

FACULDADE SENAC DE SÃO MIGUEL DO OESTE
Curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial

Evandro Lucas Bedin
Ezequiel Machado
Guilherme Zaffonato Schuh
Julian Ariel Castaman
Márcio Maziero

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA A EMPRESA DIPÃES

São Miguel do Oeste
2018

Evandro Lucas Bedin
Ezequiel Machado
Guilherme Zaffonato Schuh
Julian Ariel Castaman
Márcio Maziero

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA A EMPRESA DIPÃES

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito para conclusão do curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientador: Alexandre Brescansin

São Miguel do Oeste
2018

Ficha Catalográfica elaborada por Jacy de Amorim dos Santos – CRB 14/1484

P712

Plano de comercialização para a empresa Dipães / Evandro Lucas Bedin et al. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

207 p. Il. ; color.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Brescansin
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação do curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

1. Dipães. 2. Marketing. 3. Panificação. I. Brescansin, Alexandre. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Machado, Ezequiel. IV. Schun, Guilherme Zaffonato. V. Castaman, Julian Ariel. VI. Maziero, Márcio.

CDD. 658.403

Esta obra é licenciada pela licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 3.0



Evandro Lucas Bedin
Ezequiel Machado
Guilherme Zaffonato Schuh
Julian Ariel Castaman
Márcio Maziero

PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA A EMPRESA DIPÃES

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito para conclusão do curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientador: Alexandre Brescansin

Banca:

Alexandre Brescansin (Orientador)

Anderson José Schneider Thums – SENAC

Aroldo Pereira da Silva – SENAC

Deizi Cristina Schwarz - SENAC

Emerson Luiz Pereira - SENAC

Ivandro Spengler - SENAC

São Miguel do Oeste
2018

RESUMO

Esse projeto de estudo tem como objetivo, contribuir estrategicamente com a empresa Dipães Industria de Pães LTDA, aplicando os conhecimentos adquiridos durante o Curso de Gestão Comercial na Faculdade Senac – São Miguel do Oeste SC, envolvendo as diversas áreas comerciais da empresa. Buscamos assim, estudar, planejar e oferecer novas ideias e sugestões para um setor ainda em construção na empresa, o setor de *marketing*. Para esse setor em específico, elaboramos alguns estudos de mercado, através de pesquisas, levantamentos e fundamentação, preparando ações que visam tornar a empresa mais competitiva no seu mercado de atuação, destacando a marca de seus produtos junto a seu público alvo. Tudo foi planejado e desenvolvido de acordo com um perfil único da empresa, que atua no mercado há 16 anos e tem como missão a busca pela entrega de praticidade e comodidade aos seus clientes, através de uma linha variada e extensa de produtos com qualidade no segmento de panificação.

Palavras-chave: Dipães. Gestão. Comercial. *Marketing*. Panificação.

ABSTRACT

This study project has as objective, contribute strategically with the company Dipães Industria de Pães LTDA, applying the knowledge acquired during the course of Business Management at the Faculdade Senac - São Miguel do Oeste SC, involving the different business areas of the company. We thus, studying, planning and offer new ideas and suggestions for a sector which is still under construction in the company, the marketing deppartament. For this deppartament in particular, we have some market studies, through research, surveys and reasoning, preparing actions that are aimed at making the company more competitive in your market, highlighting the brand of your products next to your target audience. Everything was planned and developed in accordance with a unique profile of the company, which operates in the market for 16 years and has as mission to search for the delivery of practicality and comfort to its customers, through a varied and extensive line of products with quality in the segment of baking.

Keywords: Dipães, Management, Commercial, Marketing, Bread making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise S.W.O.T.	39
Figura 2 – As 5 forças de Porter	43
Figura 3 – Campanha de prêmios	57
Figura 4 – Teste AB de produtos.....	59
Figura 5 – Guia de cores	60
Figura 6 – Teste AB guia de cores nas embalagens	61
Figura 7 – Registro da marca no INPI – INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL	64
Figura 8 – Estufa de crescimento climatizada	66
Figura 9 – Forno turbo 04 esteiras	67
Figura 10 – Forno turbo 10 esteiras	68
Figura 11 – Assadeira 5 tiras – pão francês – 58x70	69
Figura 12 – Armário e esteiras	70
Figura 13 – Programa de pontos	72
Figura 14 – Programa de fidelização – funcionamento	73
Figura 15 – Escala de familiaridade	74
Figura 16 – Organograma	80
Quadro 1 – Funcionograma	82
Figura 17 – Fluxograma da empresa	98
Figura 18 – Produção	104
Figura 19 – Forneamento	105
Figura 20 – Produção e empacotamento	106
Figura 21 – Galpão de produção	107
Figura 22 – Galpão de produção vista geral	107
Figura 23 – Foto aérea de satélite	108
Figura 24 – Mapa de abrangência dos vendedores	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prêmios	56
Tabela 2 – Tabela CBO	84
Tabela 3 – Faturamento 2017 e 2018	120
Tabela 4 – Cálculo do Orçamento	121
Tabela 5 – Definição do destino do orçamento	122

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Especificação do problema	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.3	Justificativa	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Estudo do segmento de atuação	15
2.1.1	<i>Definição, apresentação, conceito do segmento</i>	16
2.1.2	<i>Levantamento do histórico do segmento</i>	17
2.1.3	<i>Marketing, gestão de pessoas, a logística, as vendas e as finanças</i>	18
2.1.3.1	<u>Marketing</u>	19
2.1.3.2	<u>Gestão de pessoas</u>	19
2.1.3.3	<u>Logística</u>	20
2.1.3.4	<u>Vendas</u>	21
2.1.3.5	<u>Finanças</u>	21
2.2	Análise ambiental do segmento	22
2.3	Identificação dos tipos de negócio do segmento e das empresas que concorrem entre si em cada tipo de negócio	24
3.	METODOLOGIA	26
3.1	Caracterização da pesquisa	26
3.2	Técnica de coletas de dados	27
3.3	Forma e análise dos dados	27
3.4	Pesquisa de mercado - estruturação, aplicação e tabulação de pesquisa de mercado para o negócio	28
4.	ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	30
4.1	Missão, Visão, Valores	30
4.2	Dados do empreendimento	31
4.2.1	<i>Razão Social</i>	31
4.2.2	<i>Etapas para o registro do CNPJ</i>	31
4.2.3	<i>Dados gerais e jurídicos do negócio Contrato Social do empreendimento</i>	32

4.3	Aspectos do Empreendimento	33
4.3.1	<i>Fabricação</i>	33
4.3.2	<i>Vendas</i>	35
4.3.3	<i>Distribuição</i>	36
4.3.4	<i>Prestação de serviços</i>	36
4.3.5	<i>Agricultura</i>	37
4.4	Avaliação da localização da empresa	38
4.5	Análise ambientais	38
4.5.1	<i>Análise Swot</i>	38
4.5.1.1	<u>Forças</u>	40
4.5.1.2	<u>Fraquezas</u>	40
4.5.1.3	<u>Oportunidades</u>	41
4.5.1.4	<u>Ameaças</u>	41
4.5.2	Análise das 5 forças de Porter	42
4.5.2.1	<u>Rivalidade entre os concorrentes</u>	43
4.5.2.2	<u>Poder de negociação dos fornecedores</u>	44
4.5.2.3	<u>Poder de negociação dos clientes</u>	45
4.5.2.4	<u>Ameaça de entrada de novos concorrentes</u>	46
4.5.2.5	<u>Ameaça de produtos substitutos</u>	46
4.6	Programa de fidelização	47
4.6.1	<i>Segmentação de mercado</i>	48
4.6.1.1	<u>Análise comportamento do consumidor</u>	49
4.6.1.2	<u>S.I.M. - Sistema de informação de marketing</u>	49
4.6.1.2.1	Departamento de Sucesso do Cliente (CS)	52
4.6.1.2.2	Pesquisa de satisfação do consumidor com Incentivo de prêmios	55
4.6.1.2.3	Teste AB de produtos	58
4.6.1.3	<u>Gestão da imagem de marca</u>	61
4.6.2	<i>Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor</i>	62
4.6.2.1	<u>Definição e explicação da marca, logomarca e slogan</u>	62
4.6.2.2	<u>Registro da marca</u>	63
4.6.3	<i>Ações de comunicação</i>	64
4.6.3.1	<u>Definição de estratégias para a fidelização</u>	65
4.6.3.1.1	Comodato	65
4.6.3.1.2	Programa de pontos	70

4.6.3.1.3	Cursos e treinamentos para clientes	73
<u>4.6.3.2</u>	<u>Elaboração das 8 etapas do plano de comunicação</u>	74
4.7	Programa de desenvolvimento de recursos humanos	76
4.7.1	<i>Dados Pessoais do(s) donos da empresa</i>	77
4.7.2	<i>Organograma e funcionograma</i>	77
4.7.3	<i>Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO</i>	83
4.7.4	<i>Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência</i>	85
4.7.5	<i>Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas</i>	89
4.7.6	<i>Estratégias de desenvolvimento e monitoramento de pessoas e endomarketing</i>	92
4.7.7	<i>Programa de estímulo para equipe de vendas</i>	93
4.8	Ações de logística comercial	96
4.8.1	<i>Definição da cadeia logística</i>	96
<u>4.8.1.1</u>	<u>Codificação e classificação dos materiais</u>	98
4.8.1.1.1	<i>Classificação</i>	98
4.8.1.1.2	<i>Codificação</i>	99
<u>4.8.1.2</u>	<u>Previsão de compras – volume e custos</u>	100
<u>4.8.1.3</u>	<u>Previsão de estoques</u>	101
<u>4.8.1.4</u>	<u>Acondicionamento dos produtos ou serviços.</u>	102
<u>4.8.1.5</u>	<u>Estratégias de distribuição dos produtos/serviços.</u>	103
<u>4.8.1.6</u>	<u>Apresentação da capacidade de produção</u>	103
<u>4.8.1.7</u>	<u>Análise da localização da empresa</u>	106
4.9	Plano de comercialização	109
4.9.1	<i>Tamanho da força de vendas</i>	109
4.9.2	<i>Estrutura da força de vendas</i>	110
4.9.3	<i>Tamanho do mercado</i>	110
4.9.4	<i>Potencial de mercado</i>	111
4.9.5	<i>Projeção do volume de vendas</i>	112
4.9.6	<i>Cotas de vendas/atendimentos por vendedor</i>	113
4.9.7	<i>Orçamento de vendas</i>	114
4.9.8	<i>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas</i>	115
4.9.9	<i>Política de preço de venda</i>	116

4.9.10	<i>Política de pós-venda</i>	117
4.10	Plano de Viabilidade Financeira	118
4.10.1	<i>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas:</i>	
	<i>orçamento de marketing</i>	118
4.10.2	<i>Levantamento de fontes de investimentos</i>	122
4.10.3	<i>Prazos médios e ciclo financeiro</i>	123
4.10.4	<i>Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual</i>	124
4.10.5	<i>Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada</i>	127
4.10.6	<i>Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas</i>	128
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS	133
	ANEXO A - INSCRIÇÃO DO CNPJ	141
	ANEXO B - ORÇAMENTO PLOTAGEM FROTA	142
	ANEXO C – CARTÃO CNPJ DIPÃES	143
	ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO – TCLE	144

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, cada vez mais as empresas fazem parte do cotidiano do consumidor e a maior parte dos produtos consumidos e utilizados pela população em geral, são adquiridas nas muitas empresas espalhadas pelo macro ambiente consumista, através de diferentes ramos de negócios.

A grande variedade de produtos existentes no mercado é industrializada por empresas de setores específicos, onde após sua produção são repassados à distribuidores e atacadistas especializados e, estes os revendem a mercadistas ou varejistas, os quais através de lojas individualizadas ou até mesmo com maiores variedades de produtos, os disponibilizam ao consumidor final. Sendo assim, há um grande ciclo comercial existente por trás de cada produto produzido cabendo ao atacadista ou o varejista à escolha do ramo que irá atuar, quais produtos terá disponível em seu estoque e portfólio, quais serão as empresas fornecedoras que irão comprar seus produtos e qual será o cliente escolhido para a venda final.

Certos de que existe uma forte concorrência no mercado e um aumento elevadíssimo de novos produtos a disposição das necessidades dos clientes, é importante que os gestores tenham o marketing como um aliado de suas empresas, realizando um plano de marketing na empresa, o qual proporcionará estratégias que irão auxiliar na busca dos seus objetivos.

Com isso, o presente estudo tem o objetivo de apresentar um planejamento de marketing na empresa Dipães Indústria de Pães Ltda, verificando estratégias já utilizadas, planejando novas ações para atingir objetivos referentes a seu público-alvo através de estratégias orientadas ao setor de marketing.

1.1 Especificação do problema

Devido ao consumidor estar cada vez mais exigente, um dos grandes desafios das empresas atualmente está em atender às necessidades desse consumidor, que estão sempre em busca da alta qualidade nos produtos e esperam satisfazer os seus desejos. Outro enorme desafio é o número de concorrentes cada vez maior e que surgem a cada dia, aumentando a quantidade de empresas que se preparam e estão dispostas a atender melhor o cliente. Mas em contrapartida, há também muitas empresas que fecham as portas todos os dias, deixando sempre espaços

para empresas cada vez mais preparadas, bem geridas e capitalizadas, que se mantêm no mercado aptas a atender este consumidor exigente. Com isso é de extrema necessidade que os gestores das empresas adotem o marketing como um grande aliado na divulgação de seus produtos, suas marcas e serviços, buscando assim um diferencial em suas organizações.

Como um grande apoio que as organizações podem usar, “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é de “suprir necessidades gerando lucro”. (KOTLER, 2012, p. 3).

Seguindo estes conceitos, foi possível identificar que empresas de todos os tipos e portes precisam destinar esforços para o setor de marketing, conseguindo assim, dar atenção a sua gestão de vendas, o que trará o benefício de garantir sua permanência com sucesso em um mercado que está cada vez mais competitivo.

O setor alimentício, está em constante evolução, seja por novos estudos que remetem a necessidade de alimentação saudável, seja por novas técnicas de fabricação, seja por estratégias de marketing usadas pelas empresas.

Diante dessa necessidade de constante aprimoramento para suprir as necessidades do consumidor e gerar lucros na empresa Dipães Indústria de Pães Ltda, o problema da pesquisa a ser trabalhado será: quais seriam as melhores técnicas e estratégias de marketing a serem implantadas na empresa a fim de melhorar a relação empresa e clientes, possibilitando um aumento gradativo em valores de vendas?

1.2 Objetivos

O objetivo geral e os específicos, demonstram como se desenvolverá o estudo sobre a elaboração de Ações de Marketing para a empresa Dipães e assim também buscar conhecimentos através deste trabalho acadêmico por meio do Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnólogo em Gestão Comercial. Descrever o que você pretende alcançar com o desenvolvimento do seu estudo detalhando em dois tipos de objetivos: o geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Estudar e analisar estratégias de marketing, que possam ser implementadas e utilizadas pela empresa, a fim de melhorar suas vendas.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1 Analisar o mercado em que a empresa atua, qual o seu comportamento referente a atuação do marketing, verificando como o mesmo interfere na organização;
- 2 Elaborar um plano de fidelização;
- 3 Planejar o orçamento do marketing;
- 4 Desenvolver o S.I.M. - Sistema de Informação de Marketing.

1.3 Justificativa

Sendo uma empresa do ramo de panificação, que possui como seu principal produto o pão congelado, a indústria Dipães está inserida em um segmento com grande crescimento no mercado, auxiliando nas necessidades das empresas por maior comodidade e diversificação.

Além de hoje ser uma marca sólida no mercado de pães, a empresa possui outro fator de grande importância que determina seu sucesso e seu crescimento no mercado, que é o estilo de gestão do proprietário, baseado em inovação, aperfeiçoamento de sua estrutura e sua equipe, buscando sempre se posicionar no mercado como uma empresa moderna e apta a atingir objetivos que a manterão em alta em um setor competitivo da alimentação.

A opção de desenvolvimento de estudo na empresa Dipães Indústria de Pães Ltda, localizada no município de Paraíso - SC, motivou-se pela proximidade e conhecimento dos alunos Guilherme Schuh Zaffonato e Márcio Maziero com o proprietário da indústria, Volmir Antonio Meotti, sugerindo assim ao grupo de trabalho, sendo aceita pelos demais colegas. Outro fator de extrema importância foi pelo interesse e disponibilidade do gestor Meotti, em fornecer dados e informações importantes para o andamento e desenvolvimento do trabalho.

Estando a empresa em fase de implantação do setor de marketing, dados serão estudados e analisados juntamente com o responsável do setor, o Sr. Tiago B. Tengaten e com o proprietário, visando identificar informações que envolvem a empresa em seu segmento de mercado, possibilitando planejar estratégias de melhorias no setor, que visam melhorar o relacionamento com o cliente e aumentar suas vendas.

Sendo assim, este trabalho se justifica pela necessidade do grupo em buscar implementar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula no decorrer do curso de Gestão Comercial e, em uma empresa já consolidada e que neste momento está construindo estratégias e uma área de marketing mais formal, além da obtenção do certificado de formação acadêmica da Faculdade Senac.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Kotler e Keller (2006, p.28) marketing é “a arte é a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. O marketing se define da seguinte maneira, como um “processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p. 27).

O planejamento de marketing é “o processo de antecipar eventos e condições futuras e determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p.84). Na concepção de Cobra (1991, p.18) “o sucesso de uma organização depende em larga escala de sua habilidade em obter vantagens competitivas, tornando-as mais duradouras possíveis”.

Para os autores Rocha e Christensen (1999):

O plano de marketing tem como objetivo proporcionar respostas a três grandes questões estratégicas: Qual a posição atual no que se refere a clientes e mercados? Que posição deseja ocupar no futuro com relação a esses clientes e mercados? De que forma pode passar da situação atual à situação desejada? (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.277).

Quando uma empresa chega no momento em que almeja competir com estratégias, segundo Pinto é preciso compreender o comportamento competitivo como sistema interativo composto de competidores, clientes, pessoas, recursos e capital financeiro (2007, p. 59). A segmentação de mercado é um grande aliado de uma empresa quando se busca por um mercado mais certo e competitivo.

2.1 Estudo do segmento de atuação

Segundo os autores Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 160), segmentação é dividir o mercado total de um produto ou serviço em diversos grupos menores, internamente homogêneos. Atualmente a segmentação é de suma importância para o mercado, com isso a empresa consegue atingir um público específico que se enquadre na sua perspectiva de venda.

Segundo Siqueira (1999):

O objetivo da segmentação é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior. Esse objetivo pode ser conseguido pela seleção de um ou mais grupos de consumidores como alvos para a atividade de marketing e pelo desenvolvimento de programas de marketing únicos para atingir esses grupos potenciais. (SIQUEIRA, 1999, p.20).

Com a segmentação a empresa se torna mais competitiva, consegue fazer com que seu público sinta que é especial pois com esse marketing as necessidades dos consumidores são percebidas e atendidas, assim fidelizando clientes.

2.1.1 Definição, apresentação, conceito do segmento

A necessidade da segmentação de mercado é importante para as empresas entender o seu público prioritário, criando assim produtos direcionados para atender uma determinada demanda. Segundo Kotler (2012, p.227) “as empresas não podem atender a todos os mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos”.

Segundo o autor o segmentar consiste em dividir o mercado em grupos de clientes que possuem desejos e necessidades em comum, assim as empresas podem se posicionar para atender esse público. Para fazer uma segmentação de mercado as empresas devem analisar quatro variáveis importantes:

- 1 Segmentação Geográfica, é a divisão de mercado em que acontece por nações, estados, regiões, cidades ou bairros;
- 2 Segmentação Demográfica, consiste na divisão de mercado feita por variáveis como: idade, sexo, renda familiar, tamanho da família, ciclo de vida da família, ocupação, escolaridade, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social;
- 3 Segmentação Psicográfica, baseia-se em consumidores de diversos grupos com base em traços psicológicos, personalidade, estilo de vida e valores;
- 4 Segmentação Comportamental, este segmento divide os consumidores por conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto.

Após identificar os segmentos de mercado, os gestores decidem quais apresentam maior oportunidade. A partir dessa decisão as empresas iniciam seu

posicionamento no mercado-alvo, direcionando suas promoções aos consumidores alvo.

A panificação está entre os seis maiores setores industriais do Brasil. O hábito de consumir pães é diário na mesa dos brasileiros. Para poder segmentar esse setor deve-se compreender o comportamento do consumidor. A Dipães segmentou seu *mix* de produtos em grandes linhas de pães congelados onde o foco é levar praticidade para o varejo. Também possui os assados que são uma linha de pães prontos, linha de biscoitos, salgados, cucas, bolos e tortas. Com uma ampla linha de produtos a Dipães tem seu foco na venda B2B, que é a venda para o varejo.

2.1.2 Levantamento do histórico do segmento

A pesquisa teve embasamento no site ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (2018), Pantucci (2018) e Morgan (2018), onde foram coletadas informações sobre o histórico de segmento de panificação que será apresentada a seguir:

A panificação teve início quando o homem deixou de ser nômade e passou a se dedicar no setor agrícola, descobrindo assim alguns grãos que poderiam ser plantados e cultivados. Entre esses grãos estava, aveia, cevada, sorgo e o trigo. (ABIP, 2018).

Desde a pré-história até o mundo antigo utilizavam esses grãos para alimentação, faziam uma espécie de mingau que não era chamado de pão. Aproximadamente 6.000 anos a.C. os egípcios descobriram a fermentação do trigo, assim surgindo o pão. Rapidamente foram aprimorando e criando novas receitas e sabores. Desde então o pão teve uma forte ligação com o homem sendo usado como um alimento consumido diariamente e também se tornando um símbolo econômico, político, religioso, artístico e cultural, sendo assim chamado de pão nosso de cada dia. (ABIP, 2018).

