como o maior volume das vendas da Pluna estão nos canais indiretos, este é o maior foco da empresa, tendo assim executivos de vendas responsáveis somente pelas operadoras, consolidadoras e Agências de viagens. Este profissional possui metas e objetivos mensais, embora não possua nenhum variável atrelado ao seu resultado mensal, mas somente salário fixo.

Para as lojas no aeroporto e em São Paulo os atendentes e vendedores são todos funcionários da Pluna capacitados e treinados, e todos com objetivos mensais.

O televendas (receptivo - *In Bound*) fica sob responsabilidade de uma empresa terceirizada com base na Argentina com atendentes bilíngües, recepcionando as ligações de acordo com o idioma do país de origem da ligação.

## 6.5. POLÍTICA DE PREÇOS

Na assídua e eminente competitividade do mercado, a conquista e manutenção de clientes e consumidores torna-se algo imprescindível nos dias de hoje.

Na expectativa de atender as necessidades dos consumidores que buscam qualidade, comodidade, agilidade e economia, e manter-se competitivas as empresas tem que ser bastante estratégicas na formulação e composição dos preços a serem praticados, com base neste conceito analisaremos abaixo a política adotada pela Pluna.

O principal custo de uma empresa de aviação é o combustível das aeronaves, estudos mostram que este item é responsável por algo em torno de 60% do custo total.

Com base nesta informação notamos que o custo fixo de um vôo é praticamente o mesmo, independente se tiver um passageiro ou lotação total do vôo. Desta forma para compor o preço do serviço (passagens) é utilizada uma técnica conhecida como *Revenue management*, que visa calcular a melhor política de preços, para maximizar os lucros gerados pelo voo e manter-se competitivo no mercado.

Principais fatores calculados matematicamente na formação dos preços:



- Custo/receita gerada por passageiro por Km voado;
- Vender cada assento (passagem) em cada voo ao preço mais alto, a fim de rentabilizar o máximo o voo;
- Calcular os preços cruzando informações ocupação do voo x data do voo;
- Avaliação das rotas e horários oferecidos x disponíveis no mercado;
- Elevar o *Load Factor* (taxa de ocupação do voo) com o máximo *Yield* (receita obtida como contrapartida, por unidade de produção vendida);
- Equilibrar o número mínimo de passagens de classes altas x classes econômicas (quanto mais passagens de classe alta vendidas maior rentabilidade do voo).

Conforme analisado acima são inúmeros fatores calculados para composição dos preços das passagens (serviço), e reajustes quando necessário são provocados diretamente pelos reajustes no combustível aeronáutico (querosene), outros itens que compõem o preço quando sofrem reajustes não impactam com a mesma intensidade no preço como este citado.

A política de descontos promocionais é praticamente nula, para venda direta ao consumidor final não existe desconto e quando há diferenciação de preço entre uma passagem e outra é provocada pelos fatores citados acima (lotação x data x demanda/procura do voo).

Para grupos com número mínimo de assentos, Agências de viagem, operadoras, consolidadoras, Agências online e voos fechados temos uma pequena flexibilização na política de descontos que variam de 5% a 15% no máximo em casos extremos e com aprovação gerencial.

O prazo de pagamento para consumidores final inexistente. O prazo/parcelamento oferecidos a este público são de responsabilidade das operadoras de cartão de crédito, e para as empresas, Agências de viagem, etc., é tratado à parte em cada negociação específica.

O objetivo da Pluna é trabalhar com preços finais oferecidos aos passageiros iguais em todos os canais, com uma pequena variação de -5% a -8% para as passagens comercializadas diretamente no site da empresa. Esta diferença nem

sempre é possível uma vez que as Agências de viagem na maioria das vezes comercializam pacotes de viagem conseguindo subsidiar parte deste % com outros serviços do pacote.

## 6.6. POLÍTICA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES

A empresa tem como desafio a criação de serviços complementares, alinhados com a estratégia corporativa. Para agregar valor nos serviços prestados, a primeira ação e a mais importante no presente momento será o *cross-selling* através do *website*, hoje o percentual de vendas casadas no site é muito baixo, gira em torno de 0,5%. Gestores da área comercial devem ser os *sponsors* do projeto, obviamente alinhando com as demais áreas da empresa. A idéia é que o cliente final possa fazer o seu pacote de viagens completo, através do site, a compra da passagem aérea, o traslado entre os aeroportos, a hospedagem no destino, aluguel de carros, compra de ingressos para pontos turísticos, contato de guias locais para passeios no destino final, entre outros. A página web deverá possuir informações atrativas em relação às rotas da PLUNA S/A, mostrando para o cliente informações estratégicas, como por exemplo: Quem comprou passagem para este destino, também reservou diária neste hotel e adquiriu ingressos para alguns pontos turísticos na região. O principal objetivo desta ação é aumentar o *cross-selling* e conseqüentemente a rentabilidade da empresa.

Além disso, a companhia também necessita investir em um item que é facilitador para o usuário final, o bilhete através do telefone celular, tendo em vista a constante evolução tecnológica, estes itens são fundamentais para a satisfação do cliente.

Outro ponto que pode agregar valor e trazer um pequeno lucro extra para a empresa é o acesso *wi-fi* nas aeronaves, possibilitando para os passageiros o envio de mensagens, ligações telefônicas, email, acesso a internet em geral, tudo isso através de uma conexão por satélite e uma rede GPRS. Nos vôos este serviço seria complementar e poderia ser adquirido pelo passageiro através do pagamento de uma taxa para utilização.

## 6.7. POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Foi identificado que a PLUNA S/A possui na sua missão, visão e valores aspectos que envolvem um bom relacionamento com o cliente “Ser a empresa aérea mais apreciada...”, “... eficiente e cordial...”, podemos visualizar que a preocupação com o cliente está no DNA da companhia.

Para garantir um bom relacionamento, primeiramente precisamos entender quem é o nosso cliente, qual o seu perfil, suas necessidades, qual a sua expectativa em relação à PLUNA S/A, enfim, realmente conhecer o cliente. Entender quem é o nosso cliente se torna possível através de ferramentas, como por exemplo, um CRM.

A companhia possui diversas informações em relação ao público de compra, porém existe um GAP quando falamos neste assunto, pois a extração dos dados, que geram informações e auxiliam na tomada de decisões é extremamente precária. A ação inicial seria a aquisição de uma ferramenta que pudesse compilar os dados, extraindo informações gerenciais.

Avançando para outra etapa, vamos levar em consideração que cerca de 80% dos bilhetes vendidos são através do atendimento via balcão ou agências de viagens. A empresa precisa migrar o seu canal de atendimento gradativamente para a plataforma web, garantindo sempre a satisfação do cliente e alinhando o canal de atendimento com a estratégia de empresa, que é *lowcost/low fare*, esta migração pode trazer benefícios para o cliente final, migrando o atendimento de B2B para um atendimento B2C. Com esta mudança, a companhia irá conseguir informações relevantes em relação aos seus clientes, podendo assim adotar estratégias como divulgação de serviços e promoções através de email marketing ou até mesmo interagir com o cliente através de mensagens de texto no celular. Essas ações, bem coordenadas e estruturadas podem gerar um ganho significativo para a empresa e um aumento na satisfação dos clientes.