O pão logo se tornou um alimento básico e especial para os egípcios, que se dedicavam muito no preparo, também era usado como troca de mercadorias, serviços e como salário. Um dia de trabalho valia três pães e duas canecas de cerveja. Durante a Idade Média os pães eram feitos artesanalmente pelos camponeses. A limitação agrícola e técnica que tinha essa classe social não era possível produzir pães fermentados, o que resultava em um produto de menor

qualidade. Situação diferente viviam os senhores feudais, que consumiam pães com trigo de maior qualidade que resultava em um pão melhor. Foi também neste período histórico que surgiu a figura do padeiro, que começou a organizar o processo de produção dos pães. (ABIP, 2018).

A história de Jesus Cristo tem várias situações ligadas ao pão, onde em um de seus milagres com apenas 7 pedaços de pão Jesus alimentou uma multidão. O pão chegou a ser um dos motivos do surgimento da Revolução Francesa. Sendo alimento básico da população francesa há séculos, a queda na produção de trigo tornou o alimento caro e escasso. Este foi um dos motivos que levaram à revolta da população francesa e à queda do rei Luís XVI. (ABIP, 2018).

No Brasil, o comércio de produtos do segmento de panificação estabeleceu-se em 1835, no Rio de Janeiro. Alguns anos depois as padarias foram se modernizando. Em 1915 chegou a industrialização em todo o mundo. (PANTUCCI, 2018).

Os pães congelados tiveram suas primeiras pesquisas em 1926, na Áustria. A intenção era reduzir as horas de trabalho nas padarias e depois passou a ter objetivo de reduzir custos operacionais. Apesar de ser uma ideia antiga, passou a expandir seu mercado recentemente. (MORGAN, 2018).

A Dipães é uma indústria especializada em pães congelados, a empresa busca gerar praticidade para as empresas que vendem pães, com uma excelente qualidade para servir sempre um pão quentinho para o consumidor.

2.1.3 Marketing, gestão de pessoas, a logística, as vendas e as finanças

Para a empresa ter sucesso em sua área de atuação precisa apresentar soluções funcionais e trabalhar com transparência, fazendo o possível para inovar e facilitar a vida do cliente. Sucesso não é simplesmente ganhar dinheiro e faturar. Dinheiro deve ser a consequência de um trabalho bem feito, e para alcançar esses objetivos as empresas de produtos e serviços devem ter um plano bem definido de marketing, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças.

2.1.3.1 Marketing

Podemos definir marketing pela arte de identificar e explorar, criando valor a bens e serviços para satisfazer a uma necessidade ou a um desejo do consumidor, com propósito de obter lucro, sendo assim uma ferramenta muito importante para as empresas.

Essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. E também foi por meio do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas. Podemos dizer que ele inspira aprimoramentos em produtos existentes na medida em que os profissionais de marketing inovam para melhorar a posição desses produtos no mercado. Um marketing de sucesso gera demanda dos produtos, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros da empresa, um marketing bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 2).

A empresa do setor de panificação tem como foco principal atingir o varejista, pois hoje é bem comum que um mercado de pequeno e grande porte possua uma padaria anexo. Com isso, empresas como a Dipães direcionam estratégias de marketing voltadas ao varejista oferecendo a ele, além da qualidade de seus produtos, a praticidade para trabalhar. Assim o varejista ganha tempo para se dedicar aos consumidores.

2.1.3.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas vem ganhando força dentro das organizações nos últimos tempos. Nos dias atuais os gestores enxergam o capital humano como um bem muito valioso para as organizações, desenvolvendo assim, estratégias competitivas. Sendo que para desenvolver uma boa gestão de pessoas não é somente satisfazer e motivar os colaboradores, é preciso elaborar uma estratégia que envolva toda a empresa em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização. Segundo Gil (2016, p. 28) “os fundamentos dessa tendência estão no reconhecimento de que o capital intelectual constitui um dos mais importantes fatores para determinar o sucesso dos negócios”.

É de suma importância para as empresas manter profissionais bem treinados, motivados e sempre atualizados, pois eles determinam o fracasso ou o sucesso do empreendimento.

Para Gil (2016) o principal desafio dos gestores é a mudança da Gestão de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, sendo que os mesmos envolvem pessoas, já que os dois exercícios envolvem pessoas, e não recursos. Se tratados como recursos as pessoas seriam consideradas patrimônio da empresa, mas a ideia é que os funcionários sejam tratados como parceiros ou colaboradores da organização.

2.1.3.3. Logística

Por estar ligado diretamente ao cliente, a logística é um setor muito importante para as organizações, isso faz com que as empresas cuidem ao máximo esse processo, para ter um melhor controle de estoque e mais agilidade até a chegada do produto no consumidor. Para Ballou (2006, p.29) logística é um “conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo de um canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais agrega valor ao consumidor”.

Para uma empresa de panificação a logística é muito importante, sendo que tendo esse setor bem gerenciado gera benefícios, seja no aumento da rentabilidade ou na redução de custos.

Ballou (2006) afirma que as atividades a que compõem a logística variam de acordo com as empresas, dependendo da estrutura organizacional e dos conceitos atribuídos pelos gestores sobre o que constitui a cadeia de suprimentos.

Um bom funcionamento da logística, em uma empresa do setor de panificação, é um fator essencial para o sucesso da empresa, com isso melhorando preço, qualidade, conservação do produto e reduzindo tempo de produção e estocagem, entre outros. Por se tratar de um produto frágil e com um curto prazo de validade, uma boa gestão na cadeia logística gera um bom relacionamento com o cliente firmando parcerias de longas datas.

2.1.3.4 Vendas

O hábito de consumir pão é rotineiro no mundo, por ser um produto barato e com muitos nutrientes faz com que os consumidores comprem pães diariamente. O sucesso de uma indústria no setor de panificação depende diretamente de quanto ela vende. Sendo que, para ter êxito nas vendas, as empresas precisam treinar e capacitar sua equipe escolhendo um modelo de vendas ideal. Mesmo sendo um produto de aceitação mundial tem seus altos e baixos.

A Dipães trabalha com vendas diretas para o varejo, chamadas de vendas B2B.

“Nas vendas B2B, a busca está no melhor custo benefício, e não apenas no preço dos produtos ou serviços. Uma empresa compradora entende que alguns itens possuem um ótimo valor, ou seja, trazem bons resultados ao seu negócio, logo, não se importam em pagar um pouco mais por isso”. (NITTIS, 2017).

As empresas nesse setor dependem diretamente do vendedor, é ele quem vai direcionar as vendas, então é de suma importância para as empresas que seus vendedores sejam capacitados, motivados, atualizados e comprometidos com a organização, para ter um bom desempenho e sucesso nas vendas.

2.1.3.5 Finanças

O setor financeiro de uma empresa é vital, através dele o administrador consegue saber detalhadamente sua situação financeira e, através disso projetar o crescimento da empresa de forma saudável e estruturada.

Para Gitman (2004, p. 9) “o campo das finanças está intimamente associado ao da teoria econômica. Os administradores financeiros precisam entender o arcabouço da economia e estar alertas para as consequências de níveis variáveis de atividade econômica, de mudanças de política econômica”.

Diante disso percebe-se que para uma empresa ter sucesso precisa controlar suas finanças, saber para onde seu dinheiro está indo e controlar suas receitas, entradas e saídas de uma forma mais rentável. Nos dias atuais, existem vários sistemas automatizados para auxiliar o gestor no controle de suas finanças.

2.2 Análise ambiental do segmento

Analisar o segmento da indústria abrange diversos fatores, pois todos os produtos que estão acessíveis aos consumidores são oriundos de indústrias, seja ela no processo da matéria prima ou para o produto final.

Desta forma, fazer uma análise setorial requer uma percepção detalhada sobre as ameaças e oportunidades que podem ocasionar futuros impactos dentro da organização, pois necessitam de investigação, monitoramento e previsões sobre o determinado setor, citam Chiavenato e Sapiro (2016). Desta forma, abordam que as organizações tendem a progredir ou regredir por conta dos diversos ciclos de mudanças que ocorrem dentro dos setores, ocasionadas pela própria força de um setor competitivo, sendo que a organização que tiver uma visão estratégica nas mudanças se sobressairá frente aos concorrentes.

A capacidade de antever possíveis alterações da estrutura competitiva num setor reduz o custo de adequações, pois quando as alterações se tornam evidentes a todos interessados, às vezes, já será muito tarde para se obter qualquer vantagem competitiva sobre as oportunidades oferecidas pela mudança. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p. 93).

Neves (2005) cita que para se obter lucro em uma empresa, existem cinco fatores básicos responsáveis: Os novos concorrentes, a intensidade da concorrência já existente, os produtos substitutos, o poder dos compradores e o poder dos fornecedores.

Para Kotler e Keller (2012), seis forças macro ambientais devem estar no radar das empresas: A demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal. Lembram também que mesmo sendo macro ambientes distintos, eles estão interligados, levando a novas oportunidades e ameaças.

Por exemplo, o explosivo crescimento populacional (força demográfica) acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz com que os consumidores exijam mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural). (KOTLER; KELLER, 2006, p. 77).

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), que acompanhou cerca de 400 empresas de 19 estados do país de diferentes portes e modelos de atuação, houve um crescente no segmento de 3,2%

no ano de 2017. Este resultado demonstra que as mudanças no comportamento do cliente, bem como as mudanças econômicas e a concorrência, vem impactando o setor da panificação. Contudo, o cenário se mostra bastante competitivo com as novas tecnologias e produtos oferecidos.

Conforme a ABIP, as indústrias panificadoras de congelados atribuíram ao segmento um novo modelo de produção e de possibilidades aos comerciantes. O crescimento deste modelo nos últimos 15 anos fez com que aumentasse significativamente o número de pontos de venda de produtos panificados, aumentando a concorrência não só entre as padarias, mas também com supermercados e demais estabelecimentos do ramo, aliando a praticidade de deixar o produto pronto ao consumidor, com os demais existentes no estabelecimento, dando a possibilidade de o cliente encontrar tudo o que ele deseja em um só local.

Segundo a Exame, em maio de 2018 a produção industrial no Brasil caiu 10,9%, em comparação com o mês anterior. O IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, aponta que essa queda aconteceu por conta da greve dos caminhoneiros que afetou diversos processos e áreas de produção no país. Apesar da queda, a produção industrial mantém uma alta de 2% ao ano.

O Sebrae, com informações da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, trouxe algumas informações sobre o segmento de panificação:

1. O mercado da panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares e 6% na de transformação;
2. Aproximadamente 63,2 mil panificadores fazem parte do mercado de panificação no Brasil, dessas, 60 mil são micro e pequenas empresas;
3. O setor gerou mais de 700 mil empregos diretos, sendo 245 mil (35%) envolvidos diretamente na produção;
4. Ao todo são 127 mil empresários gerenciando os negócios do setor;
5. 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% consomem produtos panificados;
6. Dos pães consumidos, 86% são artesanais, e 52% é do tipo francês.

Diante dessas informações temos a certeza do potencial do setor e também da importância que ele tem para a economia brasileira e para a população.

2.3 Identificação dos tipos de negócio do segmento e das empresas que concorrem entre si em cada tipo de negócio

É do conhecimento de todas as organizações, independente do segmento, que a concorrência existirá em todos os momentos do ciclo empresarial. Haja visto que ela pode lhe tirar clientes, e por outro lado, também lhe entregar clientes, a partir do momento em que os mesmos não estejam satisfeitos com os serviços prestados por ela.

Para Ceconello e Azjental (2008, p.100), “a concorrência ocorre sempre que há disputa em uma área chamada mercado”.

Tendo em vista que o objetivo de toda empresa é gerar lucro, tem como primeiro passo obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Barney e Hesterley (2011) afirmam que a vantagem competitiva é quando a empresa consegue ter uma receita econômica superior frente a outras do mesmo segmento. Esta vantagem se dá pelos benefícios que o cliente encontra com os serviços prestados pela empresa e o custo que a mesma tem para gerá-los.

No ramo da panificação existem inúmeros concorrentes, haja visto que além das indústrias do mesmo segmento, também fazem parte deste setor as padarias e supermercados com fabricação própria. No caso da Dipães onde o principal produto é o pão congelado, esse número diminui consideravelmente por conta que padarias e supermercados são concorrentes e potenciais clientes.

No mercado atual nota-se facilmente a disputa pelo mercado em suas diversas opções. Conforme Porter (2004), as indústrias são dependentes uma das outras, onde qualquer ação ou movimento competitivo pode ser o ponto de partida para ações da outra.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar a retaliação ou aos seus esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são *mutuamente dependentes*. (PORTER, 2004, p.18).

Desta forma, Porter (2004) afirma que independente da empresa ser de pequeno ou grande porte, estes movimentos fazem com que elas se aprimorem buscando crescimento, ou decaem ao ficarem estáticas.

Portanto, torna-se claro que tais ações são determinantes para o crescimento e colocação no mercado de cada uma das indústrias/empresas, onde cada uma delas se colocará perante as suas atividades e busca pela inovação.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada define e guia todo o processo de elaboração da pesquisa. Proporciona aos pesquisadores maior organização das informações, facilita a elaboração e o estudo do seu conteúdo. Para Marconi e Lakatos (2010) a utilização de métodos científicos não é exclusividade da ciência.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

É fundamental para uma pesquisa acadêmica utilizar a metodologia científica, “tratamos aqui de Metodologia, que significa, na origem do termo, estudos dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”. (DEMO, 2009, p. 11).

3.1 Caracterização da pesquisa

O objetivo da pesquisa, é obter informações necessárias para melhorias na área de marketing na empresa Dipães. É preciso conhecer a real situação da empresa perante seus consumidores e colaboradores. Além de melhorias ela visa contribuir com a implantação de um setor interno de Marketing na empresa. Com as informações em mãos, também será montado um plano estratégico para ser executado no decorrer das operações da empresa.

É essencial que ações planejadas tenham como base informações concretas realistas, “a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 139).

De acordo com o atual responsável pela área de Marketing da Dipães, Tiago B. Tengaten, a empresa não possui nenhum método de coleta de dados sobre o mercado, consumidores e colaboradores. Diante disso, se faz necessário desenvolver ações buscando informações externas e internas sobre a empresa. É

fundamental que as decisões tomadas pela área de Marketing sejam fundadas por informações concretas e atualizadas.

Gil (2010, p.26) denomina que “a pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Essa pesquisa e análises foram planejadas e executadas pela equipe de alunos em conjunto com o colaborador da Dipães Tiago B. Tengaten, atual responsável pelo Marketing da empresa.

3.2 Técnica de coletas de dados

A coleta de dados serve para buscar informações reais do cenário que a empresa está envolvida. Essas informações podem ser a opinião de clientes e até mesmo dos colaboradores perante a empresa. Para Las Casas (2006, p. 134), “pesquisa é uma das ferramentas de marketing mais importantes para que uma empresa ajuste suas ofertas, necessidades e tendências do mercado”.

O passo a passo das pesquisas seguirá os 5Ps da pesquisa:

1. Propósito: identificação dos problemas e objetivos;
2. Planejamento: montar um planejamento com base num projeto;
3. Procedimentos: coordenar a pesquisa para que seja executado tudo que foi planejado;
4. Processamento: organizar os dados de forma que eles possam ser analisados;
5. Propagação: preparar os dados em forma de relatórios, para que sejam entregues às partes interessadas.

As pesquisas podem ser qualitativas e, ou quantitativas. Na definição de Las Casas (2006, p.140), “as pesquisas qualitativas buscam avaliar certos aspectos com maior profundidade. [...] as pesquisas quantitativas são geralmente mais estruturadas e podem ser avaliadas com números, porcentagens, médias e etc.”.

3.3 Forma e análise dos dados

Com o grande volume de dados que serão coletados, é muito importante utilizar meios digitais para coleta, organização e análise dos mesmos. Através de um processamento de dados a empresa ganha tempo e confiabilidade nas informações

e tem a possibilidade de automatizar os processos permitindo manter algumas pesquisas ativas constantemente se necessário.

Graças aos computadores, é possível armazenar muitos dados, ter acesso a inúmeras bibliotecas, a muitas obras e fazer cruzamentos, avaliações de todos os tipos, além de uma série de outras possibilidades. Através da internet, é possível obter qualquer informação e em qualquer parte do mundo. (LAS CASAS, 2006, p. 133).

Os dados coletados serão organizados através de índices e gráficos visando uma fácil e ágil interpretação dos mesmos. Com o uso da tecnologia, os dados coletados serão organizados e cruzados sistematicamente, em instantes. Dessa forma a empresa tem a possibilidade de obter esses dados a qualquer momento e em questão de minutos. O cruzamento dos dados será definido previamente com base na necessidade da empresa.

3.4 Pesquisa de mercado - estruturação, aplicação e tabulação de pesquisa de mercado para o negócio

Fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa é o conhecimento sobre o seu público alvo. Satisfazer os desejos dos clientes é um dos principais objetivos que uma empresa deve ter.

Descobrir o que os clientes esperam é essencial para proporcionar qualidade em serviços, e a pesquisa de marketing é um veículo central para compreender as expectativas e as percepções que os clientes possuem sobre os serviços. Em serviços, assim como em qualquer oferta, uma empresa que não faz qualquer pesquisa de marketing não é capaz de compreender seus clientes. Uma empresa que faz pesquisa de marketing, mas não o faz com relação à satisfação de clientes, pode ficar sem saber o que é necessário para ficar em sintonia com as constantes mudanças naquilo que seus clientes demandam. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 115).

As empresas precisam entender que o foco é o seu público consumidor, pois são eles quem irão adquirir seus produtos e serviços. Para Neves (2005, p. 43) “é de fundamental importância que empresas foquem seus consumidores [...] Existe uma tendência de as empresas orientadas para o mercado obterem maiores retornos sobre o investimento, maior nível de sucesso”.

Uma pesquisa de mercado deve executar os seguintes itens:

1. Analisar o processo de compra do consumidor;
2. Analisar o comportamento do seu público alvo;

3. Quais informações internas e externas do consumidor são relevantes ao marketing;
4. Onde encontrar as informações relevantes do consumidor.

Os itens citados acima são fundamentais para uma elaboração de pesquisa de mercado. Segundo Casarotto Filho (2009, p. 93) “vistos os objetivos do estudo de mercado em nível de anteprojeto, e as principais técnicas, o próximo passo é a definição de uma metodologia que, partindo das definições estratégicas globais, possibilite associar as técnicas para chegar para chegar aos objetivos do estudo de mercado”.

O estudo de mercado é muito amplo e pode ser usados diversos instrumentos de estudo visando uma maior compreensão do público alvo. Veja abaixo as principais técnicas utilizadas:

1. Análise de *filière*: determina a importância das operações técnicas nos produtos do setor - identifica os atores principais do setor - fornece elementos para análise estratégica - identifica peso e natureza da ação do governo - identifica os gargalos;
2. Técnica de cenários: determinação do objetivo - seleção de variáveis - diagnóstico do sistema - descrição da situação atual - desenvolvimento de temas para os cenários - hipóteses de evolução - montagem dos cenários;
3. Análise competitiva: ambientes externos e internos;
4. Técnicas quantitativas: levantamento de taxas, indicadores úteis para análise de dados passados e também para previsões.

Após reunir os dados da pesquisa, o próximo passo a definir é como organizar os dados coletados. O método escolhido terá grande influência na agilidade e facilidade na interpretação e análise, obtendo assim informações concretas e úteis para as estratégias da empresa. Um dos métodos mais utilizados é a tabulação, que pode ser tabulação simples ou cruzada. A simples consiste numa contagem de números, valores, e a cruzada é quando se utiliza duas ou mais variáveis para análise.

4. ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

Toda organização, além de buscar objetivos, procura trabalhar de uma forma mais organizada possível para manter-se em um mercado competitivo, e com isso é de grande importância analisar desde seus princípios, projetos futuros e momentos vividos conforme a mudança do mercado. Sendo desta forma, a empresa se situará e montará uma programação de trabalho para atingir metas e objetivos.

Com isso, será tratado de uma forma geral sobre os dados da empresa Dipães e tudo o que abrange sobre os processos de trabalho, seus princípios e sua atual posição no mercado conforme sua atividade principal.

4.1 Missão, Visão, Valores

Uma empresa de qualquer porte necessita estabelecer um planejamento que demonstre seu objetivo no mercado, o propósito de sua implantação, existência e seu desejo de relação junto ao cliente, definindo e expondo em seu estabelecimento sua missão, visão e valores para o seu funcionamento.

Segundo Kotler (2012, p.35), “a missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro”. A missão da empresa compara-se a sua identidade, que declara a todos, seu motivo de implantação e existência no mercado.

Já a visão de uma organização representa seus objetivos futuros, onde ela quer chegar e o objetivos que quer alcançar no mercado.

Os valores de uma empresa são desenvolvidos conforme sua missão e sua visão, o que determinará o comportamento necessário para a devida tomada de decisões das pessoas envolvidas na busca de metas e objetivos da organização.

É de extrema importância uma empresa deixar bem expostos em seu estabelecimento sua visão, missão e valores. A empresa Dipães possui bem definidos e expostos para todos que frequentarem a estrutura física da empresa sua missão, visão e valores, as quais cita-se abaixo:

1. Missão: Industrialização e distribuição de produtos de panificação visando a satisfação dos clientes;
2. Visão: Ser reconhecida como referência na industrialização e fornecimento de pães em toda região sul do Brasil;

3. Valores: Credibilidade, comprometimento, excelência, ética, honestidade e transparência.

4.2 Dados do empreendimento

A empresa deste estudo, Dipães Indústria de Pães Ltda foi iniciada por seus idealizadores no ano de 2002, com a aquisição da sua primeira máquina de produção de pães. O registro atual da empresa foi efetuado no dia 28 de agosto do ano de 2006 a 12 (doze) anos atrás, fundada por seu atual gestor, Volmir Antonio Meotti, na cidade de São Miguel do Oeste, SC, onde manteve sua primeira sede até o início de 2012. No início deste mesmo ano a empresa mudou-se para sua nova e atual sede no município de Paraíso, SC, sendo que esta mudança possibilitou um crescimento expressivo para a empresa, tanto em número de funcionários, como também na sua limitação diária de produção ampliando o número de itens produzidos pela marca.