Visando aprimorar o relacionamento, uma ação importante que deve ser tomada pela PLUNA S/A é a segmentação e classificação dos seus clientes, através de níveis de relevância. A proposta desta segmentação e classificação por relevância pode ser demonstrada pela Figura 4 abaixo:

		Nível de Relevância		
		A	B	C
Segmentos	Agencias de Viagem tradicionais			
	Consolidadoras ("atacadistas")			
	Operadoras de Viagem (pacotes)			
	Agencias virtuais (online travel)			
	Agencias de Viagem Corporativas			
	Empresas			
	Clientes finais			



Figura 4 – Classificação por relevância

Fonte: Elaborada pelo autor

Esta segmentação visa facilitar a identificação e diferenciação dos clientes que trazem maior rentabilidade para a empresa. A classificação para os segmentos que representam cerca de 80% do faturamento pode ser realizada através de indicadores como faturamento, quantidade de bilhetes vendidos e exclusividade para as rotas de destino. Tendo em vista que o cliente para ter a relevância A, precisar ter um faturamento mensal igual ou superior a US\$ 500.000, com uma quantidade de bilhetes vendidos superiores a 500 e um percentual de 80% de exclusividade nas vendas aonde a PLUNA S/A possui rota. Os clientes B ficam com valor de faturamento entre US\$ 499.000 e US\$ 50.000, com quantidade de bilhetes vendidos igual ou superior a 100 e 40% de exclusividade nas rotas. Por fim os clientes C são classificados por faturamento inferior a US\$ 49.000, com bilhetes vendidos menores do que 99 e 10% de exclusividade nas rotas.

Para as empresas e clientes finais, os indicadores podem ser alterados para faturamento e fidelização, e através de uma classificação a ser definida, os clientes podem obter pontuações diferenciadas nos programas de fidelidade e descontos para viagens futuras.

## 6.8. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

O Departamento de Recursos Humanos da empresa buscara candidatos no mercado através de anúncios, empresas de recolocação, mercado concorrente, etc.

O processo de recrutamento e seleção interna e externa será feito considerando os pré-requisitos das vagas abertas, observando os seguintes critérios:

- Tempo de empresa x Desempenho na função
- Experiência de mercado
- Formação escolar
- Qualificações específicas inerentes as função desejada
- Domínio de língua estrangeira
- Experiência em campo (Turismo, Indústria da Aviação);
- Disponibilidade para transferência.

### TÉCNICAS DE SELEÇÃO:

- Entrevista com os responsáveis pela área comercial e Recursos Humanos
- Dinâmica de grupo
- Teste de vendas
- Percepção
- Escrita
- Criatividade
- Raciocínio lógico
- Resposta sobre pressão

### TESTES:

- Testes vivenciais
- Testes situacionais / experimentais

## - Conhecimentos Gerais

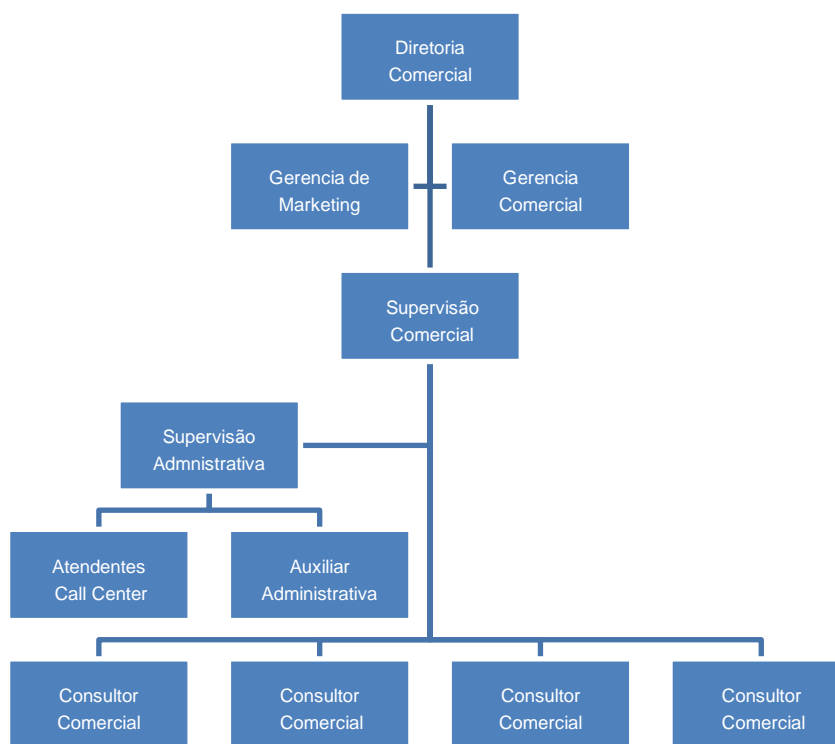


Figura 5: Organograma – Estrutura da Área Comercial  
Fonte: RH Pluna S/A

## 6.9. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Na PLUNA o sistema de remuneração será meritório compreendo um valor fixo mensal + um valor variável que será calculado mensalmente, com base no atingimento dos objetivos propostos.

O valor do bônus mensal será calculado com base no salário fixo mensal, pagando percentualmente de acordo com a cobertura atingida, ou seja, cobertura de 100% = BONUS 100% do salário e assim sucessivamente.

Para efeito de bonificação mensal será considerado o volume de vendas x objetivos estabelecidos iniciando-se o pagamento de bônus a partir de 80% do atingimento do objetivo estipulado, e não tendo um limite, ou seja, quanto maior a cobertura maior será o bônus do mês.

Com intuito de termos uma responsabilidade maior com o bom atendimento, fidelização, manutenção adequada da carteira de cliente etc., será estabelecida uma bonificação semestral que estará atrelada a avaliação de desempenho e contemplará os seguintes quesitos:

- ✓ Atingimento da meta semestral de vendas;
- ✓ Atingimento da meta semestral de visitas;
- ✓ Atingimento da meta semestral de captação novos clientes;
- ✓ Atingimento da meta semestral de retenção de clientes (A e B);
- ✓ Atingimento da meta semestral de despesas comerciais.

O valor do bônus semestral será de 01 salário calculado pela média de ganhos do semestre avaliado, ou seja, quanto maior os bônus mensais do semestre anterior, maior será a bonificação semestral.

Para efeitos motivacionais o pagamento do bônus semestral será feito a partir de 90% da cobertura dos objetivos propostos semestralmente.

## 6.10. POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A ferramenta principal a ser utilizada na avaliação de desempenho da equipe comercial será a Avaliação 360º que consistirá em questionários relacionando conhecimentos, habilidades e atitudes do avaliado sob o ponto de vista de:

- No mínimo dois companheiros de função;
- O gestor imediatamente acima (que chamaremos de chefia imediata);
- No mínimo dois clientes importantes da carteira (nível A) escolhidos de forma aleatória;
- No mínimo dois companheiros que exercem função subordinada ou de suporte ao entrevistado;
- Uma auto avaliação do entrevistado.

Esta avaliação ocorrerá semestralmente e com base nos resultados o entrevistado e sua chefia imediata deverão elaborar um plano de desenvolvimento que permita a diminuição dos gaps encontrados nos indicadores-chave. Será desenvolvida pela equipe de Recursos Humanos com base nas mais atualizadas técnicas de avaliação.

Esta avaliação deverá ser precedida por seções bimestrais de *feedback* individualizado e pessoal por parte da chefia imediata de forma a que o executivo da área comercial acompanhe sua evolução e possa pro-ativamente contribuir para os resultados de sua avaliação.

Entre os indicadores a serem utilizados teremos quantitativos e qualitativos, descritos abaixo:

#### QUANTITATIVOS

- Atingimento da meta semestral de vendas;
- Atingimento da meta semestral de visitas;
- Atingimento da meta semestral de captação novos clientes;
- Atingimento da meta semestral de retenção de clientes (A e B);
- Atingimento da meta semestral de despesas comerciais.

#### QUALITATIVOS

- Comportamento reconhecidamente ético;
- Trabalho em equipe;
- Planejamento e organização pessoal;
- Conhecimento atualizado dos serviços da empresa;
- Elevado grau de motivação.

Cada um dos critérios será avaliado da seguinte forma:

- Muito abaixo do esperado: nota 2;
- Abaixo do esperado: nota 4;
- Dentro do esperado: nota 6;
- Acima do esperado: nota 8;



- Muito acima do esperado: nota 10.

Espera-se que o entrevistado alcance no mínimo 18 pontos em cada uma das categorias (qualitativos e quantitativos) de forma a equilibrar suas competências nas duas dimensões.

Candidatos com notas abaixo deste critério receberão uma orientação adicional e personalizada para melhoria nos próximos 6 meses. No caso de duas avaliações consecutivas abaixo do critério mínimo estabelecido acima o profissional será passível de desligamento.

## 6.11. POLÍTICA DE TREINAMENTO

Antes mesmo de abordarmos a importância do treinamento, precisamos entender os objetivos que geram as necessidades de treinamento dentro das organizações; só assim poderemos entender sua real importância.

As organizações buscam alcançar seus objetivos, o mais economicamente possível (é considerado um "investimento" empresarial); mudar a atitude das pessoas, melhorando o clima organizacional, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas à chefia.

Preparar o pessoal para tarefas peculiares à organização.

Reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho do pessoal e os propostos pela empresa.

Proporcionar oportunidades aos funcionários de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Sabedores destes objetivos, vislumbramos no treinamento contínuo a melhor ferramenta para a evolução e a melhoria no desempenho da área comercial, porém para que o treinamento crie o impacto desejado é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente levantamento de necessidades de treinamento.

A Pluna possui tímida iniciativa nesta área específica, pretendemos nos próximos tópicos, sugerir a criação de uma nova metodologia de treinamento a ser utilizada pela organização.

Sugerimos ao gestor de Recursos humanos a implantação de metodologias investigativas, através de questionários, com o objetivando identificar as carências individuais e do grupo, bem como suas potencialidades. Feita a coleta das informações, o próximo passo é a análise das informações obtidas, separando aquelas com maior grau de deficiência para que se inicie o programa de treinamento. Cabe ao gestor de RH através de seu conhecimento e vivencia, montar um programa de treinamento baseados nas análises individuais e coletivas, coletadas através das pesquisas realizadas. Sugerimos que o Gestor Comercial trabalhe colaborativamente alimentando constantemente a área de Recursos Humanos sobre a necessidade de realização de treinamentos de sua equipe, visto que no dia a dia o gestor comercial tem a função de gerenciar as atividades de sua equipe e a capacidade de identificar possíveis distorções no comportamento individual, que não esteja de acordo com o objetivo da organização. Os treinamentos devem ser focados em técnicas de apresentação, técnicas de vendas, produtos da empresa, alinhamento ao marketing da Empresa, entre outros, conforme diagrama abaixo:

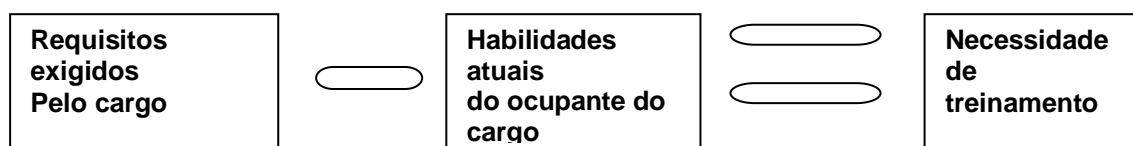


Figura 6: Requisitos para o cargo  
Fonte: Elaborado pelo autor

Para os treinamentos propomos os seguintes métodos:

- 1- Dramatização;
- 2- Jogos de empresa;
- 3- Aulas expositivas;
- 4- *T-GROUP*.

Acreditamos que elencar personalidades especialistas no mercado de eventos e da área comercial e de turismo de negócios contribuirá para eficiência dos treinamentos, através de suas vivencias pessoais.

O gerente deve assumir a responsabilidade de ser um facilitador dos treinamentos, já que a ele cabe essencialmente orientar a busca de objetivos e metas, solucionar problemas, fornecer informações necessárias ao trabalho a ser

feito, atuar como suporte para solucionar dúvidas, auxiliar no processo decisório ou decidir, e ajudar a equipe a solucionarem os seus conflitos pessoais e interpessoais.

O Gerente da Pluna deve desempenhar importantíssimo papel nos treinamentos da empresa, uma vez que não é apenas multiplicador de conhecimento, mas também é o principal ministrador de treinamento. O gestor comercial precisara compreender a responsabilidade na manutenção da motivação da equipe e no alinhamento da forma ideal de atendimento e comercialização dos produtos da empresa.

A avaliação da necessidade de treinamento deverá ser constante através da Área de Recursos Humanos Corporativo da empresa que será munida mensalmente dos relatórios de desempenho da equipe comercial. Além disso, anualmente será feita pesquisa de clima da empresa a qual fornecerá conteúdo para a necessidade de novos treinamentos.

## 6.12. ENDOMARKETING

O mercado está, cada vez mais, competitivo e os produtos e serviços mais parecidos uns com os outros. Devido a esta competição os consumidores tornam-se mais exigentes e volúveis, dificultando o processo de fidelização. A relação interna nas empresas é afetada pela dificuldade dos profissionais de linha de frente com o grande descontentamento dos consumidores, o que acaba causando um dia a dia estressante que reflete nas relações internas da empresa.

Visando aprimorar a comunicação da empresa, propomos a criação de um setor responsável pela criação de programas de comunicação, visando levar todos os objetivos corporativos da Pluna, junto aos seus clientes interno e externo.

O objetivo da criação deste setor é alinhar as estratégias da Pluna integrando os setores de marketing, RH e Comercial.

Teremos como pilar central o setor de comunicação que tem a missão em conjunto com os diretores, na elaboração dos programas de endomarketing. O desenvolvimento das campanhas das comunicações ficaram sob a responsabilidade do setor de marketing, o setor de RH será responsável por implementar, divulgar e

acompanhar os programas criados. O setor comercial tem um papel fundamental na divulgação da imagem da empresa junto aos clientes e seus representantes comerciais.

Serão mais de 850 colaboradores atendidos pela campanha de endomarketing que visam fazer com que o colaborador se envolva ao máximo com a essência da marca. As campanhas são para incentivar atitudes nos funcionários que gerem valor para a empresa.

A princípio trabalharemos endomarketing como estratégia corporativa da Pluna, com o grande objetivo de fidelização dos clientes interno e externo. Para que isto aconteça desenvolveremos alguns programas de comunicação, como intranet, eventos anuais, revista interna, mural expositivo, almoço com o diretor. A comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento da contratação um novo funcionário, familiarização com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa.

Sugerimos a criação de alguns programas que a Pluna pode utilizar para garantir a fidelização dos clientes interno, entre eles cito:

1) Programa “**Diretor meu amigo**”, o objetivo deste programa, é aproximar os diretores para o convívio com os colaboradores dos mais diversos setores, estimulando que as informações caminhem em uma via mão dupla. Desta forma melhoramos a compreensão dos diretores quanto aos seus colaboradores e suas necessidades;

2) Programa “**Seja um Mentor**”, o objetivo deste programa aliado ao programa do Manual de Boas Vindas, é fazer com que o novo colaborador se sinta mais rapidamente acolhido na empresa;

3) Programa “**Melhorando Sempre**” o objetivo deste programa é abrir um canal de Comunicação aos Colaboradores, Agências e representantes comerciais, de forma segura e responsável, sugiram melhorias e comuniquem suas preocupações.