4.2.1 Razão Social

A Razão Social de uma organização, trata sobre sua denominação de registro, bem como ela será tratada em todos seus compromissos, contratos, documentos, escrituras, notas de fornecedores e notas de vendas, bancos e também como ela é conhecida no mercado. Sendo assim, a empresa em estudo, Dipães, tem como Razão Social o nome, Dipães Indústria de Pães Ltda.

4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ

Em todo o processo de abertura do CNPJ de uma empresa, há passos a serem seguidos para deixar toda documentação inicial concluída. A sigla CNPJ significa Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, e é através deste cadastro que a Receita Federal consegue identificar e fiscalizar as empresas cadastradas em seu sistema, garantindo assim a ela os direitos fiscais e jurídicos.

Com o cadastro da empresa, a Receita Federal faz todo o acompanhamento através de um sistema sobre o andamento da empresa, analisando todo o processo de pagamentos de tributos e todas de suas obrigações fiscais. Através do cadastro

junto à Receita Federal, a empresa consegue buscar informações necessárias ligadas ao seu funcionamento, o que lhe permite conseguir apoio junto a instituições financeiras e também participar de programas de incentivo dos governos municipais, estaduais e federais.

Uma empresa que está iniciando seu trabalho e necessita adquirir a inscrição do CNPJ junto à Receita Federal, precisa seguir algumas etapas burocráticas, que estão melhor detalhadas no Anexo A deste trabalho de estudo.

4.2.3 Dados gerais e jurídicos do negócio Contrato Social do empreendimento

A empresa Dipães Indústria de Pães Ltda, atua no ramo fabricação de produtos de panificação industrial, caracterizando-se como indústria de grande porte. Abaixo seguem os dados gerais da empresa:

1. Razão Social: Dipães Indústria de Pães Ltda;
2. Nome Fantasia: Dipães;
3. Proprietário: Volmir Antonio Meotti;
4. Quadro de Sócios e Administradores: Volmir Antonio Meotti e Antonio Cavalheiro Meotti;
5. CNPJ: 08.277.842/0001-05 (Anexo C);
6. Inscrição Estadual: 255.249.853;
7. Endereço: Rodovia BR 282 KM 669;
8. Número: 15;
9. Bairro: Área Industrial;
10. Cidade: Paraíso / SC;
11. Cep: 89.906-000;
12. Regime de apuração de ICMS: Normal;
13. Enquadramento Fiscal: Normal;
14. Código e Descrição da atividade Econômica Principal: 1091101 – Fabricação de produtos de panificação industrial.

O Contrato Social de uma empresa é a certidão de nascimento da empresa. Este contrato irá apresentar todos os dados básicos da organização, como: o nome dos sócios, o endereço da sede da empresa, os deveres de cada sócio com o empreendimento e quais os ramos de atuação, entre outras informações importantes.

Qualquer empresa aberta no Brasil necessita de um contrato social para poder operar suas atividades e se registrar nos órgãos públicos. Este contrato será utilizado para participar de licitações do governo e realizar a abertura de conta bancária.

O Contrato Social da empresa, por ser um documento sigiloso, não foi disponibilizado para a pesquisa.

4.3 Aspectos do empreendimento

Atualmente a matriz da empresa Dipães está situada na cidade de Paraíso, SC. É na matriz que concentra toda a produção e parte administrativa da empresa. Os produtos ofertados pela empresa somam um total de 388 itens, divididos em congelados, assados e biscoitos. Ela tem como produto principal a linha de pães congelados, pois esse produto é possível atingir clientes a longa distância. Já a linha de assados só chega até a região Meio Oeste do estado de Santa Catarina, devido ao prazo curto de validade.

Todos os vendedores da empresa são CLT. Devido à grande variedade de produtos e a necessidade de foco total das vendas da empresa, ela optou por não trabalhar com representantes. Até o momento possui 1500 pontos de vendas e a logística é feita 100% com a frota própria de veículos. Na cidade de Itajaí, SC, a empresa possui um CD (centro de distribuição) próprio.

4.3.1 Fabricação

A empresa controla toda a sua produção através do sistema MRP (Material Requirement Planning). Segundo Carmelito (2008), “o MRP, ou planejamento de necessidades de materiais é um sistema lógico de cálculo que converte a previsão de demanda em programação da necessidade de seus componentes”.

Na Dipães a produção é organizada de acordo com as vendas, pois é o setor comercial quem empurra a produção. O sistema MRP analisa todas as vendas feitas até um determinado período, importa os pedidos e analisa todo o material necessário, reserva esse material, lança as ordens de produções e também gera a informação para o setor de compras programar a reposição do material consumido.

Segue abaixo todas as etapas da fabricação:

1. Sistema força de venda:
 - 1.1. As vendas são realizadas pelos vendedores e lançadas no sistema;
2. Sistema MRP, (sistema de planejamento de necessidades de materiais):
 - 2.1. Importações dos pedidos de venda externo;
 - 2.2. Rodar o sistema MRP, fazendo o confrontamento de informações;
 - 2.3. O sistema MRP, analisa quantidade vendida no dia;
 - 2.4. O sistema MRP, faz a dedução da quantidade vendida menos estoque, produto acabado;
 - 2.5. O sistema MRP, reserva os produtos em estoque para faturamento;
 - 2.6. O sistema MRP, gera as demandas para produção OP;
 - 2.7. O sistema MRP, analisa e reserva as matérias-primas para as demandas de produção OP;
 - 2.8. O sistema MRP, analisa o estoque de matéria-prima, havendo necessidade gera uma demanda de compra. Baseado no tempo útil de entrega do fornecedor;
 - 2.9. O sistema MRP, faz toda a análise do estoque de produtos acabados e matéria-prima, baseado no estoque de segurança;
 - 2.10. O sistema MRP, gera as OP, para apontamento da produção em quatro etapas:
 - 2.10.1. Primeira etapa, apontamento de pré misturas;
 - 2.10.2. Segunda etapa, apontamento da mistura;
 - 2.10.3. Terceira etapa, apontamento no processo da produção;
 - 2.10.4. Quarta etapa, apontamento de embalagem dos produtos acabados e lançados no estoque, disponível para expedição;
3. Processo na elaboração das misturas:
 - 3.1. Processo de pré mistura;
 - 3.2. Processos de misturas;
4. Processo na produção de pães congelados:
 - 4.1. Processo de masseira, envolve as misturas mais ingredientes primários;
 - 4.2. Processo de cilindrar e laminar as massas;
 - 4.3. Processos de modelagem da massa transformando em pães;
 - 4.4. Processo de organização dos pães para sistema de congelamento e ultracongelamento;
 - 4.5. Processo de embalagem dos pães;

5. Processo na produção de pães assados:

5.1. Processo de masseira, envolve as misturas mais ingredientes primários;

5.2. Processo de cilindrar e laminar as massas;

5.3. Processos de modelagem da massa transformando em pães;

5.4. Processos de crescimento dos pães;

5.5. Processos de assar dos pães;

5.6. Processos de resfriamento dos pães;

5.7. Processos de fatiamento dos pães;

5.8. Processos de embalagem dos pães.

Após o processo de embalagens, todos os produtos estarão disponíveis para estoque expedição.

4.3.2 Vendas

As vendas são feitas pelos 35 vendedores, responsáveis por atender toda a região Sul do Brasil e os mais de 1500 pontos de vendas. O processo de venda é todo automatizado e integrado ao ERP da empresa. A empresa também possui uma equipe interna no setor comercial, que presta suporte aos vendedores e clientes, e eventualmente efetua vendas em caso de algum vendedor não poder visitar determinado cliente ou região. Toda a equipe de vendas da Dipães possui 46 colaboradores, entre diretores, supervisores e vendedores.

Como opção da empresa, devido ao grande número de produtos, optou por não trabalhar com Representantes Comerciais, sendo assim, todos os seus vendedores são CLT. Segundo Cobra (1994, p. 22) “a multiplicidade de produtos e de negócios autônomos dirigidos a diversos grupos de consumidores e clientes exigem diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja em nível corporativo, seja por unidade de negócio”.

A equipe de vendedores da Dipães se encaixa na classificação de vendedores técnicos e vendedores de produtos tangíveis. Las Casas define vendedores técnicos e vendedores de produtos tangíveis como:

Vendedores técnicos: produtos altamente sofisticados exigem conhecimentos profundos do vendedor para adaptação às reais necessidades do consumidor. [...] vendedores de produtos tangíveis: o vendedor tem a função básica de criar demanda, conseguir novos clientes para a sua empresa. Nos casos em que o consumidor não sabe como o

produto poderá satisfazer a suas necessidades, o vendedor assume papel relevante na apresentação de vendas, com demonstrações e argumentos convincentes. (LAS CASAS, 2004, p.23).

Com esse mix de qualificações a empresa consegue mostrar os diferenciais dos seus produtos, se destacando dos seus concorrentes. Também permite que ela abra novos clientes constantemente.

4.3.3 Distribuição

A empresa organiza suas entregas de acordo com os prazos negociados durante as vendas e também essa negociação varia de acordo com cada produto e região. Como a Dipães possui um estoque muito reduzido, trabalha a produção com base no que é vendido, a maioria dos produtos chegam a sair para a entrega no máximo em 3 dias, sendo que alguns são entregam no dia seguinte da venda. Porém, alguns produtos de menor giro podem ficar armazenados por até 30 dias. Para Wanke (2003, p. 17) “sob condições bastante específicas, reagir à demanda na produção e na distribuição e planejar a produção e a distribuição através de previsões de venda podem ser a política de gestão de estoque mais adequada”.

Toda a entrega dos produtos da empresa é feita através de frota própria e colaboradores. Esse método faz parte da política da empresa pois seus produtos demanda um tratamento diferenciado para que ele chegue com qualidade até o cliente. Para conseguir atender regiões mais distantes, a empresa possui um Centro de Distribuição (CD) na cidade de Itajaí, SC. A empresa leva seus produtos em grandes caminhões até o CD, e de lá distribui para a regiões através de veículos menores. Segundo um dos Diretores da empresa, na região atendida pelo CD, fazer a logística diretamente pela matriz se torna inviável.

4.3.4 Prestação de serviços

Os serviços prestados pela Dipães aos seus clientes têm o objetivo de proporcionar um produto de qualidade entregue ao consumidor. A empresa oferece treinamentos aos seus clientes, orientando eles sobre qual a melhor forma de armazenar e preparar seus pães congelados. Ela também oferece equipamentos em

comodato, e junto com o equipamento entrega treinamento de uso, suporte e manutenção.

Toda essa preocupação da empresa com a qualidade que seu produto irá chegar até a mesa do consumidor, demanda uma equipe específica para esse tipo de serviço. A equipe que presta esse serviço é capacitada e constantemente atualizada, pois as variações que envolvem o preparo dos produtos, principalmente do pão congelado, são enormes. Pois são produtos delicados, que dependem de diversos fatores que facilmente variam, como: temperatura, umidade, clima e ingredientes.

4.3.5 Agricultura

Mesmo não trabalhando diretamente com agricultura, a Dipães depende muito desse setor, pois as principais matérias-primas são de origem agrícola. Como produto principal, o trigo é fundamental para a empresa, pois todos os produtos possuem como base a farinha de trigo. Dessa forma, o setor de compras da Dipães acompanha seguidamente a safra do trigo, pois diversos fatores podem influenciar no preço e na disponibilidade do mesmo.

Diante da importância que a farinha de trigo tem para a empresa, muitos cuidados são tomados para que esse produto não falte e chegue com a qualidade esperada. Para isso, a empresa só trabalha com fornecedores que conseguem suprir e garantir a demanda da empresa e também entregar o produto com a mistura exigida pela empresa. Atualmente, existem 2 principais fornecedores da farinha de trigo, Specht Produtos Alimentícios e Auriverde Cooperativa Regional.

A estrutura atual da empresa não oferece um grande espaço de estocagem de matérias-primas, sendo assim conseguem armazenar um estoque máximo para 10 dias de produção, aproximadamente 100 mil toneladas. Porém a empresa consegue resolver isso com parcerias com seus fornecedores, com a compra em grandes volumes, consegue fechar grandes contratos com entrega futura, assim o produto é entregue gradativamente de acordo com a necessidade da empresa. Além disso, esses fornecedores entregam junto com a matéria-prima uma ficha de avaliação química em cada lote.

4.4 Avaliação da localização da empresa

A empresa Dipães tem sua matriz no BR 282 - KM 669, área industrial, na cidade de Paraíso, no Extremo Oeste do estado de Santa Catarina. A empresa foi fundada em São Miguel do Oeste, SC, mas em busca de crescimento conseguiu incentivos na cidade sede atual, migrando assim toda a empresa.

A região do Extremo Oeste de Santa Catarina e mais específico a cidade de Paraíso, SC, oferece alguns pontos positivos e negativos para a empresa:

Como pontos positivos temos:

1. Espaço físico: a área industrial onde a empresa está instalada possui bastante espaço para a futura expansão física da empresa;
2. Próxima a rodovia: a empresa está situada na rodovia BR 282, o que facilita o escoamento da logística.

Como pontos negativos temos:

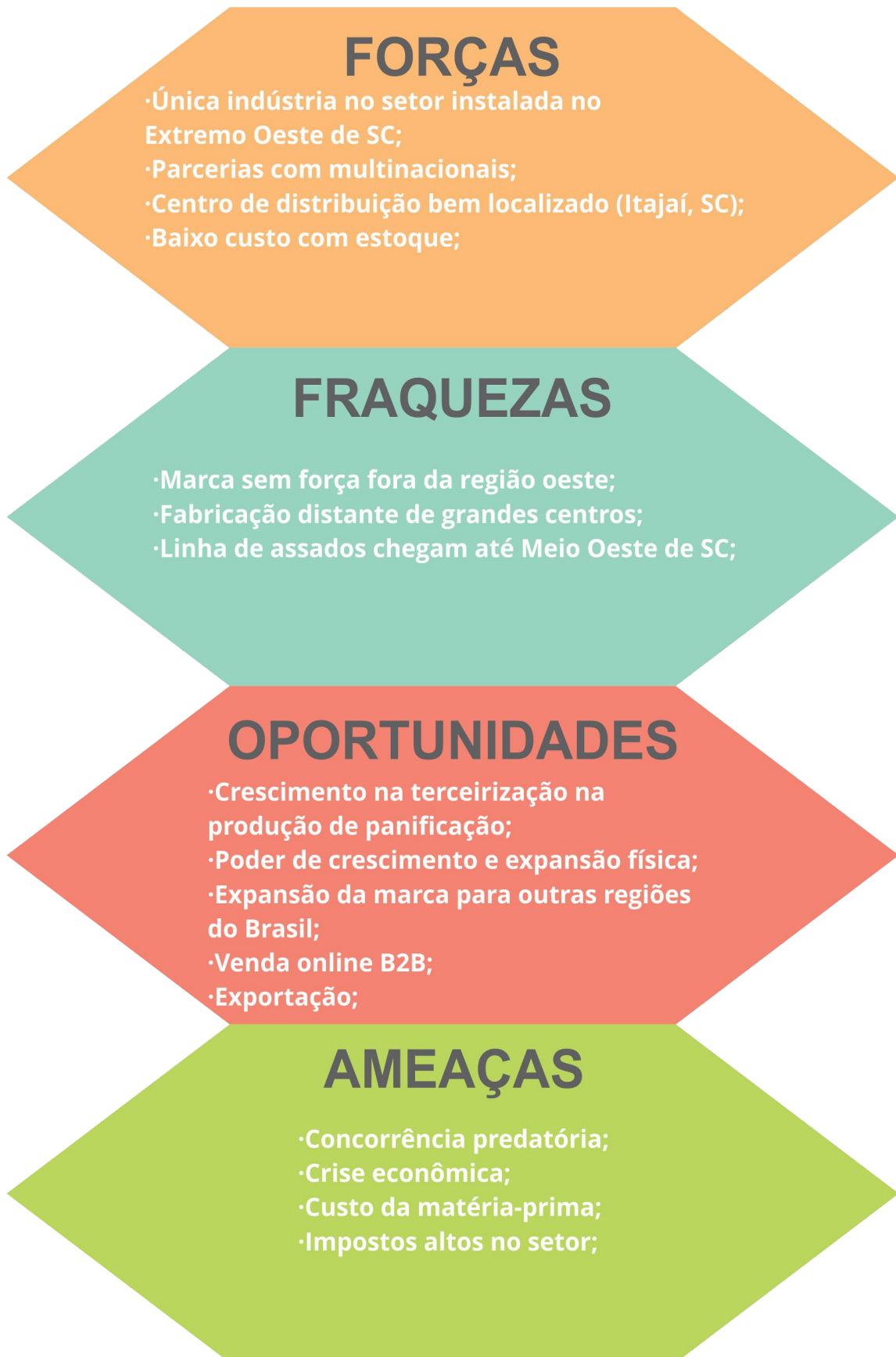
1. Distância de grandes centros: por estar distante das grandes cidades do estado e da região Sul, alguns produtos da empresa não conseguem chegar até essas regiões, pois são produtos com curtos prazos de validade. Também sofre com custos maiores no transporte de seus produtos para essas regiões, tendo maior dificuldade em competir com outras indústrias instaladas nessas regiões;
2. Falta de mão de obra especializada: por ser uma região pequena, a empresa tem dificuldades em contratar profissionais já qualificados para alguns setores. Dessa forma, a empresa precisa desenvolver seus colaboradores através de capacitação.

4.5 Análise ambientais

4.5.1 Análise Swot

Para Kotler e Keller (2012, p.49) “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT [...] Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.

Figura 1 – Análise S.W.O.T.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4.5.1.1 Forças

A forças mostram o potencial da empresa perante seus concorrentes, sendo assim, um fator interno.

1. Única indústria no setor instalada no Extremo Oeste de SC: a empresa não possui concorrentes dentro da região onde está instalada;
2. Parcerias com empresas multinacionais: já possui parcerias com grande empresa do setor de nível internacional;
3. Centro de distribuição bem localizado (Itajaí, SC): o CD na cidade de Itajaí permite uma distribuição para grandes centros e também para exportação, pois é uma cidade portuária;
4. Baixo custo com estoque: devido a boa organização e nivelamento dos setores, a Dipães consegue entregar seus produtos produzidos rapidamente e também receber as matérias-primas gradativamente. Dessa forma a empresa tem um custo muito baixo com estoque desses produtos.

4.5.1.2 Fraquezas

É um fator interno que define os pontos fracos da empresa perante seus concorrentes.

1. Fabricação distante de grandes centros: como a fabricação de todos os produtos está na matriz, e por ela estar localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina, faz com que a empresa tenha maior dificuldade de vender algumas linhas de produtos em grandes centros. Também acaba tendo um custo maior de logística;
2. Linha de assados chegam até Meio Oeste de SC: por causa do prazo curto de validade desses produtos a empresa não consegue expandir as vendas para fora do Meio Oeste de SC;
3. Marca sem força fora da região oeste: o nome da empresa fora da região oeste não tem a mesma força de mercado.

4.5.1.3 Oportunidades

Fatores externos que oferecem oportunidades de mercado para a empresa. Esses fatores podem ser usados como diferenciais pela empresa e tão como para expandir o mercado.

1. Crescimento na terceirização na produção de panificação: os mercados e padarias estão cada vez mais optando pela comodidade de comprar produtos prontos;
2. Poder de crescimento e expansão física: fisicamente a empresa possui muito espaço para expandir;
3. Expansão da marca para outras regiões do Brasil: o crescimento desse segmento é nacional, e há muita região que pode ser explorada;
4. Venda B2B online: o comércio online B2B também está crescendo. Através dele é possível reduzir custos com vendedores e também agilizar o processo de compra do cliente;
5. Exportação: a empresa já possui um CD numa cidade portuária e também a matriz está localizada numa região que faz divisa com a Argentina.

4.5.1.4 Ameaças

As ameaças podem comprometer todo o negócio, por ser um fator externo a empresa não possui controle sobre elas.

1. Concorrência predatória: onde o maior engole o menor e guerra no preço;
2. Crise econômica: por ser uma linha de produtos consumido diariamente por quase toda população do Brasil, o setor é muito sensível às crises financeiras;
3. Custo da matéria-prima: umas das principais matéria-prima utilizada pela empresa, a farinha de trigo, sofre constantes oscilações no preço devido a fatores ambientais e mercadológicos;
4. Imposto alto no setor: a empresa demanda de uma série de obrigações fiscais (ICMS, PIS, COFINS, ST, monofásicos, etc.).

É muito importante para toda empresa criar e analisar os cenários internos externos que a envolve. A Análise Swot é uma aliada, ela é fundamental para as

estratégias da empresa e deve ser atualizada e revisada constantemente de acordo com a necessidade e mercado da empresa.

4.5.2 Análise das 5 forças de Porter

Como parte estratégica do negócio, toda empresa necessita conhecer e estudar as forças que lhe afetam, negativamente e positivamente. Porter (2004, p.3) cita que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

O autor complementa que:

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas [...] O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. (PORTER, 2004, p. 3).

As cinco forças em questão estão apresentadas na Figura 2 e irá permitir a empresa Dipães entender melhor o cenário do seu negócio e a planejar melhor suas estratégias e se tornar cada mais competitiva.

Figura 2 - As 5 forças de Porter



Fonte: ANDRADE, Luiza (2018).

4.5.2.1 Rivalidade entre os concorrentes

Entender como seus concorrentes se comportam perante a você e ao mercado em geral é fundamental na estratégia de qualquer empresa.

Porter (2004) ressalta a importância de conhecer bem os concorrentes:

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças

estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam ocorrer. (PORTER, 2004, p. 49).

A empresa Dipães tem seus principais concorrentes bem definidos e com grande conhecimento sobre eles. Mas, pensando em melhorar ainda mais a análise dos seus concorrentes, a empresa implantou um setor de Marketing. Esse setor tem como um dos objetivos reunir constantemente informações sobre os concorrentes e contribuir com as estratégias da empresa.