Já para a fidelização dos clientes externo, sugerimos que a empresa de sequência ao programa já criado que é: “DESTINO X PREÇO X MARCA”. Refirmando assim sua estratégia *lowcost/ low fare*.

O investimento para todos os programas de marketing da empresa representa 1% de todo o faturamento.

Sugerimos que o programa com a nova política Comercial da empresa utilize-se das seguintes ferramentas, para a divulgação entre os colaboradores.

Entre elas:

- ✓ Intranet
- ✓ Revista
- ✓ Evento nacional,
- ✓ Vídeo institucional

Podemos ainda utilizar outras ferramentas disponíveis como:

- ✓ Manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos, as tendências na aviação; revista com história em quadrinhos;

- ✓ Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;

- ✓ Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;

- ✓ Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);

- ✓ Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;

- ✓ Grife interna que pode ser utilizados em roupas, bonés e acessórios;

- ✓ Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;

- ✓ Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;

- ✓ Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;

- ✓ Manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

A nova política comercial será lançada no final do ano de 2013, quando acontece o encontro nacional da empresa. Será criada uma revista exclusiva para os

mais de 850 colaboradores, apresentando as novas políticas comerciais da empresa, paralelamente a essa em conjunto com a criação de uma página na intranet. A abertura do evento será com um vídeo institucional apresentando com os principais objetivos da organização, e as metas para o próximo ano, e como alcançá-las, embasadas na nova política comercial.

### 6.13. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Caberá ao Gerente Comercial compartilhar e “traduzir” à sua equipe a estratégia-macro da empresa em ações táticas e operacionais de venda com vista ao alcance das metas (valor/volume) estabelecidas inicialmente pela Direção da empresa.

Estas metas deverão ser subdivididas por regiões e canais com a devida consulta e negociação com a equipe de forma a gerar comprometimento e motivação.

Além disso, o Gerente Comercial deverá responsabilizar-se pelo acompanhamento dos indicadores de *performance* previamente definidos na Política Comercial fornecendo feedback regular e personalizado à equipe.

O Gerente Comercial deverá apresentar características de liderança participativa, porém, tendo em mente e comunicando à sua equipe que a decisão final será sua e que o líder assumirá suas responsabilidades, porém sabendo reconhecer o mérito daqueles que tiverem participado e/ou sugerido melhorias na gestão e resultados.

Entre outras importantes atribuições do Gerente Comercial podemos citar:

- ✓ Recrutamento e Seleção: mesmo que não participe diretamente do processo seletivo inicial é imprescindível que o Gerente participe da escolha final do candidato à vaga comercial;
- ✓ Treinamento e Desenvolvimento: as atividades de T&E poderão ser terceirizadas mas o Gerente deverá estar ciente dos reais gaps de desempenho de

sua equipe e sempre que possível aproveitar estes treinamentos para aproximar-se da equipe;

✓ Mentoring/Coaching: esta função deverá fazer parte das atividades regulares do Gerente Comercial que deverá disponibilizar tempo em sua agenda para regularmente (mínimo uma vez a cada dois meses) realizar sessões de *coaching* com seus colaboradores diretos;

✓ Recursos: o Gerente Comercial será responsável por garantir que os recursos necessários para o bom desempenho das atividades comerciais estejam disponibilizados a tempo para a equipe. E caso contrário será seu papel negociar com a Direção da empresa a obtenção dos mesmos.

✓ Custos: apesar do foco prioritário em geração de receita o Gerente Comercial deverá estar atento aos custos comerciais e como os mesmos afetam a lucratividade da organização. E este conceito de gerenciamento de custos deverá ser compartilhado com a equipe, de forma que todos estejam alinhados com a visão da empresa;

✓ Parcerias/Novos negócios: no atual ambiente hiper-competitivo é importante que o Gerente Comercial possa disponibilizar tempo para o estudo de parcerias estratégicas e desenvolvimento de novos negócios/canais que garantam a sustentabilidade da empresa a longo prazo;

✓ Motivação: após um cuidadoso processo de seleção cabe ao Gerente Comercial providenciar um ambiente e recursos que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe. Com estes recursos garantidos será mais proveitosa qualquer ação motivacional junto à equipe seja ela uma palestra, um treinamento vivencial, uma premiação em dinheiro/bem/viagem.

Todas estas atribuições deverão estar calcadas em valores como:

- ✓ Ética;
- ✓ Igualdade de expressão;
- ✓ Meritocracia;
- ✓ Incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- ✓ Pró-atividade;
- ✓ Respeito aos clientes, fornecedores e colegas;
- ✓ Postura vencedora.

## 6.14. ORÇAMENTO

A PLUNA por adotar uma estratégia “*low-cost/low-fare*” decidiu que seu orçamento utilizado na área comercial não deve passar de 9% do faturamento anual da empresa, por isso utilizamos 8,7% como meta. Abaixo mostraremos como será dividido o orçamento entre os diversos centros de custos:

✓ Remuneração da Equipe de vendas (Fixo) - Este Centro de Custos compreende os salários fixos da equipe de vendas própria. Este custo tende a ser fixo durante todo o ano;

✓ Remuneração da Equipe de vendas (Variável + Bonificações) - Compreende o salário variável, as bonificações e os incentivos pagos a equipe de vendas própria. Estes custos tendem a variar conforme o faturamento da empresa ao longo do ano;

✓ Treinamento da Equipe Comercial - Custos relativos aos treinamentos realizados para a equipe de vendas e atendimento. Este treinamento é realizado duas vezes no ano, em Janeiro e em Julho;

✓ Recrutamento e Seleção - Orçamento destinado, quando necessário, a contratação de novos funcionários da área comercial. Esse custo está diretamente ligado ao *turn-over* e a necessidades da ampliação da equipe por isso colocamos como um custo fixo ao longo do ano;

✓ Despesas na comercialização - Gastos realizados na comercialização das passagens aéreas: pagamento de comissão as agências, desconto dados em pacotes, incentivo de vendas para as agências, etc. Estes custos tendem a variar conforme o faturamento da empresa ao longo do ano;

✓ Despesas com Marketing - Despesas com divulgação da empresa e promoções pelos diversos tipos de canais de mídia. Destinamos 60% do total do recurso dividindo igualmente entre os 12 meses do ano, os outros 40% dividimos igualmente entre os meses de Maio, Agosto, Outubro e Novembro (meses em que os meses subsequentes ocorrem uma maior procura por passagens aéreas) e somamos ao valor já disponibilizado para esses meses;



✓ Despesas Administrativas - Dividimos as despesas administrativas em quatro: 1) Aluguel de Escritórios - aluguel dos escritórios espalhados nos território nacional e utilizados pela nossa equipe comercial. Tende a ser fixo durante o ano; 2) Combustível - combustível utilizado pela equipe de vendas nas visitas aos clientes. Tende a ser fixo, pois a equipe possui uma meta de visitas fixa ao longo dos meses; 3) Telefone - custo relacionado ao uso dos telefones fixo e celulares da empresa para o atendimento dos clientes. Utilizamos um fator onde 70% do custo mensal é fixo e os outros 30% variam conforme a meta de faturamento mensal da empresa; 4) Outros Custos - gastos administrativos diversos como água, luz, materiais de escritório, etc. Assim como o custo com telefone, utilizamos um fator onde 70% do custo mensal é fixo e os outros 30% variam conforme a meta de faturamento mensal da empresa.