Muitas companhias não coletam informações sobre os concorrentes de forma sistemática, mas agem na base de impressões informais, de conjecturas e da intuição derivada dos bocadinhos de informações que todo administrador recebe continuamente sobre a concorrência. Contudo, falta de boas informações torna muito difícil elaborar uma análise sofisticada da concorrência. (PORTER, 2004, p. 50).

Isso mostra como a empresa está no caminho certo ao implantar um setor de Marketing. Ter um setor de Marketing interno, permite ampliar as pesquisas de mercado, obter informações reais do ambiente da empresa e criar melhores estratégias.

4.5.2.2 Poder de negociação dos fornecedores

A Dipães trabalha com variados fornecedores, de diversos portes e que fornecem desde a matéria-prima para produção, as embalagens e até prestação de serviços. Mas é nos fornecedores de matéria-prima que a empresa trabalha mais a negociação. Porter (2004, p. 28-29) cita que “ os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar ou reduzir a qualidade dos bens serviços fornecidos”.

O autor também fala sobre o poder que o volume de compra tem no fornecedor:

Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. Se a indústria é um cliente importante, o destino dos fornecedores estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-la com preços razoáveis e assistência em atividades como P & D e exercício de influência. (PORTER, 2004, p. 29).

Por ser uma empresa de grande porte, a Dipães consegue exercer seu poder sobre seus fornecedores. Com um grande volume de compra anual de matéria-prima, principalmente na compra da farinha de trigo, que é o seu insumo principal, ela consegue se antecipar ao aumento dos preços e barganhar descontos por volume de compra.

4.5.2.3 Poder de negociação dos clientes

Com uma grande carteira de cliente, atualmente mais de 1500 pontos de vendas, a Dipães lida com os mais variados perfis de clientes. Isso exige diversas estratégias de negociação. Porter (2004, p. 26) explica que “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por maior qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”.

Um ponto importante na negociação é quanto o cliente representa nas vendas da empresa. Porter (2004), explica que a fração da venda pode aumentar ou diminuir o seu poder de barganha.

Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma fração pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço. (PORTER, 2004, p. 26).

Para se diferenciar no mercado e obter vantagens sobre seus concorrentes, a Dipães tem como principal estratégia a inovação. Ela constantemente busca novos produtos para oferecer aos seus clientes e também investe em melhorias dos produtos já comercializados. Atualmente possui uma linha de 388 produtos, incluindo produtos exclusivos e produtos importados, obtendo assim maior vantagem sobre seus concorrentes.

Uma das missões do recente setor de Marketing da empresa é potencializar os diferenciais da empresa, mostrando aos seus clientes valores e benefícios em comprar seus produtos.

4.5.2.4 Ameaça de entrada de novos concorrentes

O ramo de panificação é bem concorrido e por ser um produto de consumo diária ele se torna muito atrativo. É impossível garantir que novos concorrentes entrem no mercado, mas é essencial estar sempre preparado. Segundo Porter (2004, p. 7) “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais”.

Alguns fatores podem impedir ou adiar o surgimento de novos concorrentes, esses fatores são chamados de barreiras de entrada. Destacamos 3 principais fatores que são barreiras de entrada para novas indústrias de panificação:

1. Diferenciação do produto: para ganhar espaço é preciso ter produtos diferentes dos já oferecidos no mercado. Como o ramo é bem concorrido e já existem diversas empresas identificadas e com clientes leais, torna a tarefa de criar produtos diferenciados ainda mais difícil;
2. Necessidade de capital: para entrar nesse mercado e ser competitivo, é necessário um grande capital. São grandes indústrias já atuando no segmento, oferecendo aos seus clientes uma grande estrutura de produção, logística, comercial e até mesmo de crédito ao cliente;
3. Acesso aos canais de distribuição: Porter (2004, p. 11) cita que “considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto”.

Mesmo com importantes barreiras de entrada, o surgimento de novos concorrentes é inevitável pois o setor é muito atrativo. Também tem empresas já consolidadas em outras regiões que, em busca de expansão de mercado, começam a atuar na mesma região da Dipães.

4.5.2.5 Ameaça de produtos substitutos

Para Porter (2004, p. 25) “a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquela da indústria”.

Já Barney e Hesterly definem produtos substitutos mais amplamente:

Uma terceira ameaça ambiental da estrutura das cinco forças são os substitutos. Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, mas de maneiras diferentes. [...]. Os substitutos impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e aos lucros que podem auferir. (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 36).

Ciente disso, a empresa para se manter no mercado tem como obrigação investir em inovação. Além de inovar, é fundamental melhorar cada vez mais seus produtos atuais e ampliar a linha de produtos. Tudo isso deve ser estrategicamente planejado, com base em pesquisas, pois o mercado muda constantemente e é preciso acompanhar essas mudanças. É preciso ter produtos que oferecem vantagens que os concorrentes não possuem.

4.6 Programa de fidelização

A fidelização do cliente é uma estratégia que traz muitos benefícios a uma empresa, um cliente fiel terá um relacionamento duradouro com a marca. Para Barlow (1992, p.33) “fidelização é uma estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes numa relação de valor agregado, interativo e centrado no longo prazo”.

A estratégia de fidelização está diretamente ligada ao marketing de relacionamento, onde as relações com os consumidores contribuem para o julgamento do produto e aumenta a chance de satisfação dos mesmos e a lealdade aos serviços oferecidos pela organização.

Churchil Jr e Peter (2005), explicam que uma empresa deve entregar valores através de benefícios que façam sentido ao consumidor.

A avaliação pós-compra concentra-se no fato de os consumidores terem ou não recebido um bom valor. Para determinar isso, os consumidores ponderam os benefícios recebidos pela compra em relação aos custos envolvidos. Quando os benefícios pesam significativamente mais que os custos, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. Quanto mais satisfeitos ficarem, mais é provável que se tornem leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça uma relação de longo prazo com eles. (CHURCHIL JR; PETER, 2005, p. 151).

Baseado nisso a Dipães entende a importância de entregar benefícios que vão além da expectativa do cliente, tornando a compra numa experiência para o cliente.

Para que a empresa não fique refém da guerra de preço, é fundamental que as ações criadas entreguem valores que façam sentido ao cliente. O cliente entendendo que o produto vale aquilo que ele está pagando se sente apto a comprá-lo novamente e se torna fiel a marca. O cliente só se torna fiel à medida que se identifica com a ideologia, credibilidade e valor agregado no produto.

4.6.1 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que vem crescendo nos últimos anos por apresentar um bom resultado para a organização, com ela pode-se trabalhar com campanhas e promoções direcionadas para cada público que se deseja fidelizar. “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. (KOTLER, 2000, p. 278).

Tavares, Locatelli e Afonso (2011) explicam o que é a segmentação:

Segmentar é uma tarefa gerencial, deliberada, a ser aplicada por qualquer organização, frente a seu mercado. Ela tem muitas utilidades práticas: orienta a decisão sobre quais segmentos focar; estimula a identificação de possibilidades estratégicas de diferenciação de ofertas; realça a importância de ação empresarial proativa na configuração do mercado de atuação. Um exemplo dessa prática, entre inúmeros, está no lançamento de alimentos semiprontos, para o segmento formado por quem dispõe de pouco tempo e ou busca praticidade, algo tão presente na vida moderna. (AFONSO; LOCATELLI; TAVARES, 2011, p.106).

O segmento de mercado que a Dipães atua fortemente, é o da indústria de panificação direcionado ao varejo. Por mais que seus produtos chegam ao consumidor final, os negócios da empresa se concentram no B2B. Dessa forma a empresa precisa entender o comportamento dos 2 mercados, pensando em estratégias que potencializam esses dois setores.

Uma tendência do mercado atual, é a comodidade de comprar diversos produtos de um mesmo fornecedor. Dessa forma o cliente ganha agilidade e poder de barganha pôr o volume de compra ser maior. Com base nisso, a Dipães iniciou suas atividades exclusivamente vendendo o pão congelado, vendo a oportunidade de ofertar outros produtos aos seus clientes, a empresa ampliou seu portfólio. Atualmente a empresa possui mais de 388 itens, divididos em Congelados, Assados e Salgados.

4.6.1.1 Análise comportamento do consumidor

Entender e compreender o consumidor é de suma importância para o sucesso da organização assim como para o processo de fidelização dos mesmos com a empresa. Para entender este comportamento é preciso analisar o processo de compra, pois ele vem de uma necessidade ou um desejo. As necessidades podem ser de diferentes formas como as sensações internas, como a fome, desejo de impressionar alguém ou status

“As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra e a empresa deve entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra”. (KOTLER, 2000, p.182). O autor também explica que “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.” (KOTLER, 2000, p. 183).

“Existem dois tipos de clientes que participam de trocas comerciais os compradores organizacionais e os consumidores”. (CHURCHILL, 2005, p. 4). Os compradores organizacionais consomem bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições e os consumidores são pessoas que compram bens e serviços para uso próprio ou para outras pessoas.

4.6.1.2 - S.I.M. - Sistema de informação de marketing

Para que o setor de marketing obtenha maiores resultados ele não pode trabalhar sem informações ou com informações desatualizadas. O mercado atual muda constantemente e é muito competitivo. Por isso se faz necessário uma estrutura que permita a coleta de dados detalhados das necessidades, preferências e comportamento do consumidor, ou seja, um Sistema de Informação de Marketing. Para Kotler (2012, p. 71) “empresas com um nível superior de informações pode escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar um planejamento de marketing mais eficiente”.

Esse sistema é contínuo, um ciclo, um conjunto de procedimentos e fonte de dados analisando ambientes internos e externos do negócio. Obtém informações diárias utilizadas por gerentes, sobre ocorrências no ambiente do marketing.

Toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. Um sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. (KOTLER, 2012, p. 71).

Um bom S.I.M., entrega inteligência a empresa, permite que suas estratégias sejam baseadas em dados e não em achismo, permite se antecipar ao mercado e concorrentes e, também aumenta as chances de sucesso nas ações e reduz a margem de erros e prejuízos. Esse método, entrega grandes vantagens como:

1. Coleta de dados: obtenção de dados mais eficientes e atualizados, dados com maior qualidade;
2. Visão de Mercado: permite uma visão mais ampla do mercado, análises isoladas e detecção de novos negócios;
3. Banco de dados eficiente: grande armazenamento de dados (Big data), análise e cruzamento das informações sistematizado, maior agilidade na coleta e organização dos dados,
4. Prevenção de problemas: permite antecipar tendências e também detectar possíveis problemas;
5. Análise e planejamento: permite maior agilidade na hora de analisar as informações e montar o planejamento. Essa análise envolve todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa e também todo o processo que envolve o marketing.

Para a Dipães, o grande desafio está em obter informações sobre os consumidores, pois como a empresa vende ao varejo, muitas informações referentes ao comportamento dos consumidores ficam nas mãos dos mercados, padarias e demais estabelecimentos que comercializam seus produtos. Essa barreira precisa ser superada, pois é muito importante ter conhecimento de como seus consumidores se comportam, suas preferências e necessidades, inclusive feedbacks diretos referentes aos produtos da empresa.

É preciso separar as estratégias e definir ações específicas para obter informações dos clientes e também dos consumidores. Como estratégias para obter informações dos clientes, temos:

1. Pesquisa de satisfação: criar pesquisas de mercado, buscando conhecer a visão dos clientes sobre a empresa e seus produtos. Essas pesquisas

devem ser executadas anualmente, separadas em 2 pesquisas de foco diferentes, intercalando elas semestralmente visando não criar rupturas com os clientes, sendo assim, obtendo respostas reais. Será uma pesquisa sobre a empresa e outra sobre seus produtos;

2. Treinamento de vendedores: capacitar seus vendedores para que consigam detectar possíveis insatisfações e necessidades dos clientes, trazendo essas informações até o setor de marketing. O time de vendas está em contato físico diariamente com os clientes da empresa, por isso, são grandes captadores de feedbacks e precisam estar capacitados para exercer tal função sem interferir nas vendas;
3. Pós-venda: criar políticas de pós-venda, além de demonstrar que a empresa se importa com a satisfação dos clientes, busca encontrar e solucionar problemas com maior rapidez. É preciso entender que a venda não acaba quando o cliente faz o pedido, naturalmente, o pós-venda vem para expandir o relacionamento da empresa com seus clientes;
4. Sucesso do Cliente: implementar o CS (Customer Success), estratégia desenvolvida para manter seus clientes por mais tempo, focada na experiência do cliente. É um setor ou departamento que busca contribuir com o sucesso do cliente, onde serão desenvolvidas ações visando que seus clientes tenham maior sucesso durante suas atividades. Quanto mais sucesso seus clientes tiverem, mais fidelizados ficarão e mais produtos irão adquirir.

Para os consumidores, definimos as seguintes estratégias:

1. Canais de *feedback*: criar canais onde os clientes possam dizer o que acham dos produtos e da empresa, se estão insatisfeitos com algo ou tiveram algum problema com os produtos;
2. Incentivar os clientes a opinarem: desenvolver constantes campanhas para incentivar os consumidores a acessarem os canais da empresa e deixarem suas opiniões;
3. Testes AB de produtos: utilizar essa técnica para conseguir medir como o consumidor se comporta durante a escolha do produto. É preciso entender o que realmente funciona e o que não funciona. Esse método visa dividir as estratégias, onde cria-se duas opções para os clientes, permitindo medir e comparar o resultado de cada uma delas.

As estratégias que fazem parte do S.I.M. devem ser constantemente aplicadas e mensuradas, dessa forma é possível acompanhar as rápidas mudanças do mercado e do comportamento dos consumidores. Para Las Casas (2006, p. 150) “o S.I.M. deve levantar informações, analisá-las e distribuí-las para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões”.

4.6.1.2.1 Departamento de Sucesso do Cliente (CS)

Antes de montar um departamento, uma equipe de Sucesso do Cliente, é preciso entender como ele funciona e quais seus objetivos. Com total foco no sucesso do cliente, a equipe de Sucesso do Cliente busca ajudar seus clientes a atingirem seus objetivos. Através de uma jornada contínua de descobertas, reúne diversas informações sobre seus clientes, e com essas informações procuram entregar uma experiência apropriada para ele. Segundo Murphy (2017) “Sucesso do Cliente é quando o cliente atinge o resultado desejado por meio de ações internas da nossa companhia, não pelo uso dos nossos produtos”. Para Mehta, Steinman e Murphy (2017) “*customer success*, porém, é não só uma nova forma de organização, mas também uma filosofia inovadora, em vias de ser adotada também por empresas tradicionais”. A consequência de um bom departamento de Sucesso do Cliente é manter clientes fidelizados por muito mais tempo e também comprando cada vez mais, é conquistar a lealdade dos clientes.

Para obter maior sucesso é preciso oferecer experiência apropriada para cada segmento de cliente. É fundamental atender clientes ideais, é preciso evitar clientes fora do público alvo da empresa, quais a empresa não irá obter um bom nível de satisfação. As empresas tentam homogeneizar a experiência para todos os clientes, isso simplesmente não funciona, pois acabam entregando muito para alguns clientes, entregam muito para vários clientes que não precisam de toda aquela atenção. Ao ficarem homogeneizando a experiência do cliente, acabam não entregando o que é apropriado. É preciso descobrir quais são os padrões e as diferenças de cada cliente, pois nem todos são iguais. Existem 3 conceitos que o sucesso do cliente abrange:

1. Unidade organizacional: com o objetivo de aumentar a retenção de clientes, possui foco na experiência do cliente;

2. Disciplina: para desenvolverem grupos, melhores práticas e eventos, para fomentar o novo ofício e seus profissionais;
3. Filosofia: sucesso do cliente precisa fazer parte da filosofia da empresa, pois exige o compromisso de toda a empresa.

Um bom departamento de Sucesso do Cliente trás 3 benefícios básicos para a empresa:

1. Reduz a evasão: diminui as taxas de perdas de clientes;
2. Promove o aumento do valor dos contratos com atuais clientes: proporciona o aumento das vendas através de compras de produtos de maior valor e também por aumento na compra da variedade de produtos;
3. Melhora a experiência do cliente e a satisfação do cliente: clientes satisfeitos através de uma boa experiência são leais e transmitem isso na sua rede social e de trabalho.

Como parte principal de um bom departamento de Sucesso do Cliente, são as pessoas que compõem esse time. É preciso ter muito cuidado no processo de seleção, pois algumas habilidades e competências são fundamentais para que esse setor atinja os resultados almejados. Abaixo, algumas habilidades essenciais que uma equipe deve possuir:

1. O visionário: planejamento estratégico, liderança, criatividade. Geralmente é o líder, consegue ver o cenário como um todo, consegue prever os impactos das estratégias, possui ideias arrojadas e sabe conduzir a equipe;
2. O sociável: mídias sociais, comunicativo, rede de relacionamentos. Tem o dom de ser comunicável, de interagir com as pessoas e conquistar a confiança delas. É proativo e se relaciona facilmente com as pessoas;
3. O analista: pensamento analítico, planejamento estratégico, organização e método. Tem facilidade em reunir os dados, interpretar e obter informações estratégicas.
4. O Criativo: criatividade, inovação, entusiasmo. Busca sempre inovar, fazer diferente, cheios de ideias e pensa fora da caixa.

Para a Dipães, ter um departamento de Sucesso do Cliente faz total sentido, pois ela possui um grande conhecimento no setor de panificação, sendo assim, pode entregar esse conhecimento de uma forma que contribua com o sucesso dos seus clientes. Além disso, esse setor vai de encontro com a missão da empresa, que é entregar comodidade aos seus clientes. Por ser uma empresa inovadora,

implementar o Sucesso do Cliente será um diferencial perante aos seus concorrentes, e também sairá do status de fornecedor para parceiro.

Sabemos que o sucesso de uma empresa não está apenas nos produtos que ela vende, outros setores como marketing, administração, recursos humanos, etc, também têm grande influência no resultado de uma empresa, seja ele positivo, ou negativo. Dessa forma, entregar mais do que apenas produtos, entregar conhecimento e soluções para os demais setores que envolvem o negócio do seu cliente será fundamental para o sucesso dele. Contudo, para ter sucesso no setor, é preciso muito estudo, planejamento e uma equipe qualificada, pois as estratégias precisam fazer sentido para o seu cliente e além disso devem realmente ajudar.

O departamento de Sucesso do Cliente da Dipães, pode contribuir com soluções para os seguintes problemas comuns que seus clientes enfrentam no dia a dia:

1. Colaboradores: diminuir a rotatividade, elaborar um perfil ideal, postura, treiná-los e motivá-los;
2. Manuseio de alimentos: manuseio correto, acondicionamento dos alimentos, evitar desperdícios, melhorar o apelo visual;
3. Técnicas de Vendas: preparar a equipe para atender bem e vender, ensinar táticas de merchandising no pdv;
4. Manutenção e limpeza: melhores práticas de manutenção dos equipamentos e também de higienização, reduzindo custos e evitando problemas sanitários;
5. Gestão: ensinar a precificar, levantar custos, giro de estoque, fluxos de caixa, gestão financeira em geral.

É preciso entender que Sucesso do Cliente não é pós-venda. Pois o pós-venda é apenas o momento logo após a venda fechada, é aquela troca inicial daquela venda inicial, todo o resto é relacionamento com o cliente. De acordo com Mehta, Steinman e Murphy (2017) “se você se empenha em contribuir para o sucesso do seu cliente, o sucesso da sua empresa (na forma de vendas e lucros) virá como consequência”. Se mantenha no ponto de vista do cliente, ativamente, em tudo o que você faz.

4.6.1.2.2 Pesquisa de satisfação do consumidor com incentivo de prêmios

Como parte do S.I.M., a pesquisa é para obter opiniões dos consumidores e visa entender melhor as preferências, comportamento e problemas nos produtos e no marketing. Para Parente (2000, p. 140) “pesquisa de marketing pode ser definida de forma simplificada como sendo o processo sistemático de coleta e análise de informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pelos varejistas”. O autor também complementa que:

Os varejistas estão procurando continuamente aprimorar seus serviços e conquistar cada vez mais as preferências dos consumidores. Nesse sentido, conduzem pesquisas para entender o comportamento do mercado objetivando não só identificar novas oportunidades, mas também a melhoria de satisfação dos consumidores para com os vários aspectos do composto varejista, tais como: o *mix* de produtos, os níveis de preços, a atmosfera e a apresentação da loja, o esforço promocional, os serviços, o atendimento e todas as demais variáveis que influenciam sua preferência. (PARENTE, 2000, p. 141).

Contudo, para que a pesquisa traga resultados válidos, com um bom volume de respostas, a empresa irá fazer uma campanha de prêmios para incentivar os consumidores a participarem da pesquisa. Além de aumentar o volume de participantes a campanha de prêmios influencia positivamente no comportamento do consumidor, aumentando as vendas. Segundo o site *Freeshop* (2018) explica a importância de oferecer vantagens aos clientes:

Oferecer vantagens, como brindes personalizados e prêmios, faz com que as pessoas se sintam mais valorizadas, ativando as áreas cerebrais de prazer e felicidade. Isso resulta no incentivo à repetição de compras ou visitas à loja. Conceder vantagens extras fideliza os clientes e faz com que se sintam únicos. (FREESHOP, 2018).

A campanha de prêmios terá 6 meses de duração, com um investimento aproximado de R\$ 20 mil em prêmios, e serão oferecidos 14 prêmios. A intenção é oferecer uma boa quantidade de prêmios para que oportunize maiores chances aos participantes. Essa estratégia visa aumentar o interesse dos consumidores na campanha, pois quanto maior a chance de ganhar, maior será o interesse em participar. Serão ofertados 1 Viagem para Fortaleza, 5 Televisores 32”, 3 Vídeo Game Xbox e 5 Smartphones.

Tabela 1 - Prêmios

Campanha de Prêmios			
Campanha de Prêmios	Quantidade	Valor Unit.	Valor Total
Viagem (Fortaleza)	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Televisor 32"	5	R\$ 870,00	R\$ 4.350,00
Video Game (Xbox)	3	R\$ 1.550,00	R\$ 4.650,00
Smartphone	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00
		Total	R\$ 20.000,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Somente terão direito a participar da campanha, consumidores que adquirirem produtos da Dipães que possuem código de barras, pois o código de barras será utilizado para validação da mesma. Será disponibilizado um link, ao acessar o link o consumidor deverá inserir o código de barras do produto Dipães adquirido, após a validação do código, liberará o formulário de pesquisa. Para cada participação na pesquisa, será gerado um cupom de confirmação, que será único e controlado por cpf e código de barras. Para evitar respostas repetitivas, só será permitido uma resposta de um mesmo cpf e código de barras, porém o mesmo cpf pode adquirir mais cupons através de produtos diferentes.

Figura 3 - Campanha de prêmios

Participar
ou acesse
dipaes.com.br/pesquisa

RESPONDA A NOSSA
PESQUISA E CONCORRA

Delícia de Prêmios
Dipães

Uma Viagem com a
Sua Família em
FORTALEZA, CE

+3
xbox

+5
Televisores

+5
Smartphones

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

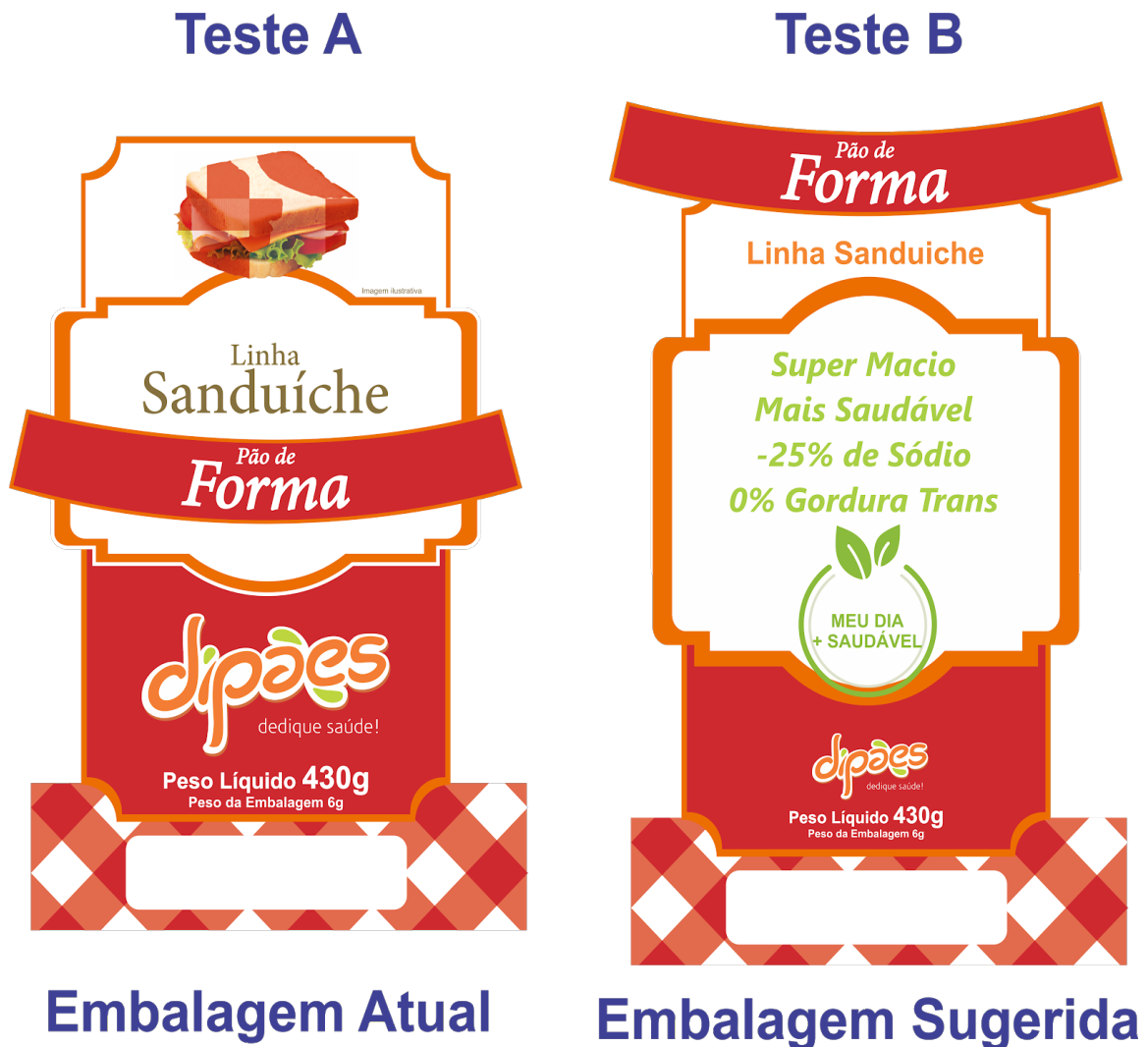
A escolha dos prêmios tem grande influência no comportamento do consumidor, tanto quanto a qualidade, variedade e quantidade. Os produtos selecionados visam agradar grande parte do público da empresa, mas em especial a família, que é o público que mais consome seus produtos. Para Pinheiro, de Castro, Silva e Nunes (2006, p. 35) “um tipo específico de grupo social é um dos mais importantes influenciadores no processo de tomada de decisão da compra: a família”.

4.6.1.2.3 Teste AB de produtos

Uma das dificuldades que a Dipães possui é em entender o comportamento do seu consumidor. Por ela vender para o varejo e depois o varejo revender para o consumidor final, muita informação útil acaba ficando no banco de dados dos seus clientes. Diante disso, a empresa precisa buscar alternativas criativas de coletar informações do consumidor.

Através do método Teste AB de Produtos, é possível utilizar abordagens diferentes nos produtos, abordagem A e abordagem B, e depois medir os resultados de cada uma. Para Gurgel (2014, p. 123) “devemos, portanto, levantar informações psicológicas a respeito do comportamento dos consumidores de um determinado segmento de mercado, especificando suas preferências e rejeições a determinadas cores”. Como alguns produtos da empresa chegam até o consumidor final através da gôndola dos varejistas, embalados pela própria empresa, é possível utilizar diferentes embalagens num mesmo produto e medir seus resultados.

Figura 4 - Teste AB de produtos



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na Figura 5, vemos a embalagem atual de um Pão de Forma comercializado pela Dipães. Nela temos um maior destaque na marca da empresa e na descrição do produto. Já na embalagem sugerida, destacamos os benefícios do produto, visando atingir aquele consumidor que se preocupa com a qualidade e também com a sua saúde. Para Guégue (2010, p. 66) explica sobre a influência dos rótulos no comportamento do consumidor, “assim, é possível que tais rótulos estejam presentes para influenciar as vendas, dando a ilusão de que seu nome traduz uma qualidade de um *savoir-faire* que confere ao produto um interesse particular. Muitas vezes temos poucos segundos para nos conectarmos com os clientes.

Sobre a influência das cores, também nos alimentos, Guégue (2010) diz:

Existe gosto para tudo, diz o provérbio, e cores também, mas o que acontece quando é preciso escolher uma cor típica para um alimento? Alguns trabalhos mostram que a escolha deve ser cuidadosamente refletida, especialmente quando o produto se dirige a pessoas de culturas diferentes. A pesquisa conduzida por Scanlon mostra que a escolha da cor para um alimento é importante, especialmente em função do público-alvo ao que ele se dirige. (GUÉGUE, 2010, p. 154).

O Teste AB de produtos pode, além de mostrar que uma estratégia traz mais resultados do que a outra, como pode mostrar que as duas possam funcionar simultaneamente, atingindo assim perfis diferentes de consumidores com um único produto. Outra estratégia que deve ser testada nas embalagens, é trabalhar com as cores, pois elas também têm influência no comportamento do consumidor.

Figura 5 - Guia de cores

OTIMISMO	//	clareza calor
AMIGÁVEL	//	alegria confiança
EXCITAÇÃO	//	juventude coragem
CRIATIVO	//	imaginação sabedoria
CONFIANÇA	//	segurança força
PACÍFICO	//	crescimento saúde
EQUILÍBRIO	//	neutralidade calmo

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Através da psicologia das cores a empresa pode elaborar diversas embalagens com as cores que melhor simbolizam o produto e o seu público alvo, visando assim uma aceitação melhor no mercado.

Figura 6 - Teste AB guia de cores nas embalagens
Teste A **Teste B**



Embalagem Atual

Embalagem Sugerida

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Atualmente a empresa utiliza cores diversificadas em seus produtos, porém ela pensa nas cores das embalagens para facilitar o processo interno da empresa, pois ajuda na organização dos produtos no estoque. Como a embalagem tem grande influência na hora do consumidor escolher o produto, é essencial que a Dipães mude essa estratégia e comece a escolher as cores pensando no comportamento do consumidor, buscando assim o aumento das vendas.

4.6.1.3 Gestão da imagem de marca

A marca, já não é mais somente um símbolo visual, ou uma imagem para ter apenas na fachada da empresa, as organizações que têm o conhecimento da

importância de sua identidade, conseguem com naturalidade se destacar em meio a forte concorrência. “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável”. (KOTLER, 2000, p.33).

Segundo Aaker a marca pode ser definida como:

Um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. (AAKER, 1998, p. 7).

Com ajuda das redes sociais, que há tempo já deixaram de ser tendência e são uma realidade é uma ferramenta que ajuda na construção da identidade. As redes sociais participam diretamente da divulgação da marca, passa maior credibilidade, oferece canais de relacionamento e avaliações de clientes.

4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor

A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. “A fórmula segmentação, seleção de alvo, posicionamento é a essência do marketing estratégico”. (KOTLER, 2000, p.107).

A empresa Dipães se posiciona em um mercado específico, onde os seus clientes que são padarias e mercadistas buscam comodidade e praticidade através dos produtos oferecidos pela empresa. A empresa Dipães busca facilitar o dia a dia dos seus clientes, contribuindo assim para que não seja mais necessário trabalhar em horários alternativos, diminuindo assim também a rotatividade de funcionários que podem trabalhar apenas em horário comercial.

4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca e slogan

A Dipães, ao elaborar seu nome e sua logomarca, procurou assessoria de uma empresa especializada no assunto, buscando, com a criação da marca construir uma identidade que faça sentido para seus clientes. Segundo Ellwood (2004, p. 19) “a marca, por tanto, funciona como um tipo de bandeira, acenando aos

consumidores, provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o da concorrência”.

Para condizer com seu segmento de atuação, ficou definido o nome Dipães, onde DI vêm de distribuição e PÃES vêm do produto principal da empresa que é o pão. As demais informações, como tipo da fonte, a cor escolhida, não foi nos repassado informação, pois a empresa não possui.

4.6.2.2 Registro da marca

Para uma empresa ter exclusividade da sua marca é necessário fazer o registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, isto irá garantir que a empresa será a única com o uso desta marca e agregará valor de mercado a marca, exemplos como Nike e Coca-Cola que o valor da empresa não é tão grande quanto o valor da marca.

O primeiro passo para registrar a marca é a pesquisa no Instituto Nacional da Propriedade Industrial para verificar se existe alguma marca com o mesmo nome, nesta etapa é necessário definir o setor, a natureza e a apresentação da marca.

Diante disso se parte para o cadastramento no sistema e-INPI e elaboração do pagamento da Guia de Recolhimento da União (GRU), posteriormente é preenchido e enviado os formulários e então se acompanha o processo. É importante acompanhar pois o INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL pode solicitar documentos comprobatórios e a empresa terá apenas 5 dias para apresentar.

Quando o pedido para registrar estiver certo e for publicado, abre um prazo para terceiros se manifestarem contra o pedido e também há um prazo para quem fez o pedido contestar e então é decidido pelo deferimento ou não do pedido. Quando deferido, há um prazo de 60 dias para efetuar o pagamento das taxas de proteção dos primeiros dez anos da marca.

Abaixo se encontra a imagem da base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior demonstrando o registro da marca Dipães em vigor:

Figura 7 - Registro da marca no INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

BRASIL Acesso à informação Participe Serviços Legislação Canais

Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Consulta à Base de Dados do INPI [Início | Ajuda?]

» Consultar por: No.Processo | Marca | Titular | Cód. Figura] 1/0

Marca

Nº do Processo: **901131431**

Marca: DIPÃES

Situação: Registro de marca em vigor

Apresentação: Mista

Natureza: De Produto

Apostila : SEM DIREITO AO USO EXCLUSIVO DA EXPRESSÃO "DIPÃES".

Classe Nice

Código	Especificação
NCL(9) 30	Brioche;Frutas (Geléias de -) [confeitos];Nhoque;Churros [d...

Classificação Internacional de Viena- CFE(4)

Código	Descrição
27.5.1	Letras apresentando um grafismo especial

Fonte: INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (2018).

4.6.3 Ações de comunicação

A comunicação da empresa vai muito além das plataformas de comunicação. Há variáveis que demonstram qual é a visão do comprador perante a empresa, podemos citar como variável o preço, forma e cor da embalagem e a identidade da empresa.

Para Kotler (2000) atualmente há uma nova concepção da comunicação.

Atualmente, há uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes que ocorre durante os estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo. As empresas devem se perguntar não apenas "Como chegaremos aos nossos clientes? ", mas também "Como nossos clientes chegarão até nós? ". (KOTLER, 2000, p. 570).

A empresa Dipães se comunica com seus clientes através de visitas semanais dos vendedores aos seus clientes, um setor comercial interno fazendo contato e

resolvendo possíveis problemas, além de redes sociais e canais tradicionais como telefone e e-mail.

4.6.3.1 Definição de estratégias para a fidelização

Definir estratégias para que seus clientes sejam fiéis a empresa por longos períodos é um grande desafio para a empresa. Fazer com que cada vez mais os clientes continuem comprando e, conseqüentemente aumentando seu volume de compra.

Lovelock (2011) define fidelidade de clientes como:

Fidelidade é uma palavra antiquada que, por tradição, é usada para descrever a lealdade e a devoção entusiásticas a um país, a uma causa ou a um indivíduo. Mais recentemente, tem sido utilizada em negócios para descrever a disposição de um cliente para prestigiar uma empresa a longo prazo, de preferência com exclusividade, e recomendar seus produtos e serviços a amigos e colegas. A fidelidade da marca significa mais do que comportamento e abrange preferência, amizade e intenções futuras. (LOVELOCK, 2011, p. 379).

Um dos principais desafios da empresa é fidelizar também o consumidor final, pois a empresa faz a venda direta ao varejo que revende os seus produtos. Ciente disso, é fundamental que a empresa busque estratégias que visam fidelizar seu cliente tanto quanto o consumidor final.

4.6.3.1.1 Comodato

Atualmente a empresa Dipães possui como estratégia para aumentar a fidelização de clientes o comodato de equipamentos para assar a linha de congelados. Para ter direito a esses equipamentos o cliente precisa adquirir mensalmente um valor x de produtos. Em comodato estão os seguintes equipamentos: freezer para armazenamento do pão enquanto congelado, estufa de crescimento para colocar o pão, horas antes de assar, forno para assar os produtos, esteira para pão francês, e também para alguns casos onde o cliente compra a linha de salgados, pode ser disponibilizada fritadeiras. Além do equipamento, a empresa também disponibiliza um treinamento para manusear os equipamentos, assim como suporte e manutenção.

Figura 8 - Estufa de crescimento climatizada



Fonte: Tecnopão (2018).

Figura 9 - Forno turbo 04 esteiras



Fonte: Progás (2018).

Figura 10 - Forno turbo 10 esteiras



Fonte: Progás (2018).

Figura 11 - Assadeira 5 tiras - pão francês -58x70



Fonte: Mercado livre (2018).

Figura 12 - Armário e esteiras



Fonte: Tecnopão (2018).

Cada um desses equipamentos possui uma pontuação que equivale a um volume de compras, porém devido à forte concorrência esse valor pode ser negociado em alguns casos.

4.6.3.1.2 Programa de pontos

Usado cada vez mais por empresas, o programa de pontos é uma ótima estratégia para fidelizar seus clientes. Essa estratégia faz total sentido para a Dipães, mesmo atuando em negócios B2B. O fato de pontuar seus clientes de acordo com o volume de compra permite a empresa recompensá-los de uma forma mais justa, oferecendo produtos, brindes, equipamentos, etc. Também é possível ir além, e permitir que o cliente troque seus pontos por viagens e cursos, as possibilidades de benefícios são muitas.

Criar um relacionamento com o cliente é uma vantagem competitiva, cita Hutt e Speh.

A nova era do marketing industrial está baseada no gerenciamento efetivo do relacionamento. Muitas empresas de marketing industrial criam o que poderia ser chamado de uma vantagem competitiva, ao demonstrar capacidades especiais no gerenciamento de relacionamentos com os principais clientes ou ao elaborar estratégias inovadoras em conjunto com os parceiros da aliança. Essas empresas aprenderam como ser bons parceiros e essas capacidades superiores de relacionamento são um ativo valioso. (HUTT; SPEH, 2010, p. 95).

Criar um relacionamento, vai muito além de entregar produtos, serviços e um bom atendimento, é preciso oferecer mais hoje em dia. Um programa de pontos permite que os clientes percebam que eles estão sendo recompensados pela fidelização e pela parceria formada com a empresa. Alguns autores usam o termo gamificação ao falar de fidelização através de programa de pontos. Kotler (2017) define gamificação como:

O uso dos princípios de jogos em contextos alheio ao jogo - é um método poderoso de aumentar o engajamento dos consumidores. É mais usado em dois grandes contextos de obtenção de engajamento: programa de fidelização e comunidades de clientes [...] nos programas de fidelidade os clientes são incentivados por pontos resgatáveis por recompensas, nas comunidades eles são motivados por ponto de reputação. (KOTLER, 2017).

Pensando nisso, elaboramos um Programa de Pontos para a Dipães oferecer aos seus clientes. O programa tem como principal objetivo a fidelização dos clientes, diferenciação dos concorrentes e incentivar a compra de toda linha de produtos. O programa irá se chamar Blend de Vantagens, onde a palavra Blend é muito usada no ramo alimentício, pois significa mistura, combinação. É essa combinação, entre clientes, consumidores e Dipães que trazem sentido ao programa. O programa Blend de Vantagens terá as seguintes regras:

1. Validade dos pontos: 12 meses;
2. Pontuação mínima para troca: 10.000 pontos;
3. Processamento da pontuação: D+30, onde os pontos serão processados após 30 dias da data do pedido;
4. Linha 1: quando o cliente comprar apenas uma das linhas de produtos, a compra irá pontuar 0,8% do valor da compra;

5. Linha 2: quando o cliente comprar duas das linhas de produtos, a compra irá pontuar 1% do valor da compra;
6. Linha 3: quando o cliente comprar três das linhas de produtos, a compra irá pontuar 1,2% do valor da compra;
7. Conversão: cada 100 pontos representará R\$ 1,00 na troca do benefício.

O programa oferecerá as seguintes opções de benefícios para troca:

1. Troca por produtos Dipães;
2. Troca por Viagens;
3. Equipamentos;
4. Produtos de Souvenirs.

Figura 13 - Programa de pontos



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Figura 14 - Programa de fidelização – funcionamento



REGRAS

- Validade 12 meses
- Processamento D+30
- Linha 1: 0,8 ponto(s)
- Linha 2: 1 ponto(s)
- Linha 3: 1,2 ponto(s)
- Pontuação mínima 10.000 pontos
- Cada 100 pontos representará R\$ 1,00 na troca

BENEFÍCIOS

- Produtos Dipães
- Troca por Viagens
- Equipamentos
- Produtos de Souvenirs

Blend
DE VANTAGENS

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Fazer com que os clientes se mantenham fidelizados por longo tempo, é o grande desafio, pois conquistar clientes novos é mais caro do que manter os atuais. Para Kotler (2009, p. 174) “as empresas descobriram que, quanto mais tempo os clientes se relacionam com uma empresa, mais lucrativos se tornam”.

4.6.3.1.3 Cursos e treinamentos para clientes

A empresa já disponibiliza treinamento para preparo dos produtos e manuseio dos equipamentos, visando o aumento do faturamento, tanto do cliente quando da própria empresa, irá oferecer treinamento de vendas e técnicas de merchandising para a equipe de vendas do ramo de panificação.

Esse treinamento será disponibilizado através de premiação por volume de compra, sendo oferecido aos clientes que atingirem as metas estipuladas pela empresa.

4.6.3.2 Elaboração das 8 etapas do plano de comunicação

O mercado atual se apresenta cada vez mais competitivo, para ajudar na correta inserção da comunicação com o cliente existem oito etapas no desenvolvimento de uma eficiente comunicação.

Primeiramente se define a audiência alvo que se almeja atender. “A audiência como fator influenciador crítico nas escolhas sobre como, o quê, quando e onde o comunicador deverá desenvolver sua comunicação” (KOTLER, 2009, p. 572). Nesta primeira etapa identifica-se possíveis compradores, aqueles que já compram e ainda públicos específicos.

É necessária para esta etapa averiguar qual a imagem atual da empresa e de seus produtos, usando a escala da familiaridade e da receptividade para obter informação almejada.

Figura 15 - Escala de familiaridade



Fonte: Slideshare (2009).

Após determinar o mercado alvo, é determinado os objetivos da comunicação, que podem ser a conscientização, o conhecimento, a simpatia a preferência, a

convicção e a compra. O profissional de marketing deve escolher a melhor forma de fazer com que o consumidor prefira o seu produto ao do concorrente.

Com a primeira e segunda etapas completadas se encaminha para a terceira que é a elaboração da mensagem. “A mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse despertar desejo e incitar a ação” (KOTLER, 2000, p. 576). Para a determinação da mensagem é importante a criação de um apelo que pode ser racional, emocional ou moral.

Apelos racionais ditam que o produto trará benefícios ao consumidor, isso determinado pela qualidade, valor e desempenho do produto. Os apelos emocionais despertam emoções positivas ou negativas ao consumidor. Os apelos morais demonstram ao público o que é certo e adequado, usado para apoiar causas sociais eventualmente.