Abaixo as tabelas com os orçamentos de cada centro de custos relacionado acima:

Tabela 6 - Orçamento Comercial Anual Pluna

<b>Centro de Custos</b>	<b>%</b>	<b>\$\$</b>
Remuneração da equipe de vendas (Fixo)	2,10	US\$ 2.247.000,00
Remuneração da equipe de vendas (Var. + Boni.)	0,90	US\$ 963.000,00
Treinamento da equipe comercial	0,15	US\$ 160.500,00
Recrutamento e Seleção	0,05	US\$ 53.500,00
Despesas na comercialização	2,85	US\$ 3.049.500,00
Despesas com Marketing	1,50	US\$ 1.605.000,00
Despesas Administrativas	1,10	US\$ 1.177.000,00
<i>Aluguel de Escritórios</i>	<i>0,50</i>	<i>US\$ 535.000,00</i>
<i>Combustível</i>	<i>0,20</i>	<i>US\$ 214.000,00</i>
<i>Telefone</i>	<i>0,10</i>	<i>US\$ 107.000,00</i>
<i>Outros custos</i>	<i>0,30</i>	<i>US\$ 321.000,00</i>
<b>Total Orçamento</b>	<b>8,7</b>	<b>US\$ 9.255.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7 - Orçamento Comercial mensal Pluna (U\$)

Meses	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Meta Fat.	7.000.000	7.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	10.000.000	9.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000	11.000.000	10.000.000
% Fat. no ano	6,5%	6,5%	7,5%	7,5%	7,5%	9,3%	8,4%	8,4%	9,3%	9,3%	10,3%	9,3%
Rem. equipe (Fixo)	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	172.846	345.692
Rem. equipe (Var.)	58.803	58.803	67.204	67.204	67.204	84.005	75.604	75.604	84.005	84.005	92.405	148.154
TTOs equipe	80.250	0	0	0	0	0	80.250	0	0	0	0	0
Recr. e Sel.	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458	4.458
Desp. na comerc.	199.500	199.500	228.000	228.000	228.000	285.000	256.500	256.500	285.000	285.000	313.500	285.000
Desp. com Mkt	80.250	80.250	80.250	80.250	240.750	80.250	80.250	240.750	80.250	240.750	240.750	80.250
Desp. Adm	95.783	95.783	96.983	96.983	96.983	99.383	98.183	98.183	99.383	99.383	100.583	99.383
Aluguel de Escrit.	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583	44.583
Combustivel	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833	17.833
Telefone	8.342	8.342	8.642	8.642	8.642	9.242	8.942	8.942	9.242	9.242	9.542	9.242
Outros custos	25.025	25.025	25.925	25.925	25.925	27.725	26.825	26.825	27.725	27.725	28.625	27.725
<b>Total Orçamento</b>	<b>691.891</b>	<b>611.641</b>	<b>649.742</b>	<b>649.742</b>	<b>810.242</b>	<b>725.943</b>	<b>768.092</b>	<b>848.342</b>	<b>725.943</b>	<b>886.443</b>	<b>924.543</b>	<b>962.938</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.15. CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

Para controlar, analisar e agir, a PLUNA deve seguir um modelo de gestão baseado no PDCA.

A equipe de vendas deve se reunir uma vez por semana (segunda-feira) com seu Gerente de Vendas para fazer analisar os resultados da semana anterior gerados pelo software de apoio a vendas da PLUNA e planejar a semana em questão.

As reuniões devem ser divididas da seguinte forma:

- 1ª Semana – Equipe e GV analisam o fechamento do resultado de vendas do mês anterior, analisam os KPIs (visitas semanais, faturamento/semana, custo/passagem vendida, etc.) e com base nesses números planejam o mês corrente procurando reverter já no mês corrente as lacunas deixadas no mês anterior. Devem trocar ideias sobre as melhores práticas e piores práticas, GV deve utilizar os vendedores com melhor resultado para dividir com a equipe suas melhores práticas. O GV deve já abrir as metas e KPIs de toda a equipe. Abrir metas mensais e semanais. A equipe deve sair da reunião com todas as metas já definidas e sem dúvidas. Nessa semana o GV deve sair em rota com o consultor com pior atingimento da meta de faturamento do mês anterior. Rota essa necessária para entender pontos fortes e fracos do consultor e dar *coaching*;

- Segunda, terceira e quarta semanas - Equipe e GV se reúnem e analisam o resultado de vendas da semana anterior, verificam se as metas semanais foram atingidas, trocam melhores práticas e estipulam novos desafios e ações para a semana corrente. Nessas semanas GV deve sair em rota com o consultor com o pior resultado de faturamento x meta da semana anterior (apenas na 4ª semana o GV deve sair com o consultor com a pior tendência de vendas do mês).

Na primeira sexta-feira de todo mês o Gerente de Vendas, e outros gerentes relacionados à área comercial devem apresentar em ppt os resultados do mês anterior ao Gerente Comercial e já apresentar propostas de reversão das lacunas para os resultados não atingidos.

Os KPIs norteadores da equipe de vendas são:

- ✓ Meta x real faturamento semanal;
- ✓ Meta x real faturamento mensal;
- ✓ Custo mensal por consultor / faturamento mensal do consultor;
- ✓ Custo mensal / Passagem aérea vendida.

As metas, KPIs, e desafios mensais/semanais dos consultores devem sempre ser estabelecidos baseados em resultados *Benchmarking* realizados por outros consultores, companhias aéreas ou resultados alcançados em anos anteriores.

## 7. ANÁLISE CRÍTICA: CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

### 7.1. INTRODUÇÃO

Observamos nas duas últimas décadas o alto crescimento da oferta e tipos de produtos, marcas e serviços, espremendo cada vez mais as lacunas disponíveis no mercado.

A alta competitividade entre as empresas levou essas buscarem vantagem competitiva, inicialmente com a diferenciação em seus produtos e serviços ofertados. Podemos rapidamente citar aqui algumas dessas diferenças: preço, qualidade, valor percebido, distribuição, etc. Porém esses atributos não são difíceis de serem copiados pela concorrência o que levou as organizações se profissionalizarem e contratar profissionais com amplos conhecimentos técnicos em seus currículos, principalmente para os cargos de liderança.

No decorrer desses anos percebemos que as empresas as quais não se profissionalizaram rumaram à falência e/ou foram vendidas/incorporadas por outras melhor preparadas e capacitadas. Notamos ainda organizações com profissionais da liderança com alto conhecimento técnico, não apresentando resultados esperados e consistentes.

Então logo perguntamos, onde está a diferença entre uma empresa de resultados excelentes e uma empresa sem resultados brilhantes, ou até mesmo resultados negativos? É nesse ponto que entram: a cultura e a gestão das empresas. Empresas com culturas bem definidas e focadas em resultados, métodos de gestão claros e conhecido por todos os colaboradores são fatores de grande importância para manter as empresas competitivas e buscarem a permanência no mercado.

Neste estudo abordaremos um método para gestão de empresas. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo demonstrar se a utilização do ciclo PDCA, também denominado por alguns autores de método PDCA, é uma boa maneira para controlar, analisar e avaliar o processo da administração de vendas das empresas que estejam em busca de vantagens competitivas, resultados positivos e

sustentáveis. Desta forma verificar se a escolha da equipe pelo método PDCA para controle, análise e avaliação da área comercial da Pluna foi uma opção assertiva.

## 7.2. DESENVOLVIMENTO

Cobra (1994) revela que, algum tempo atrás o gerente de vendas estava preocupado apenas em gerenciar negócios, fechando vendas. Nos dias atuais, com a alta competitividade, complexidade das negociações e produtos, ele deve ser um estrategista de campo, planejar e tomar decisões.

Para Kotler (1998), a equipe de vendas é o principal elo entre a empresa e o cliente. Esta é responsável pelo fluxo de informações entre ambos. Por essa razão a empresa precisa colocar todos seus esforços no planejamento da sua força de vendas.

Sabemos que na maioria das organizações há um bom planejamento para a força de vendas, porém quando olhamos mais a fundo, percebemos que a execução não ocorre da maneira desejada. Verificamos que muito pouco do que foi planejado foi realizado ou até mesmo tentado executar, ficando assim o planejamento somente “no papel”.

É por esses e outros motivos que se dá a importância para o controle, avaliação e análise na administração de vendas.

A Gerência de Vendas precisa monitorar continuamente a melhoria de desempenho da força de vendas. A tarefa não é fácil, pois exige definições claras do que se espera do trabalho da equipe de vendas, além de revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos. (COBRA, 1994, p.23).

### 7.2.1. Controle, análise e avaliação

Cobra (1994) diz que a eficácia de vendas está diretamente ligada a eficácia do controle sobre a força de vendas. Toda organização, lembrando que cada uma é

diferente, tem forma própria de controlar, analisar e avaliar os resultados da sua equipe. Sabemos também que existem diversos meios e ferramentas para a realização dessas tarefas, as quais são de suma importância para verificarmos tanto o desempenho da equipe quanto seu percurso, caso contrário estará se desviando dos objetivos da organização.

#### 7.2.1.1. Análise e Avaliação

O principal objetivo da avaliação da força de vendas é saber se os objetivos e metas estão, ou não, sendo cumpridos, para depois buscar e analisar as informações e procurar maneiras de melhorar os resultados.

A avaliação é uma comparação de resultados de vendas reais com as vendas planejadas. Cobra (1994) destaca que a avaliação do desempenho de vendas e o estabelecimento de padrões para medir esses desempenhos são uma das principais responsabilidades para a administração da força de vendas.

A análise é um estudo detalhado dos registros da empresa, sejam esses digitais ou não. Essa análise pode ser feita por vendas gerais, por vendedores, regiões ou canais de distribuição e segmentação.

Cobra (1994, p.434) ressalta que “a análise de vendas é conduzida através de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, para detectar seus pontos fortes e fracos de marketing”. O autor revela ainda que através de uma análise de vendas podemos descobrir se diferentes territórios de vendas cobrem de forma igual as cotas de vendas, se existem clientes que dão prejuízo para empresa, ou ainda caso a empresa buscar vender somente para grandes clientes se ela poderá sofrer reduções em sua rentabilidade.

Las Casas (2010) recomenda utilizar diferentes métodos para a avaliação dos vendedores e atividades de vendas, pois assim as fraquezas de uns são compensadas pelas vantagens de outros.

Campos (2009) descreve que o objetivo geral da análise é diminuir as incertezas no processo de tomada de decisões.

Cobra (1994) ainda relata que podemos avaliar os resultados da força de vendas por um ou mais dos seguintes fatores:

- a) Produto: análise da venda do produto ou linha de produtos comparando às vendas totais;
- b) Território geográfico: análise de vendas por região ou vendedor em relação à venda total da empresa, permite ainda avaliar a participação de mercado;
- c) Segmentação de mercado: utilizando-se os tipos de clientes ou canais de distribuição, confrontando os resultados reais com os planejados;
- d) Clientes: análise de vendas por cliente ou grupo de clientes comparando-os com a venda total da empresa, determinando assim o tamanho de cada cliente para dinamizar a atividade de vendas;
- e) Unidade de vendas: avaliação das vendas por unidades de vendas em função da estrutura, em cada unidade, por produto, segmento de mercado, cliente e por vendedor.

Estes são principais registros internos da empresa que podemos utilizar para efetuar análises: o pedido, o faturamento, registro das visitas da equipe de vendas, ficha cadastral dos clientes. Além desses registros internos podemos utilizar alguns externos como pesquisas mercadológicas adquiridas de institutos de pesquisa ou empresas especializadas.

Cobra (1994) descreve que os dados obtidos podem ser arranjados de forma a conseguirmos obter uma análise comparativa das perdas e oportunidades de mercado, conseguindo ainda visualizar os pontos fortes e fracos da empresa.

O autor ainda divide a análise de vendas em quatro áreas que pode ser subdividida:

- a) Vendas gerais, custo e análise de lucros:
  - Vendas mensais em valor monetário e em unidades físicas.
  - Lucro líquido mensal.
  - Custos de distribuição.

- Despesas diretas de vendas.
  - Vendas sazonais, cíclicas e irregulares.
  - Margem bruta ou lucro bruto.
  - Análise das metas (realização de metas).
  - Tamanho médio do pedido.
- b) Análise de vendas por cliente:
- Classificação de clientes.
  - Novos clientes x clientes antigos.
  - CEP dos clientes.
  - Potencial dos clientes.
  - Tamanho médio do pedido.
  - Freqüência de compra.
  - Análise dos maiores clientes.
- c) Análise geográfica de vendas:
- Por estado, município, bairro, etc.
  - Por território de vendas.
  - Por vendedor.
  - Por tipo de cliente.
  - Por tipo de produto.
  - Total de vendas, por vendedor, por dia.
  - Vendas por visita.
  - Análise de custo de vendas por região.
- d) Análise de vendas por produto:
- Classes de produtos.
  - Linha de produtos por classe.
  - Por produto dentro de cada linha de produtos.
  - Produtos, componentes e acessórios.
  - Tipos de embalagem.
  - Análise de preços.

Todas as decisões da empresa devem ser tomadas embasadas em informações reais e bem analisadas, o gestor deve sempre evitar tomar decisões baseado em hipóteses ou intuição.



### 7.2.1.2. Controle

O controle existe para melhorar ou corrigir situações que ocorrem na atividade de vendas. Vale colocar que não existe um melhor modelo ou algum modelo pronto para cada empresa ou ramo de atividade. O que precisar ser feito é adequar cada sistema a cada realidade. Por isso deve-se, quando necessário, tomar ações corretivas baseando-se nos resultados das análises de vendas.

Las Casas (2010, p.229) coloca que “o controle das atividades de vendas da empresa é feito para certificar-se de que não se está afastando dos objetivos visados”.

Para Cobra (1994) a abordagem científica, ou seja, a metodologia de vendas, e o espírito de equipe agindo de forma integrada, podem ser um poderoso instrumento de controle da força de vendas. O autor coloca que toda a organização da força de vendas como: critérios de seleção da equipe, recrutamento, zoneamento de vendas, entre outros precisam estar embasados em modelos científicos. Fala ainda que a equipe de vendas e suporte a vendas devem trabalhar em equipe sendo parceiros sem obstáculos e rivalidades. O Gerente de Vendas deve incentivar a equipe buscar sempre o aprimoramento técnico e profissional em vendas.

O controle do desempenho de cada cliente e de cada indivíduo da equipe de vendas é a grande responsabilidade da administração de vendas e para isso é necessário que todos os fluxos e inter-relações estejam bem ajustados para minimizar custos e maximizar lucros.

“A venda não é uma ciência e talvez nem mesmo seja uma arte. O que ela exige é a aplicação de métodos adequados acompanhados sempre de boa dose de criatividade.” (COBRA, 1994, p.474).

### 7.2.2. O CICLO PDCA

O Ciclo PDCA surgiu na década de 1920 através das pesquisas e trabalhos de Walter Shewhart, físico e matemático. Esta ferramenta foi aplicada e

popularizada por W. Edwards Deming, sendo também conhecida como ciclo de Deming.

O PDCA também pode ser conhecido como método de controle de processos ou método para o controle estatístico de processos. Moura define o ciclo PDCA como “uma ferramenta que orienta a seqüência de atividades para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa, etc.” (MOURA, 1997, p.90).

Campos (2001, p.172) define PDCA como “método de trabalho que leva as pessoas a assumir responsabilidades, a pensar, a desejar o desconhecido (novas metas) e, portanto ter a vontade de aprender novos conhecimentos”.