Como quarta etapa temos a seleção de canais de comunicação, existem dois tipos de canais de comunicação os pessoais e os não pessoais. O primeiro envolve duas pessoas comunicando-se diretamente seja por e-mail ou telefone e o segundo está atrelado a mídia e a eventos.

Investir em marketing é importante, mas o mais importante é saber o quanto a empresa pode investir em marketing com isso estabelece-se a quinta etapa que é o estabelecimento do orçamento total de comunicação e marketing. A empresa deve analisar suas vendas e definir qual método usar para o orçamento.

Existem cinco ferramentas promocionais que a empresa pode optar por uma ou mais delas, são elas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto. Sabendo disso cita-se a sexta etapa que é a decisão sobre o *mix* de comunicação de marketing.

A penúltima etapa refere-se à mensuração dos resultados, posteriormente a implementação do plano promocional é necessário analisar qual foi o impacto causado no público-alvo definido na primeira etapa, deve-se buscar se houve ou não uma aceitação do produto e se os consumidores o reconhecem e lembram dele.

Como última etapa está o gerenciamento e coordenação integrada do marketing que, após o alcance dos objetivos de comunicação a empresa deve acompanhar seu desenvolvimento e sempre que necessário investir em novas propagandas ou criar novas mensagens para seu público-alvo.

4.7 Programa de desenvolvimento de recursos humanos

O planejamento de recursos humanos tem como objetivo potencializar o capital humano dentro da organização, administrando as pessoas e detalhando as funções a serem executadas por elas, buscando atingir os resultados pré-estabelecidos pela organização. Tendo em vista que o capital intelectual é essencial para os objetivos organizacionais, a importância do desenvolvimento humano se torna um dos pilares da empresa, pois é comprovado que funcionários com saúde e bem-estar realizam suas atividades mais alegres, com autoestima e encorajados a render o máximo possível.

Snell (2014) aborda que o planejamento de recursos humanos visa auxiliar os gerentes a alocar os recursos humanos de forma eficaz, quando e onde necessários, visando atingir os objetivos pré-estabelecidos pela empresa.

O planejamento de recursos humanos tem como objetivo analisar, identificar e atender as necessidades dos recursos humanos, tendo como um dos seus principais objetivos “a preocupação em assegurar a existência e funcionamento de uma infraestrutura produtiva, organizada em função das expectativas do negócio”, cita Lucena (2009, p.97).

Para Snell (2014, p.44), “o planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização”.

Lucena (2009) aborda que o:

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças. (LUCENA, 2009, p. 84).

Outro fator a ser abordado nas empresas, são as mudanças que ocorrem no ambiente externo. Para Lucena (2009) as mudanças que os ambientes externos trás não são por vezes desejadas, e faz com que as empresas se tornem flexíveis ao se defrontarem com elas, pois são necessárias para manter o bom convívio entre as pessoas e não correr o risco de perder competitividade.

4.7.1 Dados pessoais do(s) donos da empresa

Proprietário: Volmir Antonio Meotti (TCLE no Anexo D)

CPF: 892.925.459-49

Data de Nascimento: 22/11/1973

Naturalidade: Coronel Freitas, SC

Nacionalidade: Brasileiro

4.7.2 Organograma e funcionograma

Uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, precisa estar bem estruturada. Além do capital humano, deve ter objetivos traçados e estabelecidos. Também é necessário que seja bem organizada com as atividades a serem elaboradas por cada colaborador, e é desta forma que o organograma e o funcionograma contribuem para a organização, separando e detalhando os setores com suas respectivas funções a serem realizadas.

Sabendo que o principal objetivo de um organograma é a organização da estrutura. Oliveira (2013, p.63) cita que “a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa”.

Para que possamos falar de estrutura organizacional precisamos falar dos seus dois modelos: a estrutura formal e informal. Conforme Oliveira (2013) a estrutura formal são os aspectos físicos e planejados, e são representados pelo organograma. Já a estrutura informal são os aspectos não planejados e oriundos de encontros e da interação pessoal entre as pessoas.

Visto que o organograma é uma representação gráfica simplificada de uma estrutura organizacional, Oliveira (2013) afirma que:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p. 69).

Já Hall apud Cury (2005) cita que a são três as funções determinadas na estrutura organizacional, sendo que:

Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização [...]. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informações que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações. (CURY, 2005, p. 217).

Assim, podemos afirmar que uma estrutura organizacional é complexa e parte desde as escolhas dos objetivos, até o propósito pessoal de cada indivíduo e da hierarquia presente dentro da organização, para que juntos possam determinar, aplicar funções e atingir os objetivos estabelecidos.

A criação de um organograma tem como objetivo principal organizar cada um dos setores dentro de uma organização visando atingir os objetivos estabelecidos por ela. Para Oliveira (2013, p. 102) “organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”, ou seja, ele é mais simplificado e muitas vezes é direcionado a algum setor específico da organização. Dessa forma, Cury (2005, p. 219) afirma que “o organograma é conceituado como representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

Ainda de acordo com Cury (2005):

Em princípio, o organograma tem como finalidade representar:

- os órgãos componentes da empresa;
- tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- os níveis administrativos que compõem a organização;
- a via hierárquica. (CURY, 2005, p. 219).

Visando a construção do organograma de uma organização, Cury (2005) também aponta que existem alguns pontos a serem observados:

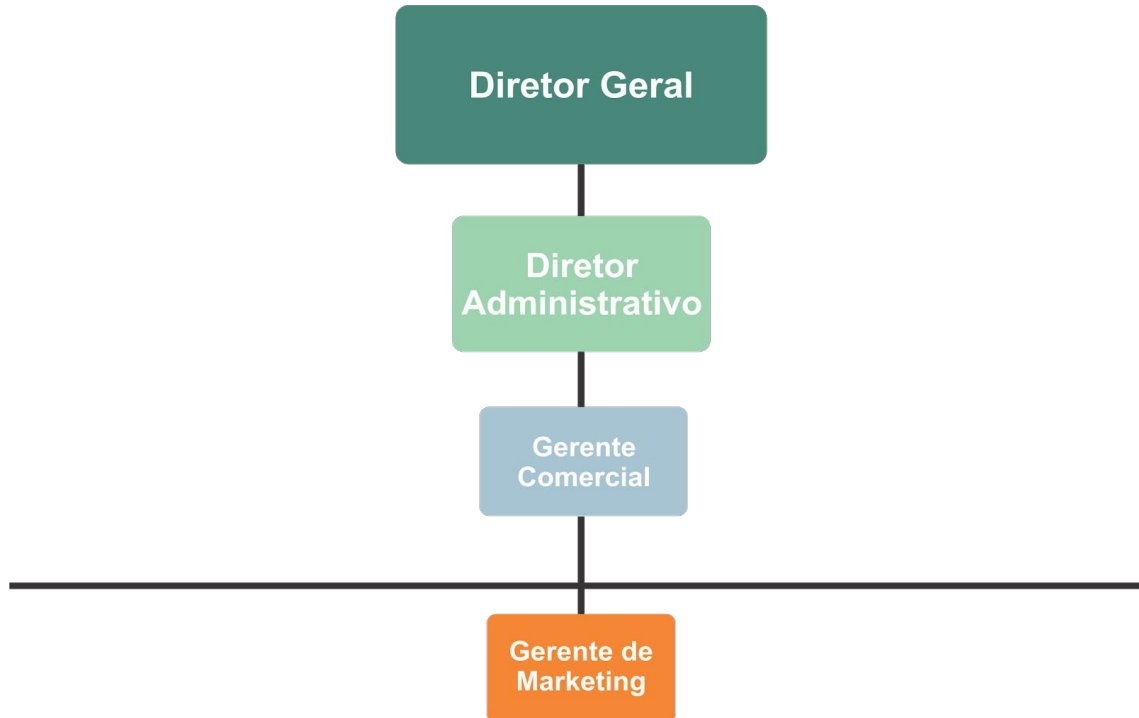
1. Os órgãos representados devem ser apresentados proporcionalmente a sua importância hierárquica dentro da organização, ou seja, quanto mais importante for o órgão, maior a figura geográfica que o representa (preferencialmente por retângulos);

2. Independentemente de sua natureza ou setor, órgãos iguais devem ter a figura apresentada pelo mesmo tamanho, ou seja, gerente de marketing estará representado por uma figura no mesmo tamanho do gerente de vendas, por exemplo;
3. Prestadores de serviços ou *staff*, devem estar situados abaixo da hierarquia em que estão vinculados.

Portanto, compreendemos que dentro de um organograma estão as informações estruturais dos determinados setores existentes dentro das organizações, ou até mesmo da empresa em sua totalidade, permitindo assim que os indivíduos saibam da hierarquia existente e as funções individuais a serem exercidas.

Na empresa Dipães, por se tratar de uma indústria de porte grande e, conseqüentemente ter diversos setores, o organograma da empresa em sua totalidade seria extenso. Por conta disso, com as informações repassadas pela empresa, construímos um organograma voltado ao setor do marketing, buscando seguir o padrão estabelecido e citado acima por Cury (2005), diferenciando as figuras conforme o tamanho e suas responsabilidades dentro da empresa.

Figura 16 – Organograma



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Desta forma, o organograma demonstra a hierarquia existente na empresa e representa as políticas implementadas por ela, visando a organização organizacional para sempre entregar produtos de qualidade e as informações necessárias ao consumidor.

Um funcionograma por sua vez, segundo Cury (2005) tem por finalidade detalhar as funções a serem exercidas pelos órgãos apontados no organograma, sendo de uso interno e exclusivo pelos gestores. Diferente do organograma que destaca somente a função principal do colaborador, o funcionograma detalha as tarefas a serem exercidas por ele, além de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e no controle das respectivas funções, evitando que os funcionários tenham atividades em excesso e outros menos.

Oliveira (2013) afirma que o funcionograma tem atribuições coletivas visando a melhor distribuição das atividades, tendo como objetivos o controle da divisão das responsabilidades, evitando assim que duas ou mais áreas estejam realizando o mesmo serviço, se está faltando ou se tem atividades que não estejam sendo realizadas por nenhum colaborador, e também se existe diferenças nas responsabilidades dentro do mesmo nível hierárquico.

Levando em consideração que a empresa Dipães conta atualmente com 201 funcionários, estabelecemos algumas funções específicas, junto ao organograma demonstrado acima, para serem detalhadas no funcionograma da empresa. Conforme Oliveira (2011), as funções dos colaboradores demonstrados no organograma são as seguintes:

Quadro 1 – Funcionograma

<p style="text-align: center;">Diretor Geral</p> <p>-Estabelece os objetivos globais, coordena a elaboração e controla a execução dos planos de ação para atingir esses objetivos;</p> <p>-Elabora os relatórios e informativos para a matriz da empresa e atua como elo com as demais empresas do grupo;</p> <p>-Assume as funções de outros diretores conforme a necessidade da empresa;</p> <p>-Representa a empresa em associações de classe, reuniões de conselho bilateral e etc;</p> <p>-É responsável pelo sistema de qualidade e qualidade assegurada da empresa;</p>	<p style="text-align: center;">Diretor Administrativo</p> <p>-Organiza, planeja e controla atividades administrativas, fixando políticas de ação e acompanha seu desenvolvimento;</p> <p>-Coordena a direção geral de assuntos relativos à administração;</p> <p>-Elabora planos de atividades para a diretoria administrativa, relatórios à serviços de informação, comunicação, organização e métodos, utilizando equipamentos, processamento de dados, arquivos e outros;</p> <p>-Controla o desenvolvimento dos programas administrativos, orientando os executores na solução de dados, arquivos e problemas;</p>
<p style="text-align: center;">Gerente Comercial</p> <p>-Dirige, organiza e controla os serviços de comercialização de produtos, insumos de uma empresa industrial, comercial, financeira ou agrícola para assegurar condições de vendas que atendam aos objetivos e aos interesses da empresa, principalmente no tocante a adequação da população e ao mercado consumidor.</p> <p>-Viabiliza quais as quantidades de produtos que devem ser comercializados, examinando os estoques existentes e as possibilidades de produção, para decidir sobre as políticas de ação.</p> <p>-Consulta a direção geral e outros departamentos sobre assuntos referentes a comercialização de produtos, intercambio informações para complementar seus conhecimentos e conclusões.</p> <p>-Elabora plano de comercialização de produtos com proporção de pesquisa de mercado, fixando as prioridades de colocação dos produtos.</p> <p>-Controla o desenvolvimento dos programas de comercialização, orientando sua execução e sugerindo providencias realizadas com as atividades de vendas, indicando metas a serem alcançadas para possibilitar melhor desempenho dos trabalhos e avaliações de seus efeitos.</p> <p>-Direciona o abastecimento e compra da matéria e outros insumos básicos.</p> <p>-Detecta falhas e determina as modificações necessárias.</p> <p>-Informa a diretoria sobre as atividades de comercialização por meio de reuniões.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente de Marketing</p> <p>-Gerencia as atividades da área de marketing da empresa;</p> <p>-Cria e desenvolve peças promocionais de propaganda, divulgação e programas de incentivo;</p> <p>-Pesquisa, organiza e monta <i>briefings</i> com a finalidade de produzir catálogos com os produtos da empresa;</p> <p>-Organiza treinamentos e eventos promovidos pela empresa;</p> <p>-Busca meios para divulgar atividades e produtos da empresa, interna e externamente, com objetivos comerciais, institucionais ou de relações públicas;</p> <p>-Assessora a rede de distribuidores e filiais na parte promocional;</p> <p>-Propostas de apoio cultural e patrocínio;</p> <p>-Coordena a elaboração dos materiais de divulgação em pontos de venda, como: cartazes, panfletos, outdoors e outros;</p>

Fonte: Oliveira (2011).

Assim, podemos diferenciar que o organograma empresarial visa estabelecer a principal função e o setor específico de cada área ou atividade, e o funcionograma vem para completá-lo, onde destaca e aponta as funções específicas a serem exercidas pelo colaborador. Desta forma, o gerente da área ou o diretor responsável tem o controle organizacional de todos os funcionários para saber o rendimento dos mesmos e se há algum erro de divisões entre eles, auxiliando assim na busca pelo êxito individual de seus subordinados e o controle dos resultados da organização.

Na Dipães, mesmo se tratando de uma indústria com um número elevado de funcionários, o organograma é utilizado para organizar os setores, bem como demonstrar de forma clara o nível hierárquico da empresa.

4.7.3 Recursos humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO

A Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho tem como principal objetivo regulamentar as profissões frente ao mercado de trabalho, para que cada um tenha o direito de exercer o mesmo profissionalismo. Conforme o site do Ministério do Trabalho, a CBO cita que “ocupação é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas”.

Desta forma, a CBO tem papel fundamental nestas regulamentações e contribui significativamente para projetos futuros de educação e dados verídicos.

Coube a responsabilidade de elaboração e atualização da CBO ao MTE, com base legal nas Portarias nº 3.654, de 24.11.1977, nº 1.334, de 21.12.1994 e nº 397 CBO 2002. É referência obrigatória dos registros administrativos que informam os diversos programas da política de trabalho do País. É ferramenta fundamental para as estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas, dos serviços de intermediação de mão-de-obra (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).

A empresa Dipães conta atualmente com 201 funcionários entre todos os seus setores, divididos entre a Matriz que está localizada na cidade de Paraíso, SC, onde se concentra a fábrica e conseqüentemente a maior parte deles, e o Centro de Distribuição na cidade de Itajaí, SC. O setor do administrativo conta com 25 funcionários, a produção 66, a qualidade/higienização com 13, suprimentos 6,

logística 45 e o comercial com 46 funcionários. Desta forma, todos os funcionários fazem parte de um setor específico, para que de tal modo pratiquem suas funções de forma eficaz.

Tabela 2 – Tabela CBO

Cargo	CBO	Salário
Contabilidade	252210	R\$4.304,13
Faturamento	413115	R\$1.722,15
Recursos Humanos	252405	R\$ 3.273,08
Recepção	422105	R\$ 1.261,74
Refeitório - Cozinha	513215	R\$ 1.367,24
SST	351605	R\$ 2.585,42
TI	313220	R\$ 1.606,73
Marketing	252105	R\$ 4.357,53
Gerente de produção	141205	R\$ 5.152,54
Auxiliar de produção	784205	R\$ 1.313,19
Encarregados da separação	391205	R\$ 2.195,41
Limpeza	514320	R\$ 1.138,93
Almoxarifado	414105	R\$ 1.420,38
Gerente de Logística	141615	R\$ 3.662,05
Expedição	414105	R\$ 1.420,38
Assistentes de logística	342125	R\$ 2.279,97
Motoristas	782510	R\$ 1.829,73
Gerente da área comercial	142305	R\$ 3.760,17
Supervisor	520110	R\$ 2.897,56
Vendedores	354145	R\$ 1.667,76

Fonte: Salario.com.br (2018).

Definimos assim, conforme as funções repassadas pela empresa, os cargos, a CBO e seus respectivos salários.

4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência

Não é de hoje que as pessoas buscam empregos para ter uma qualidade de vida suficiente para suprir suas necessidades e desejos. Sabe-se também que cada vez mais os jovens vêm buscando formas de ganhar mais, trabalhando menos, e que abraçam oportunidades mais rentáveis e mais lucrativas a qualquer momento, atitude diferente de anos atrás quando o ideal e correto era seguir por anos na mesma empresa, buscando evoluir e crescer na mesma, e conseqüentemente, ter um salário superior. Mas esta ideia não significa que atualmente isso esteja errado, porém, as novas gerações vêm buscando constantemente seus objetivos e não se importam em criar estas carreiras longínquas nas empresas para ganhar salários teoricamente superiores a longo prazo.

Podemos dizer então, que empresas que potencializam os salários e benefícios aos seus atuais (e futuros) funcionários, tem vantagem em relação a outras empresas na busca pessoal por vagas disponíveis no mercado de trabalho, fazendo com que os gestores tenham mais responsabilidades no momento das contratações.

Souza (2005, p. 39) afirma que “por definição, cargo é um conjunto de funções da mesma natureza e complexidade. Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização”. Salário por sua vez, segundo Marras (2012, p. 1) “é a paga recebida de outrem como liquidação do serviço prestado”, ou seja, o salário é a reconhecimento do trabalho prestado e da realização das funções determinadas.

Sabe-se também que as organizações trabalham em cima de seus custos e muitas vezes se sentem incapazes de valorizar financeiramente seus colaboradores, e Souza (2005, p. 23) afirma que “o desafio para as organizações consiste, portanto, em projetar sistemas de recompensa que, ao mesmo tempo, motivam o desempenho de alto nível sem tornar os custos proibitivos”. Por outro lado, ao mesmo tempo em que as empresas buscam pessoas qualificadas para realizar determinadas funções com menores custos, os mesmos indivíduos se interessam mais pelo salário a receber, ao invés do interesse pelo cargo disponível. Além disso,

Pontes (2017) cita que existem dois fatores a serem considerados pelos

gestores no momento da tomada de decisão salarial dos colaboradores, o equilíbrio interno e externo.

O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma de manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas [...] O equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldade em atrair e reter talentos (PONTES, 2017, p. 33).

Frente a isso, podemos analisar que este conhecimento referente ao salário dos colegas de trabalho e de outros funcionários do mesmo setor em outra empresa, podem influenciar diretamente na autoestima pessoal e no emocional, tanto do colaborador, quanto do ambiente de trabalho. Entre os objetivos pessoais, Pontes (2017, p. 28) lembra que o salário se inclui dentro do ciclo motivacional, onde as pessoas buscam com ele atender às suas necessidades humanas, “é por intermédio do salário que temos assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas-fisiológicas (alimentação) e segurança (moradia, serviço médico e dentário, estoque de alimentos, poupança, entre outras)”. Pontes (2017) lembra também que o salário contribui relativamente na autoestima, pois é através dele que as pessoas têm a oportunidade de se relacionar com outras pessoas, de buscar um automóvel melhor ou uma casa melhor, por exemplo.

Inúmeras empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, buscam com a organização de cargos e salários esta equiparação entre colaboradores dos mesmos setores e a valorização profissional frente ao crescimento dele dentro da empresa, para que sejam sempre justos quando há merecimento. Além disso, Pontes (2017) cita que o planejamento de cargos e salários precisa ser apto ao Art. 461 das Leis do Trabalho - Decreto Lei 5452/43, onde diz que:

Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não

seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos

§ 2º - Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o colaborador feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.

§ 3º - No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional (redação do artigo e parágrafos da Lei n. 1.723, de 8.11.1952, DOU de 12.11.1952, LTr 17/83).

§ 4º - O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial. (§ 4º incluído pela lei n. 5.789, de 31.8.1972, DOU de 4.9.1972, LTr 36/829). (PONTES, 2017, p. 340).

Desta forma podemos notar que os colaboradores e as empresas estão amparados frente a Lei, para que possam receber o mesmo salário quando se aplicam as mesmas funções, ao menos que a empresa tenha adotado um plano de cargos e salários ou de carreira.

Com o cenário econômico vivido na atualidade, as empresas optam por modelos de remunerações estratégicas para que tenham os resultados pré-estabelecidos, assim mantendo um nivelamento dos recursos e serviços prestados pelos colaboradores. Pontes (2017, p. 381) cita que o objetivo da remuneração estratégica é “estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais”. Já Marras (2012) aponta que a remuneração estratégica é um método de melhorar os resultados.

Atualmente, as organizações tendem a praticar alguma forma de remuneração estratégica como forma de alavancar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. Elas partem do princípio de que por meio desses sistemas de remuneração conseguem energizar a organização a ponto de oferecer o *plus* necessário a obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigido pelo atual contexto globalizado dos negócios. (MARRAS, 2012, p. 25).

Pontes (2017, p. 382) também aponta que “remuneração estratégica consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão constituir um salário indireto”. Ou seja, quanto mais resultados e rendimento o colaborador levar para a empresa, melhor será a sua remuneração.