Método vem do Grego *methodos*. É a soma das palavras gregas Meta e Hodos. Hodos significa caminho. Logo método quer dizer “caminho para meta”. Campos (2001, p.194) descreve “O PDCA é o caminho para se atingir as metas”, o autor mostra o PDCA como um método de solução de problemas. Para o autor, problema e meta têm o mesmo sentido, resolver problemas é atingir metas. Logo não existe a definição a metodologia PDCA sem a definição de uma meta.

A meta se origina no mercado e não dentro das organizações. O mercado exige certa qualidade nos produtos e custos mais baixos. Essa é a meta principal da empresa, ela precisa bater essas metas por questão de sobrevivência. A empresa deve estabelecer metas ousadas de qualidade, custo, vendas, para obter vantagem sobre a concorrência.

Para Campos (2001, p.159), não existe gerenciamento sem metas ele define que “gerenciar é estabelecer metas e ter um plano de ação para atingí-las”. Para isso o Gerente deve: levantar, priorizar e resolver os problemas. O autor define ainda que problemas são resultados indesejáveis e que todos que desejam melhorar suas empresas devem estar cheio de problemas. Caso a empresa não tenha nenhum problema, qual o motivo do gerente estar ali?

O método PDCA é simples, destaca Campos (2009), no entanto, quando utilizado no dia a dia percebe-se que quanto mais se aprofunda mais se percebe a sua complexidade.

A utilização do método permite:

- A participação de todos os membros da empresa no gerenciamento da mesma com melhorias e estabilização dos resultados;

- A uniformização da linguagem e melhoria da comunicação;
- O entendimento do papel de cada indivíduo no esforço empresarial;
- O aprendizado contínuo;
- A utilização das várias áreas da ciência para obtenção de resultados;
- A melhoria da absorção das melhores práticas empresariais.

O método PDCA é apresentado ou simbolizado através de uma estrutura cíclica para indicar a natureza contínua do processo (MELLO et al., 2009). As letras P, D, C e A em seu idioma de origem representam consecutivamente as palavras PLAN, DO, CHECK e ACT, traduzindo, PLANEJAR, EXECUTAR, VERIFICAR e ATUAR.

Na Figura 1 podemos visualizar o Ciclo PDCA:

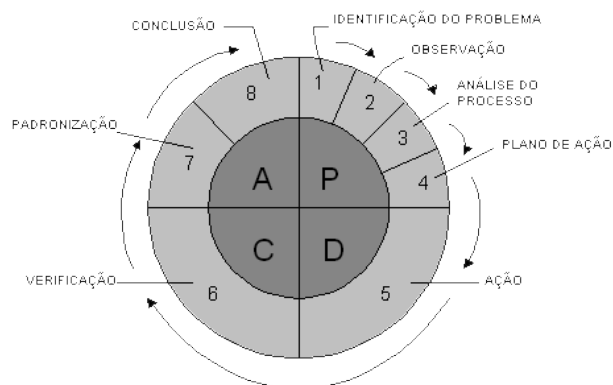


Figura 1 – Ciclo PDCA

Fonte: Campos, 2004, p. 42

Abaixo descreveremos sucintamente cada uma das fases do PDCA.

- PLAN (Planejar): Campos (2009, p.49) define que “o planejamento é o ato de captar e desenvolver conhecimento para reduzir as incertezas nesse processo de tomada de decisões”. O sucesso do plano de ação está diretamente ligado ao conhecimento disponível e da dificuldade em obtê-lo. Podemos subdividir o planejamento em quatro partes:
  - Identificação do problema: Decorre de um resultado indesejado pela direção ou gerência. Deve-se ser bem criterioso nessa fase, pois todo o restante do ciclo depende de identificação correta do

problema, pois todos os esforços seguintes serão colocados para a solução desse problema;

- Observação: Investigar as características específicas do problema sob uma visão aberta e ampla. Quanto mais tempo gastar nessa fase mais fácil será a resolução do problema, se possível, visitar o local onde ocorre o problema;
- Análise: Estratificar as causas fundamentais do problema, procurar as diversas origens do problema. Procurar saber como ocorre o problema, recomenda-se a utilização do diagrama de causa e efeito;
- Plano de ação: Baseado na observação e análises do problema deve-se priorizar e montar um plano para combater as causas, recomenda-se utilizar o “5W 1H”. Um bom gerenciamento exige estabelecer um bom plano de ação;
- DO (Executar): Executar o plano traçado para o atingimento da meta. Divulgar para a equipe as tarefas e a razão delas e treiná-los para que a tarefa possa ser executada. As ações estabelecidas na fase anterior devem ser supervisionadas e devidamente registradas. Nessa fase deve-se ser militar na execução do plano, pois caso o plano não seja executado como foi planejado os resultados certamente não serão alcançados e todo o esforço destinado até o momento será em vão;
- CHECK (Verificar): Nessa fase é feita a verificação dos resultados comparando com o que foi planejado, monitorar e medir se os processos foram executados da maneira planejada, verificando a eficácia das ações executadas na fase anterior. Deve-se também listar todos os efeitos secundários oriundos das ações executadas. Finalmente checar se o resultado da ação foi satisfatório. Caso a solução planejada não alcançou os resultados esperados, deve-se retornar a fase de Observação (PLAN) e recomeçar o ciclo. Campos destaca: caso a meta não seja atingida, é sinal que o plano foi insuficiente, “o conhecimento (informação) utilizado para montar o plano foi insuficiente.” (CAMPOS, 2001, p. 82);

- ACT (Atuar): Caso comprovada a eficácia do plano, executar as ações para promover as melhorias contínuas do processo. Padronizar os procedimentos e divulgar para todos os envolvidos para que não haja possíveis falhas de comunicação. Se necessário, treinar novamente a equipe ou reforçar os treinamentos no processo. Deve-se sempre monitorar o cumprimento do padrão para que o problema não volte a ocorrer. Pode-se também planejar possíveis melhorias no procedimento. Segundo Imai (1994), não pode haver melhorias onde não existam padrões.

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Figura 2 – Fluxo do PDCA

Fonte: CAMPOS, 2004, p. 239

Existem dois tipos de resultados nas organizações, resultados que queremos manter e novos padrões de resultados que desejamos alcançar. Sempre que queremos alcançar uma meta que ainda não foi atingida ou um novo padrão de resultado, utilizamos o PDCA para a resolução do problema. Quando desejamos manter os resultados já alcançados utilizamos o PDCA de manutenção, também chamado de SDCA. O ciclo SDCA muda pouco em relação ao PDCA, a mudança significativa apenas na fase de planejamento. “S” de *Standardize* ou padrão em português.

Para Campos (2004) a fase de planejamento no SDCA é utilizada para o estabelecimento da diretriz de controle. Nessa fase define-se:

- Os itens de controle a serem acompanhados e suas faixas-padrão aceitáveis;
- A definição dos padrões de procedimentos para manter os resultados desejados no processo.

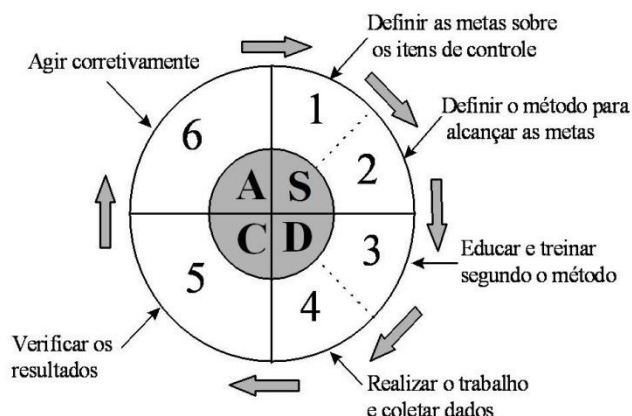


Figura 3 – Ciclo SDCA

Fonte: Adaptado de CAMPOS, 2004, p.206

Itens de controle, segundo Campos (2001, p. 61) são “características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle”. Ainda o autor coloca que, o que não é medido não é gerenciado.