Conforme cita Marras (2012), no mercado existem diversos modelos de remuneração estratégica, porém, as mais tradicionais são por habilidade, competência, acionária, distribuição de lucros e de ganhos, e remuneração por resultados.

1. Remuneração por habilidade: Este modelo de remuneração consiste em valorizar financeiramente o colaborador conforme suas habilidades avançarem, ou seja, quanto mais o colaborador desenvolve para a empresa, melhor será seus recebimentos;
2. Remuneração por competência: A remuneração por competência seja talvez a mais complexa de todas, pois abrange setores de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, fazendo com que estes cargos não sejam suficientemente com uma habilidade apenas, por exemplo. É um misto de habilidades nos quais são responsáveis pelos resultados da empresa, definidos e percebidos frente aos clientes, fornecedores e etc;
3. Remuneração acionária: Esta forma de remuneração consiste em ceder ações da empresa. É voltada aos cargos superiores, como os gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes, sendo que elas tornem estas pessoas sócios da empresa, levando um maior comprometimento na busca pelos resultados;
4. Distribuição de ganhos: Atingindo os cargos inferiores e intermediários da organização, este método dá oportunidade ao colaborador em dar ideias e sugestões de melhoria para empresa, independentemente do setor, seja visando o lucro ou cortando gastos. Assim, as sugestões são analisadas e se aprovadas, os ganhos da empresa são divididos entre ela e o colaborador que a sugeriu;
5. Participação nos lucros: A participação nos lucros das empresas é um método regulamentado pela Lei nº 10.101, de 19/12/2000 e consiste na obrigatoriedade das empresas em dividir os lucros de um determinado período entre os colaboradores;
6. Remuneração por resultados: Esta forma de remuneração visa o cumprimento de metas e resultados pelos colaboradores, sendo comum nos dias atuais. Tem como principal objetivo estimular os funcionários a atingir

os resultados pré-determinados e as metas estabelecidas pela empresa, e em cima disso, receber remunerações melhores no fim do período.

A Dipães conta atualmente com 201 funcionários entre todos os setores e, como incentivo para que eles busquem o crescimento dentro da empresa, algumas oportunidades de vagas são oferecidas primeiramente aos colaboradores. Somente caso a vaga não seja preenchida por um colaborador é que ela passa para busca externa de currículos. Um plano de cargos e salários mais específico está sendo analisado para ser futuramente implementado na empresa.

4.7.5 Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas.

Sabe-se que o capital humano é de suma importância dentro da organização para cumprimento de funções principais, e por conta disso, a seleção dos futuros colaboradores é primordial dentro da empresa para assegurar que os candidatos têm a capacidade necessária para buscar os objetivos da organização. Dentro disso, existem pessoas responsáveis e preparadas para este segmento na empresa, pois necessitam analisar não só o curriculum pessoal, mas também toda potencialidade futura do candidato.

Assim, Gil (2016, p.115) afirma que o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Milkovich e Boudreau (2000, p.162) conceituam que “*recrutamento* é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Araújo e Garcia (2009) lembram que recrutar não pode ser caracterizado como uma forma de atrair as pessoas, pois o objetivo principal do recrutamento é atender as necessidades da organização.

Visando sempre o melhor para a empresa, Gil (2016) lembra que todo o método de recrutamento tem suas vantagens e limitações, ficando a critério da empresa escolher a melhor forma para ela.

Desta forma, Gil (2016) aponta que o recrutamento interno é um método excelente para a organização, que consiste em buscar dentro da empresa pessoas qualificadas e com potencial para exercer determinadas funções, além de ser um método econômico e que dê a oportunidade de promover seus funcionários a cargos

maiores. Por outro lado, pode ser prejudicial para a organização se o funcionário não esteja apto ao cargo, necessitando recusá-lo e correndo o risco de causar um ambiente desagradável.

Araújo e Garcia (2009) compartilham do mesmo pensamento sobre o recrutamento interno, onde apontam como benefícios o menor custo de investimento para atrair um candidato, rapidez no processo pelo fato da pessoa já ser parte do ambiente, investimento economizado pode ser usado em outras atividades na empresa, confiabilidade no funcionário e motivar os funcionários para seu crescimento profissional. Porém, destacam também que ter pessoas novas dentro da organização faz com que o ambiente se renove, trazendo novas ideias e oportunidades, que o convívio entre os funcionários a base de conflitos se torna inadequado, além das muitas oportunidades que fazem com que uma pessoa promovida não tenha a opção de voltar ao antigo posto, se por ventura não der certo na nova função, são alguns dos pontos negativos sobre o recrutamento interno.

Além do recrutamento interno, existem outras formas de serem utilizadas pelas empresas. Conforme Gil (2016) a colocação de cartazes em locais de aglomeração de pessoas tende a serem eficazes e com um custo baixo. A recomendação traz indicações de possíveis interessados ao cargo por pessoas de dentro ou até mesmo fora da empresa. Recontratar antigos funcionários também é uma forma natural de recrutamento, haja vista que já são conhecidos pela organização e tenham saído de forma amigável e aceitável. Além destes métodos, as agências de emprego, faculdades e universidades, associações profissionais, meios de comunicação em massa e até mesmo as redes sociais são algumas opções de recrutar pessoas para novas oportunidades.

Buscando informações mais concretas, Milkovich e Boudreau (2000) buscaram junto às empresas quais as formas de recrutamento utilizadas, nas quais se basearam em promoção interna, indicações, atendimento na empresa (pessoas que vão até ela em busca de uma oportunidade), jornais e meios de comunicação, serviços governamentais de emprego, escolas/universidades e agências de emprego.

Portanto, o recrutamento visa encontrar pessoas dispostas e interessadas em completar as vagas existentes no mercado de trabalho, e posteriormente, a empresa selecionará a pessoa mais capacitada para exercê-la, por meio de um método de seleção.

Para Gil (2016, p. 120) os métodos de seleção “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo, caso venha a ser contratado”.

Visando o potencial do candidato, Pontelo e Cruz (2012) citam que:

A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões. Em função disso, torna-se de vital importância saber selecionar corretamente os candidatos que irão representar a empresa nos cargos disponíveis para que dessa forma possam contribuir de maneira eficaz para o crescimento da empresa. (PONTELO; CRUZ, 2012, p. 69).

Desta forma, Gil (2016) aponta os métodos de seleções mais comuns dentro das organizações. A análise dos currículos possibilita o responsável a verificação da competência profissional do candidato, tempo de permanência em cada emprego anterior e experiências, por exemplo. Testes de admissão são mais voltados a objetividade dos conhecimentos e habilidades do candidato, podendo ser na forma de teste de aptidão, medido a capacidade de aprendizagem do indivíduo, onde são classificados em testes de capacidade cognitiva, de personalidade e interesses, e de capacidade física. Também são feitos testes de realização, que demonstram a capacidade de realizar determinada situação no momento em que é aplicado, ou seja, medem o conhecimento já existente do candidato sobre determinada função do cargo.

Além destes dois métodos, Gil (2016) também aponta a prova prática como método importante no andamento de seleção, afirmando que “provas práticas propõem aos candidatos que desempenhem tarefas que fazem parte das atribuições do cargo que pretendem ocupar” (GIL, 2016, p. 122). A entrevista é outro método lembrado por Gil (2016), abordando que é um dos métodos mais importantes na atualidade, pois o contato direto com o candidato faz com que o responsável perceba suas atribuições e tire também dúvidas ainda existentes, sobre a potencialidade do mesmo.

Araújo e Garcia (2009) também apontam alguns aspectos importantes na hora da seleção de candidatos. Abordam que a entrevista, após o recebimento de currículos, contribui para que o setor determine as pessoas qualificadas dentro da cultura organizacional. Na sequência apontam os testes psicológicos e as dinâmicas

em grupo (se for viável pela vaga e pela quantidade de candidatos), onde se consegue ter uma base de como será o enfrentamento com demais pessoas e trabalhos em equipe. Após isso, a escolha provavelmente esteja alinhavada, onde acontece outra entrevista, visando detalhar funções e demais situações do cargo para os candidatos, e dentre os que continuam dispostos, ocorrendo a seleção para a vaga disponível.

A Dipães conta atualmente com o recrutamento interno, onde os funcionários que visam crescer internamente podem se candidatar as vagas disponíveis na empresa. Havendo o recrutamento interno e que não tenha nenhum funcionário apto para ocupar a vaga, a empresa abre o processo de recrutamento externo, onde por meio de divulgações em redes sociais e empresas especializadas é repassado as informações da vaga para as pessoas em geral. O setor de RH recebe os currículos dos interessados, é feito o recrutamento e seleção dos candidatos com potencial, onde analisa-se a carreira e a experiência do mesmo, e posteriormente, os melhores são chamados para uma entrevista com o setor de Recursos Humanos e com o responsável pelo setor da vaga disponível. Após isso, é selecionado o funcionário que melhor atribuir ao cargo para trabalhar na empresa.

4.7.6 Estratégias de desenvolvimento e monitoramento de pessoas e endomarketing

Com as mudanças repentinas e instantâneas no mundo por conta de toda tecnologia existente, muito se fala da capacidade do ser humano em se manter no mercado de trabalho. Mais do que isso, é se manter no trabalho com conhecimento e com potencial de rendimento que o faça ser viável dentro da empresa, muitas vezes correndo o risco de ser “trocados” por máquinas.

Até então as empresas visavam somente o lucro, sendo que as pessoas não tinham sentido algum neste processo, porém, este pensamento mudou a partir do momento em que diversas empresas de grande porte faliram por conta da globalização e os empresários se viram obrigados a mudar para a nova realidade.

Sabendo desta importância do capital humano frente às organizações, Bekin (2004, p. 47) conceituou o endomarketing como “um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Bekin (2004) fundamentou que o objetivo do endomarketing é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2004, p. 47).

Para Costa (2014, p. 55) o endomarketing tem como objetivo principal “promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização”. Além disso, aponta também como objetivos complementares do endomarketing: Que os colaboradores tenham todas as informações necessárias para a tomada de decisão alinhadas com os objetivos da empresa; Manter os colaboradores focados conforme a visão, missão e valores da empresa; Manter a competitividade frente às mudanças constantes do mercado; Proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho confiável e prazeroso, afim de evitar a rotatividade; Fortalecer a comunicação interna entre a empresa e seus colaboradores para favorecer a integração; Formar um ambiente motivador, desafiador, cooperativo e que todos busquem o mesmo objetivo.

Deste modo, Costa (2014) conceitua que:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2014, p. 53).

Desta forma, podemos concluir que o endomarketing tem o propósito de engajar toda a equipe de trabalho em prol de um mesmo objetivo, buscando assim ferramentas estratégicas que facilitem estes objetivos.

4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas

É de conhecimento geral que as empresas no mercado atual dependem do setor de vendas, sejam elas diretas ao consumidor, ao varejo ou a prestação de serviços. Sabemos também que atualmente é de suma importância que os

vendedores estejam cada vez mais aptos e preparados para atender os clientes, pois o público consumidor tem todas as informações do produto desejado e o acesso a elas na palma da mão por conta do avanço tecnológico. Desta forma, além do conhecimento específico sobre os produtos a serem oferecidos, os vendedores necessitam estar motivados dia após dia para buscar os resultados esperados e dispostos a buscar conhecimento constantemente.

Conforme aborda Las Casas (2005) as vendas não são importantes apenas para a própria empresa se manter ativa no mercado, mas também fazem com que a economia se mantenha em crescimento, contribuem para uma melhor qualidade de vida dos clientes que adquirem os novos produtos, oportunizam a renovação e a criação de novos modelos de produtos conforme a atualidade e a mudança de comportamento do consumidor, e de contribuir com o próprio desenvolvimento pessoal dos profissionais que atuam na área.

Para Bavutti (2006, p. 102) o ramo de vendas necessita de pessoas preparadas para atender as necessidades dos clientes, e “é aquele que encanta seus clientes através de sua postura ética, sua técnica, seu comportamento comercial e seu interesse em solucionar os problemas de seus clientes”.

Estas mudanças e a tecnologia disponível a todo momento e em todo lugar, possibilitam que as pessoas busquem seus produtos de forma simples e rápida, fazendo com que em determinados setores as vendas nos ambientes físicos não estejam mais em alto volume, o que reforça a necessidade de se motivar e buscar formas de conquistar os clientes quando as oportunidades aparecem. Além disso, para Las Casas (2005) os supervisores precisam estar atentos e sempre buscando saber como está a saúde e bem-estar da sua equipe de vendas, pois isso interfere diretamente na motivação dos mesmos e conseqüentemente, nos resultados. Las Casas (2005) também cita que a falta de confiança na administração é um dos principais desestimuladores para a equipe de vendas, pois o modo de pensar entre as pessoas tende a ser diferentes e causar problemas, além de mudanças no setor de supervisão e gerência, causando transtornos nas opiniões diferentes. Outros motivos partem desde as condições de trabalho oferecidas pela empresa, pois ainda há empresas perdidas e desorganizadas no setor, falta de reconhecimento e de valorização profissional, má distribuição das praças e até quotas de vendas que são difíceis de atingir.

A Dipães tem como seu carro chefe o setor comercial e a equipe de vendas, pois gerenciam seu estoque próximo a um *"Just In Time"*, ou seja, a empresa trabalha com estoque mínimo de pronta entrega, os vendedores precisam vender o máximo de produtos e repassar todas estas informações ao setor para que a fábrica possa produzir a tempo.

Por conta disso, a Dipães está aprimorando seus métodos de estimulação de vendas para que a equipe de vendas se mantenha determinada e engajada com o propósito da empresa. Atualmente trabalham com campanhas anuais, mensais e algumas promoções relâmpagos semanais.

Na campanha de vendas anual (janeiro a dezembro), é definido metas individuais para cada vendedor conforme seu histórico de vendas dos últimos três meses antecedentes ao início da campanha, e consiste em atingir determinado valor monetário. Os prêmios para esta campanha são definidos através de peso de vendas para quem atingir 95%, 100% ou acima de 105% da meta estabelecida, e o colaborador que atingir as metas individuais ganha um prêmio em valor ou prêmios, como: motos, televisores e até carros.

Além disso, se a equipe de vendas bater a meta total anual estabelecida pela empresa, os três primeiros colocados com maior percentual de crescimento são premiados com uma viagem para ele e sua família, sendo que o local é definido pelo colaborador entre três opções dadas pela empresa.

Para estimular as vendas mensais existe a campanha "Venda mais, ganhe mais". Neste modelo, a empresa escolhe um ou dois produtos, ou famílias de produtos que precisam ser focados e ter prioridade na venda. A meta para cada vendedor é determinada de acordo com o histórico e potencial da região atendida, sendo que as bonificações são computadas ao final do período (mês) e são pagas junto ao salário do mês subsequente.

A Dipães trabalha também com algumas campanhas semanais, chamadas de promoções relâmpagos, e acontecem quando a empresa precisa alavancar imediatamente a venda de um produto que esteja com estoque elevado ou data curta de validade. Neste método não são determinadas metas a serem atingidas, mas são lançadas gratificações junto a promoção para os vendedores que atingirem o máximo de vendas daquele determinado produto.

4.8 Ações de logística comercial

As atividades logísticas são muito importantes em qualquer organização. Através da logística os gestores observam possibilidade de alcançar bons resultados para as empresas. Esse setor desempenha muitas ações que possibilitam ao gestor enxergar e se posicionar frente aos processos empresariais, cooperando de forma direta para um melhor aproveitamento dos recursos operacionais disponíveis na empresa, para alcançar os resultados desejados pela organização.

4.8.1 Definição da cadeia logística

A cadeia logística é um setor que merece uma maior atenção dos gestores dentro da empresa. Este setor envolve uma integração de informações, onde é movimentado desde sua chegada, sendo apenas uma matéria-prima até chegar ao consumidor.

Bowersox, (2004, p. 23) afirma que “ A logística existe para satisfazer às necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing”.

Segundo o autor, para uma empresa satisfazer as necessidades dos clientes, o recurso é dar mais importância para a logística, sendo ela a responsável pelo processo dos produtos desde a chegada em forma de matéria prima, passando pelo processo de industrialização, produção e distribuindo para os canais de vendas, até chegar ao consumidor.

Para Bertaglia (2009, p. 5) “o conceito sofreu evoluções durante os últimos anos. A cadeia de abastecimento integrada apresenta uma visão mais ampla do que conhecemos como cadeia logística”.

Analisando a cadeia de abastecimento integrada, percebe-se que é um processo bastante extenso, ligado a qualidade dos produtos, exige muito cuidado, sendo preciso analisar o melhor custo benefício para a empresa, acompanhando cada processo de fabricação até chegar ao cliente final.

Além de ser um processo bastante extenso, a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores. (BERTAGLIA, 2009, p. 5).

Sendo um setor em crescimento nos últimos anos, a cadeia logística possui um sistema de canais de distribuição, ou seja, um caminho que o produto percorre para chegar ao consumidor. O gestor deve analisar qual o melhor canal para fazer a distribuição. Entre eles os principais são:

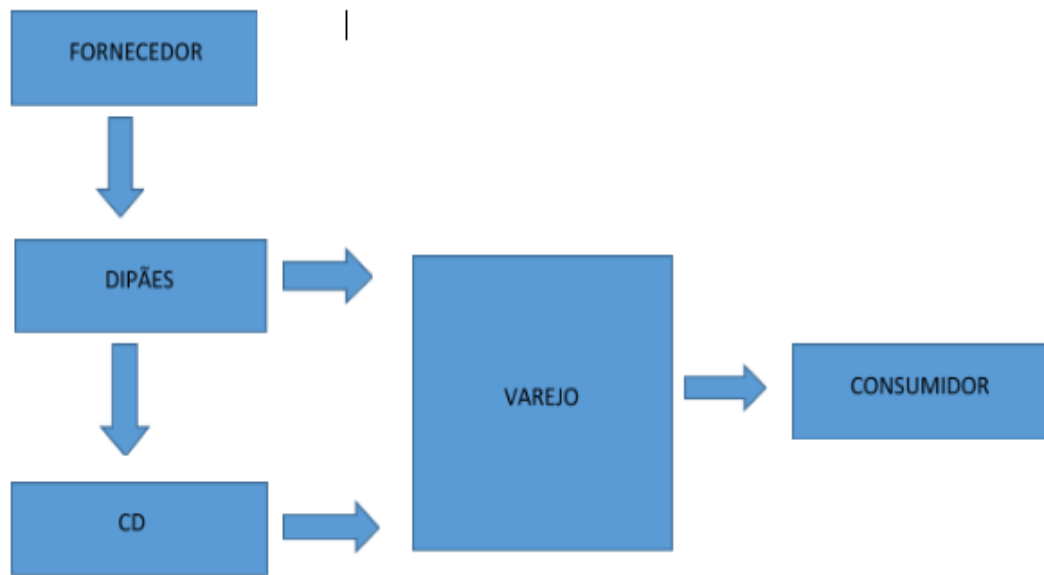
1. Canal de distribuição direto: neste canal as empresas não disponibilizam de intermediários, elas fazem a venda direta para o consumidor final;
2. Canal de distribuição exclusivo ou seletivo: neste sistema as empresas selecionam poucos intermediários para atender segmentos específicos. Neste caso um representante comercial se encaixa como intermediários;
3. Canal de distribuição intensivo: neste sistema as empresas visam distribuir seus produtos em maior número de pontos de vendas, adequados para produtos de alto consumo.

A cadeia logística da Dipães é desenvolvida através do canal de distribuição intensivo, ou seja, os produtos são enviados para os pontos de vendas: atacarejos, supermercados, mercados, padarias e conveniências, onde os consumidores podem encontrar seus produtos facilmente.

Um canal de distribuição é a sequência de empresas que o produto vai sendo transferido até a chegar ao consumidor final. Geralmente acontecem muitos processos que agregam valor ao produto. Esse trajeto percorrido pelo produto até chegar ao consumidor pode envolver, fabricante, varejista, atacadista, distribuidoras e corretoras até chegar ao consumidor, sendo que cada fluxo que o produto faz, ele vai agregando valores. Para Novaes, (2007, p.124) “o canal de distribuição de um determinado produto pode envolver os seguintes setores: fabricante; atacadista; varejo; serviços pós-venda (montagens, assistência técnica).”

Kotler (2012, p.457) afirma que “Os fabricantes se sentem constantemente tentados a passar de uma distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva visando ampliar a cobertura e as vendas”.

Figura 17 - Fluxograma da empresa



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

O canal de distribuição da empresa Dipães, funciona da seguinte forma: a empresa recebe matéria prima de seus fornecedores, faz a transformação dessa matéria prima em produtos acabados, sendo que alguns de seus produtos ainda passam pelo centro de distribuição da empresa que está localizado no litoral catarinense, já outros são direcionados diretamente para o varejo até chegar ao consumidor.

4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

A classificação de materiais é a maneira que a empresa separa e armazena seus produtos, seguindo normas fiscais e de consumo. Já a codificação pode ser entendida como um processo da classificação, sendo utilizada para que os produtos sejam armazenados de forma organizada.

4.8.1.1.1 Classificação

Conforme Dias (2009, p. 169) “o objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa”.

Seguindo na mesma linha de raciocínio Rodrigues (2007, p. 74) afirma que “classificar um material é agrupá-lo segundo a sua forma, dimensão, peso, tipo, uso, etc”. Dessa forma organizando e dividindo-os por grupos simplificando os processos e reduzindo custos.

O autor Rodrigues (2007, p. 74) ainda afirma que, “simplificar é reduzir a diversidade de itens usados para a mesma finalidade, caso exista mais de uma”. Ou seja, uma redução das despesas e que produtos oscilem.