Deve-se estabelecer uma unidade para o acompanhamento do item de controle, ex: Passagens/Habitantes, e definir uma meta para o item de controle, essa meta deverá ser o melhor resultado já alcançado pela empresa, ou um resultado *benchmark* de outra empresa que seja modelo nesse indicador.

O ciclo PDCA tem sua principal característica em ser um processo dinâmico, onde um ciclo inicia quando o anterior termina e assim sucessivamente, temos assim um processo dinâmico sempre em busca da melhoria contínua. Um processo pode ser sempre re-analisado e melhorado. Para se chegar a um resultado é possível que sejam necessárias várias tentativas. Cada tentativa é um giro do PDCA, e cada giro corresponde a um novo plano de ação.

Abaixo a figura 4 mostra como podemos unir o PDCA e o SDCA na melhoria contínua em busca da excelência nos resultados e processos das empresas.

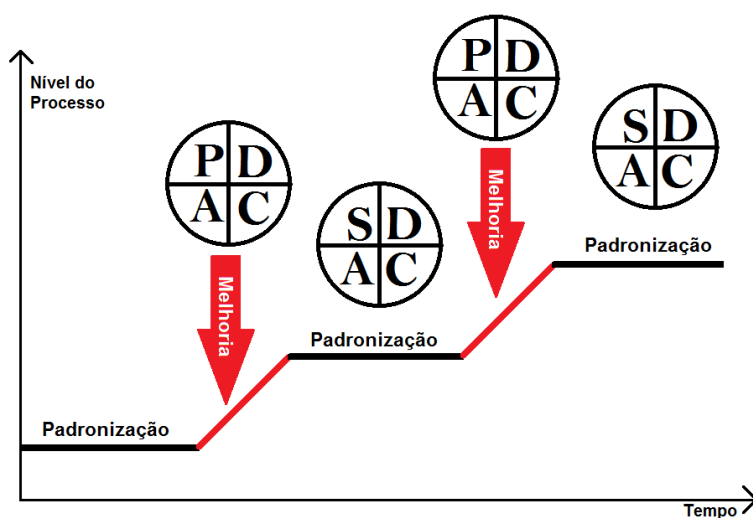


Figura 4 – Melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Campos, 2004, p. 38

O Ciclo PDCA é um método simples, muito difundido e utilizado por várias pessoas e organizações, seja na área industrial, administrativa ou ainda pessoal. O fato é que se compreendido em sua essência e aplicado da maneira correta os resultados são alcançados e os problemas corrigidos.

Imai (1994) ressalta a importância em se preocupar não só com a qualidade dos processos ou produtos e sim a incorporação da qualidade nas pessoas. Para o autor, a empresa capaz de incorporar a qualidade em seus colaboradores está na metade do caminho para o sucesso.

O PDCA permite criar, copiar e dividir conhecimento dentro da organização, podemos dizer que a busca pelos resultados é paralela a busca do conhecimento.

Campos (2001) escreve que a empresa que acumula maior conhecimento e utiliza de forma disciplinada tem melhores resultados. As mudanças numa empresa são a prática do conhecimento, nada o substitui.

### 7.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a teoria apresentada verificamos que o PDCA é o mapa para empresas e seus administradores alcançarem seus objetivos.

Em uma viagem não adianta apenas possuímos um mapa para chegarmos ao destino, precisamos antes de tudo sabermos para onde queremos ir, da mesma forma as empresas também precisam saber qual direção seguir para se manterem competitivas no mercado. No entanto, saber o destino e possuir um mapa ainda não é suficiente para chegarmos ao destino, é necessário também que tenhamos atitude, precisamos sair da inércia e começar o movimento em direção ao destino. As empresas para sair da inércia precisam antes de tudo da atitude e comprometimento da alta administração, sendo esses os responsáveis por definir o destino, entregar o mapa para a equipe e junto com esta encontrar os melhores caminhos para alcançarem o destino.

Precisamos entender que o PDCA não é a “salvação da pátria”, sem que haja extrema dedicação e esforço não existe método nem gerente que alcance resultados competitivos e sustentáveis para os padrões do mercado global, que é o mercado que qualquer empresa hoje está inserida. Hoje o pensamento que deve estar na cabeça dos empresários, da alta administração e dos funcionários é que suas empresas devem ser as melhores do mundo naquilo que fazem. Por consequência a alta gerência e os funcionários devem ter o mesmo pensamento sobre suas competências na realização de suas funções dentro das empresas, pois assim como as empresas, os funcionários estão competindo com os melhores do mundo. Somente desta maneira estarão garantindo a existência da organização no futuro.

O PDCA é um método simples e não exige de quem o utiliza que acerte, ou resolva o problema na primeira, mas exige que nunca pare de tentar e quando resolver esse problema busque outros para serem resolvidos, por isso é um ciclo. Somente assim ocorrerão mudanças nas empresas. Precisamos entender que hoje o normal é a mudança. Não podemos confiar em resultados já alcançados, resultados do passado já não servem para o futuro. As necessidades dos clientes mudam, novos concorrentes entram no mercado a todo o momento, novos materiais surgem, novas tecnologias surgem.

Precisamos estar atentos e nos questionar: meu produto é necessário? Preciso alterá-lo? Devo eliminá-lo? Como posso produzir um produto melhor? Mais seguro? Barato? O que devo mudar em meus processos? Qual tecnologia utilizar? Devo contratar alguma consultoria?



Essas perguntas não são respondidas de uma hora para outra, mas com a utilização correta do método ao longo do tempo, elas estarão sendo respondidas pelo próprio método.

É de extrema importância que os funcionários conheçam o PDCA e que sejam aptos para “rodar o PDCA” em suas funções diárias. Com isso certamente a empresa estará no “trilho para sucesso”.

Por último podemos ainda enfatizar a necessidade da busca por conhecimento para a realização do ciclo PDCA. Para alcançarmos resultados excelentes precisamos colocar metas arrojadas. Na utilização do método para o alcance dessas metas, a demanda de conhecimento é muito alta, logo, é necessário buscar esse conhecimento, seja em análises dentro da empresa, livros, funcionários, cursos ou consultorias. O conhecimento quando bem aplicado é sem dúvida o principal ativo da empresa. Quanto maior é o conhecimento de um indivíduo, maior são suas chances de bater as metas.

Certamente para qualquer empresa que deseje manter-se competitiva hoje e no futuro a utilização do método PDCA é uma ótima opção para realizar a gestão da sua política comercial. Por consequência a escolha do grupo pela utilização do PDCA para a gestão da política comercial da Pluna foi uma excelente escolha, pois como vimos nos capítulos anteriores com a correta utilização e militar execução do método, asseguraríamos a busca contínua dos melhores resultados pela equipe de vendas. O método nos levaria ainda a utilizar as melhores ferramentas de análise das informações além da busca por processos perfeitos para o controle da equipe e resultados.

“O bom é construir. Temos que estar construindo sempre! Concluir que se chegou ao final da construção causa um sentimento de tristeza inexplicável.” (CAMPOS, 2009, p.126).

## 8. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

\_\_\_\_\_. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

\_\_\_\_\_. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

COBRA, Marcos N. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IMAI M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Carlos Henrique Pereira, et al. **ISO 9001: 2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.