4.8.1.1.2 Codificação

Para o autor Dias (2009) o processo de codificação está diretamente ligado ao processo de classificação. Atualmente existem várias maneiras de codificação de produtos que se encontram no estoque, tendo como objetivo melhorar o controle e reduzir perdas. Dentre os sistemas de codificação mais utilizados encontra-se:

1. Sistema alfabético: a codificação é feita através de letras, geralmente associando ao produto, muito utilizada para codificar livros;
2. Sistema alfanumérico: utiliza letras e números formando um código e permite maior estocagem que o alfabético, geralmente utilizado por empresas automotivas para identificar as peças dos veículos;
3. Sistema numérico ou decimal: Para o autor Dias (2009, p. 170) “o sistema decimal é o mais utilizado pelas empresas, pela sua simplicidade e com possibilidade de itens em estoque e informações imensuráveis”. Sendo assim podemos exemplificar: 01 - matéria-prima, 02 - material de escritório, 03 - produtos prontos, 04- Produtos de limpeza.

Na empresa estudada os produtos como matéria-prima, material de limpeza e materiais de escritório não possuem codificação para controle interno, mas estão registrados no ERP da empresa onde é feito o registro e controle de entrada e saída. Já os produtos prontos são identificados pela cor da embalagem e ganham código de barras no padrão EAN 13 registrado no CCG – CADASTRO CENTRALIZADO DE GTIN. Esse código é utilizado a nível nacional e é único para cada produto.

Para Ribeiro (2011, p. 321) “com o aumento da concorrência da economia interna e global, a codificação, juntamente com a leitura óptica, impulsionou de maneira geral todos os entes envolvidos na cadeia logística”. Ribeiro (2011) ainda afirma que:

A identificação por código de barras e a leitura óptica são mecanismos que facilitam a coleta e a troca de informações, de forma automática, e que auxiliam no processo de consistência e de confiabilidade das informações logísticas. (RIBEIRO, 2011, p. 321).

O sistema de código de barras funciona da seguinte forma, a primeira e a última barra representam o início e o final do código, e são representadas por barras pretas em um fundo branco para que o leitor óptico ao ser acionado emita uma luz que reflete as barras claras que são convertidas em sinais binários assim gerando a informação do produto para os computadores.

Ainda Ribeiro (2011) afirma que, o Código EAN13 tem forma vertical para identificação dos leitores ópticos, é formado por 13 dígitos que representam: País + Empresa + Produto + Dígito de controle. Dados que identificam o produto, aliado a tecnologia de automação facilitam o atendimento ao cliente e a empresa tem maior agilidade no controle de seus estoques.

4.8.1.2 Previsão de compras – volume e custos

O setor de compras é muito importante nas organizações, é uma atividade fundamental onde deve ter um bom gerenciamento, sendo que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade no mercado. Isto faz com que as organizações fiquem cada vez mais preocupadas em ter uma boa gestão neste setor.

Conforme Dias (2009, p. 229) “um dos parâmetros importantes para o bom funcionamento de compras e, conseqüentemente, para o alcance de todos os objetivos, é a previsão das necessidades de suprimento”, ou seja, as empresas que possuem um bom planejamento de compras, analisando a alta competitividade no mercado atual, conseguem estar um passo à frente da concorrência, podendo oferecer um produto de qualidade e com um menor custo, formando assim um vínculo com o cliente.

Ainda Dias (2009) afirma que para um bom gerenciamento do setor:

A seleção de fornecedores é considerada igualmente o ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, isso é muito importante. O seu balanço de ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado

e completo de fornecedores e com cotações de preços feitos semestralmente, muitos problemas serão evitados. (DIAS, 2009, p. 229).

Na empresa Dipães os fornecedores são selecionados analisando todos os quesitos necessários antes de fechar uma parceria, estabelecendo uma regulamentação para longas datas. As compras são controladas por um sistema, o MRP, que analisa o estoque de matéria prima, havendo necessidade gera uma demanda de compra. Baseado no tempo útil de entrega do fornecedor.

4.8.1.3 Previsão de estoques

Para Dias (2005, p. 43) “toda a gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material”. A necessidade de previsão de estoque sem dúvida é de suma importância para as organizações, sendo que os estoques representam grande parte dos ativos das empresas, uma boa gestão neste setor evita rupturas, desperdícios e também excesso de produtos parados, fatores que podem gerar prejuízos para as empresas. Para Bertaglia (2009, p. 344) “os estoques desempenham papel importante e possuem funções distintas relacionadas às demandas de mercado, às características do produto e sua movimentação e à interferência da situação econômica”. O autor Viana (2000) conceitua que:

Quando as características físicas e os detalhes de comportamento do estoque são conhecidos, em geral, pode-se tratar e formular a demanda e o suprimento por meio de modelos estatísticos reconhecíveis. Nesse enfoque, pode-se programar o custo de manter-se ou de recompor-se o estoque, considerando-se, ao mesmo tempo, os custos de aquisição, da posse e da falta de estoques para suprir os consumidores, a fim de atingir as metas que maximizem os lucros ou benefícios. (VIANNA, 2000, p.108).

Diante disso podemos afirmar que, quanto maior o planejamento de estoques, menor serão os custos de armazenamento reduzindo desperdícios, evitando perdas, excesso e falta de produtos. Um método muito utilizado para formação de estoque é a curva ABC. Segundo Rodrigues (2007, p. 35) “o emprego tradicional da Curva ABC é ordenar os itens de estoque conforme sua importância relativa: multiplica-se o valor unitário de cada item por sua demanda”.

Para o autor Viana (2000, p. 64) este método “é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que a outra, uma obrigação mais significativa que a outra”. Deste modo

podemos aplicar a curva ABC nos produtos que possuem mais saída, os intermediários e os de baixo fluxo como por exemplo:

1. Classe A: São aqueles que representam maior importância e precisam de uma atenção especial;
2. Classe B: São os produtos intermediários entre os produtos da classe A e C não possuem necessidade de muita atenção;
3. Classe C: São produtos que possuem pouca saída, mas que é necessário ter e não precisam ter muita atenção.

Visto que dentro das empresas possuem produtos que necessitam de mais atenção e aqueles que não exigem muita preocupação, mas que a soma deles resulta em um montante, sendo fontes essenciais para a sobrevivência da organização, cabe a cada empresa identificar esses grupos de produtos e fazer uma boa gestão dos mesmos.

Na empresa Dipães, parte de seus estoques de insumos são armazenados pelos seus fornecedores, assim mantendo sempre produtos para a capacidade de produção da empresa evitando perdas por produtos vencidos ou danificados ao armazenar. Em relação aos produtos acabados dentre eles, assados e os congelados são armazenados em locais especiais e rapidamente sendo despachados para os clientes.

4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços

Com a evolução da indústria, os processos de armazenagem tornaram-se mais importantes exigindo maior atenção dentro das organizações, para reduzir ainda mais seus custos e ter maior rentabilidade. Segundo Dias (2005, p. 43) “até alguns anos atrás, poucas eram as empresas que se preocupavam de modo particular com seus estoques”. A maneira que as empresas acondicionam seus insumos e produtos acabados interferem diretamente na lucratividade da empresa.

Para Gomes (2012, p. 84) “a boa análise de estoque aponta para uma melhor definição sobre o lote de compra econômico, ideal para a empresa, levando em consideração os fatores de demanda e oferta, custo de transporte e armazenagem”. Diante disso podendo projetar o espaço ideal para acondicionar cada produto de forma organizada com sua categoria.

Na empresa do presente estudo executa-se o processo de acondicionamento de parte de seus insumos em seus fornecedores, assim mantendo sempre produtos para a capacidade de produção da empresa, reduzindo custos de armazenamento. Ao efetuar uma nova compra, o produto chegando na empresa passa por uma conferência da nota fiscal, analisando a qualidade e quantidade, assim o produto vai para o estoque da empresa e rapidamente é transformado em produtos acabados que são armazenados por média de um dia por se tratar de produto perecível de curta validade, trabalhando sempre atendendo a uma determinada demanda.

4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços

Criar estratégias para distribuir seus produtos é essencial para todas as empresas, as estratégias de distribuição têm objetivo de diminuir custos logísticos tais como custos de armazenamento, custos de transportes entre outros, também visa entregar com mais agilidade o produto aos clientes.

Para Cobra (1994, p. 141) fatores importantes que definem as estratégias de distribuição, cita “a distribuição de produto pode ser direta, quando não há nenhum tipo de intermediação, e indireta, quando se utiliza de intermediários, como revendedores, distribuidores industriais, representantes de vendas”.

4.8.1.6 Apresentação da capacidade de produção

O processo de produção inicia a partir da escolha da matéria prima pelo setor de compras da empresa, após a chegada e conferência dos insumos, são encaminhados para o estoque, onde dá início a um novo processo que é a pesagem de cada item para a criação de cada receita, após isso as receitas montadas são encaminhadas para a masseira onde é adicionada a farinha e gelo adequando-se a cada receita. Depois de atingir o ponto certo, a massa é passada em um cilindro sendo posteriormente cortada em tiras, colocadas em uma máquina que divide em tamanhos iguais e faz a modelação dos pães.

Figura 18 – Produção



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Após este processo alguns tipos de pães são encaminhados para uma esteira onde são selecionados e encaminhados para um equipamento de ultracongelamento que faz o processo de congelar, pesar e empacotar os pães, e por fim são encaminhados para a câmara fria onde ficam armazenados em temperatura ideal.

Figura 19 – Forneamento



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na parte dos pães assados, após a modelagem são encaminhados para a sala de forneamento, onde são assados e posteriormente embalados.

Figura 20 - Produção e empacotamento



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Atualmente a empresa produz em média 400 mil pães por dia, sendo que possui capacidade para produzir mais de 1 milhão de pães diariamente, com máquinas e equipamentos da mais nova e moderna tecnologia, controlando toda a sua produção através do sistema MRP – MATERIAL REQUIREMENT PLANNING. Na Dipães a produção é organizada de acordo com as vendas, pois é o setor comercial é quem empurra a produção. O sistema MRP analisa todas as vendas feitas até um determinado período, importa os pedidos e lança a ordem de produção.

4.8.1.7 Análise da localização da empresa

A empresa Dipães está instalada no KM 699, BR-282 em uma área Industrial no município de Paraíso, Santa Catarina, abrangendo uma área total de 35.000m²

sendo a única indústria de pães instalada no Oeste Catarinense, o que faz com que a empresa tenha uma força maior nesta região.

Figura 21 - Galpão de produção



Fonte: Dipães (2018).

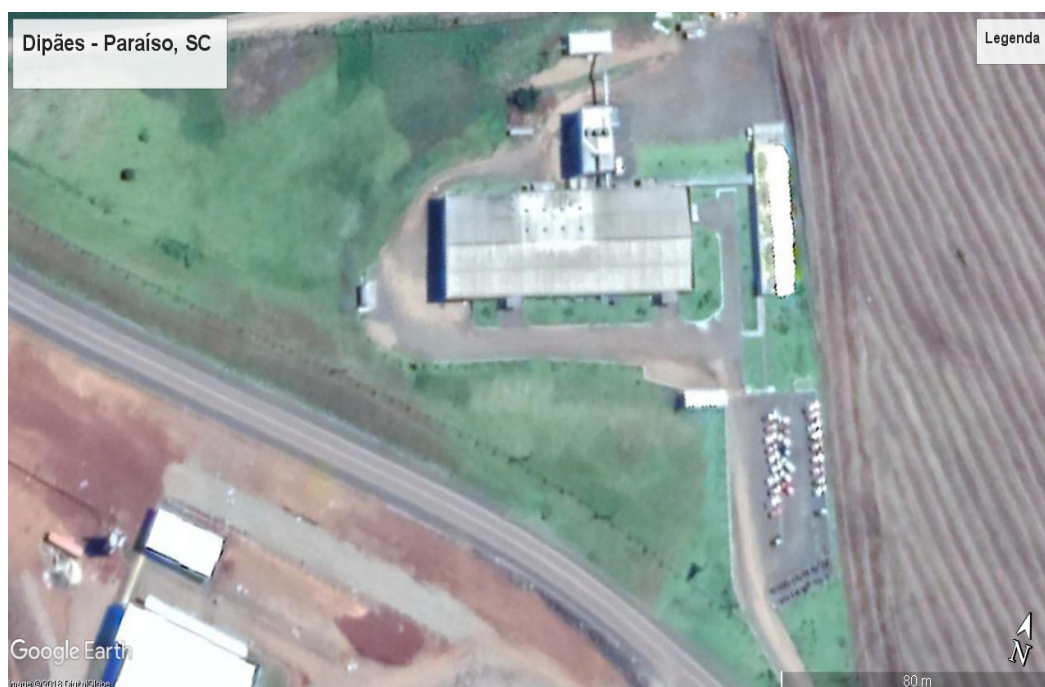
Figura 22 - Galpão de produção vista geral



Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo Las Casas (2006, p. 60) criar a estratégia de localização “é de extrema importância, pois, como parte do processo mercadológico, proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores”. Portanto o grupo analisou a localização onde está instalada a matriz da empresa Dipães e está avaliado como fora de rota. Foram considerados ao fazer a análise os seguintes aspectos: distância entre grandes centros que impulsiona em maiores custos logísticos, a linha de produtos que a empresa fornece que é de curta validade, e também um fator muito importante que a empresa se localiza em uma região de poucos habitantes, sendo uma região de fronteira com a Argentina onde possibilita a empresa atender um uma fatia de mercado em um ângulo de apenas 180° graus.

Figura 23 - Foto aérea de satélite



Fonte: Google Earth Pro (2018).

A empresa também possui um centro de distribuição localizado na cidade de Itajaí, SC, sendo uma região mais centralizada podendo então ter sua distribuição em uma escala maior. Porém somente alguns de seus produtos conseguem chegar ao centro de distribuição, sendo eles a linha de congelados, os demais produtos são distribuídos somente até o meio de Santa Catarina.

4.9 Plano de comercialização

O plano de comercialização está relacionado aos canais de distribuição que os produtos percorrem até chegar ao consumidor. Através disso as empresas podem criar estratégias para aumentar sua força de vendas.

Diante disso Kotler (2012) afirma que:

Decisões relativas à força de vendas e à propaganda dependem do grau de treinamento e motivação de que os vendedores necessitam. Além disso, as decisões de canal envolvem compromissos a prazos relativamente longos com outras empresas, bem como um conjunto de políticas e procedimentos. (KOTLER, 2012 p. 448).

Portanto fica claro a importância de um plano de comercialização bem elaborado, para manter os vendedores sempre atualizados e motivados. Além disso cumprir com a política e prazos da empresa.

4.9.1 Tamanho da força de vendas

Segundo o autor Moreira (2007, p. 79) “ao planejar a estrutura de vendas, o foco do gerente de vendas deve ser as características do mercado ou do produto com que a empresa trabalha”.

Já Churchill (2012) exemplifica a força de vendas.

Em companhias que utilizam venda em equipe ou outros tipos de equipes interfuncionais, o papel dos gerentes de vendas é particularmente importante porque eles precisam de conhecimento e habilidade para criar equipes eficazes. Nas grandes companhias globais, os vice-presidentes de vendas coordenam as forças de vendas a partir de diferentes partes do mundo [...]. Os gerentes de vendas e de marketing devem decidir como organizar as forças de vendas. Para obter o máximo de seus vendedores, eles estabelecem territórios de vendas, grupos de clientes atuais e potenciais designados a determinados vendedores, filiais, revendedores ou distribuidores. (CHURCHILL, 2012, p. 528).

Todas as vendas da empresa passam pela ação dos 35 vendedores, onde são todos funcionários da empresa. Por possuir uma grande linha de produtos a empresa optou em não trabalhar com representantes comerciais, dessa forma ela consegue obter maior foco dos produtos durante as vendas. Toda a equipe está dividida em microrregiões, entre os 3 estados do Sul do país, sendo 23 no estado de

Santa Catarina, 11 no Paraná e 1 no Rio Grande do Sul. Através de aplicativo mobile, os vendedores têm acesso a todo portfólio de produtos, carteira de clientes, metas, promoções e bonificações, financeiro, pedidos de vendas e rota de clientes.

4.9.2 Estrutura da força de vendas

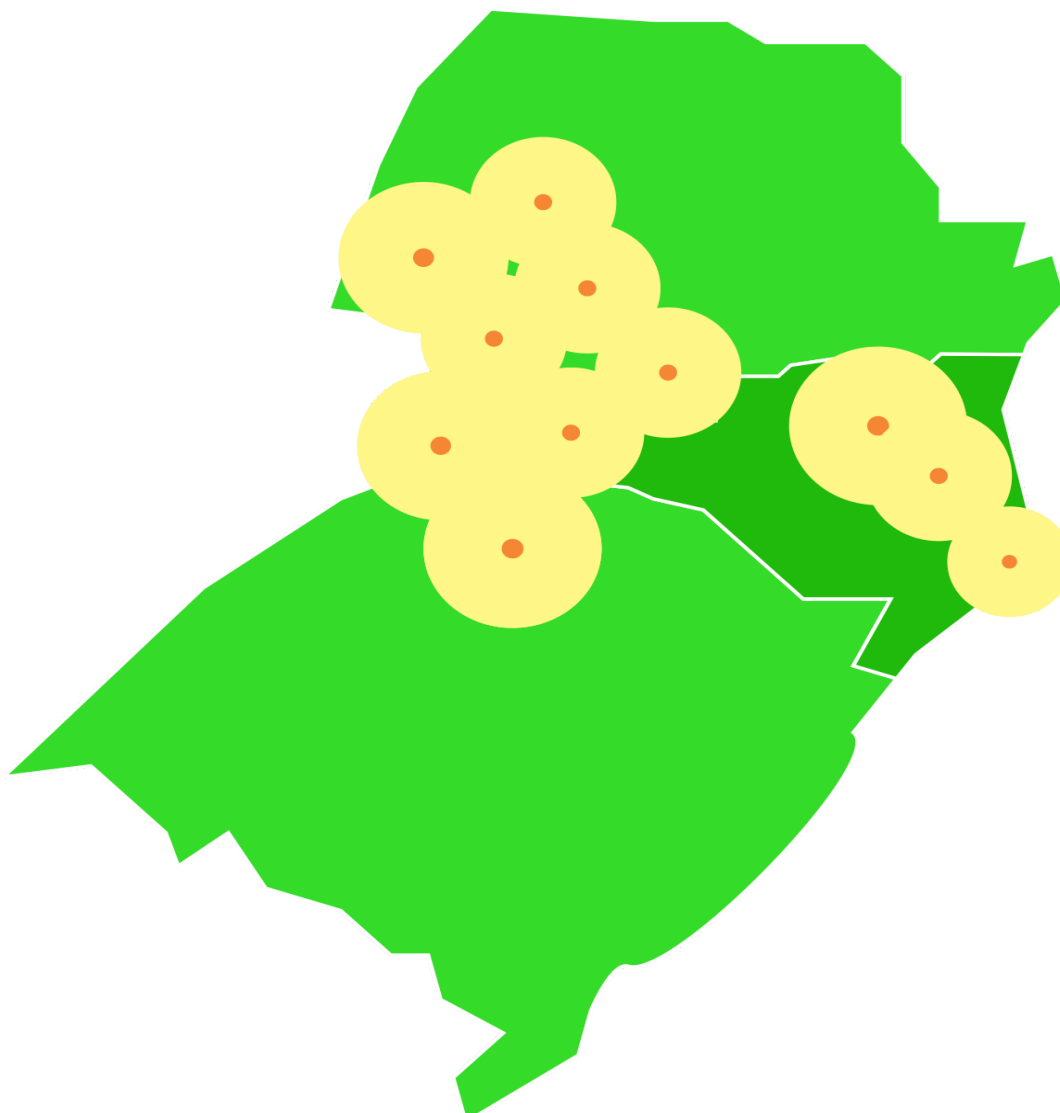
A estrutura de vendas é um modelo de gerenciamento de vendas como a empresa se posiciona no mercado para atender seus clientes. Sendo assim um processo que exige muita responsabilidade e competência para formar uma boa estrutura de venda. Para Cobra (1994 p. 23) “cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente bem como as características do produto a ser ofertado”

Todos os vendedores são externos, e eles possuem um aplicativo de vendas que é interligado com o MRP (Material Requirement Planning) ou planejamento de necessidades de materiais da empresa atualizando as informações entre eles simultaneamente. Os vendedores e clientes possuem suporte através de uma equipe comercial interna da empresa. Esses vendedores utilizam veículos oferecidos pela própria empresa onde toda essa frota está emblemada com a logo da empresa passando credibilidade e confiança aos seus clientes.

4.9.3 Tamanho do mercado

Segundo Dias apud Weiss (2003, p. 21) define como segmentação geográfica a localização e a densidade populacional, e complementa que “o lugar em que se vive determina a maneira como se vive. Conhecendo onde como as pessoas vivem, fica mais fácil atender às suas necessidades, com mais chance de sucesso nessa empreitada”.

Figura 24 - Mapa de abrangência dos vendedores



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A empresa Dipães atua na região Sul do Brasil, uma área de 576.773,368 km² e população de 29 milhões de habitantes.

4.9.4 *Potencial de mercado*

Potencial de mercado é um tema de suma importância dentro das empresas, necessitando de conhecimento e visão estratégica em todos os momentos, pois dimensiona onde a empresa poderá chegar e o patamar que pode ser alcançado com seus produtos e serviços.

Para Las Casas (2009, p. 140) potencial de mercado “é a capacidade total de um mercado em absorver determinado produto, a uma dada situação econômica”.

Neste mesmo contexto de pensamento, Dias (2003) conceitua que:

Na prática, o termo *potencial de mercado* é comumente empregado para representar quanto um setor de negócios ou uma empresa poderá vender seus produtos ou qual é a oportunidade de vendas que o mercado em análise apresenta. [...] Potencial de mercado, na sua conceituação tradicional, é um número relativo, estático (refere-se apenas ao momento em que os dados foram coletados), e que define o tamanho relativo dos diferentes segmentos geográficos que estão sendo medidos. (DIAS, 2003, p. 26).

A Dipães atua no segmento de indústria de panificação, e conforme a ABIP o segmento de panificação em 2017 teve um crescimento de 3,2% (sem descontar a inflação), o que equivale a um montante de R\$ 90,3 bilhões. Dividindo o segmento entre fabricação e revenda, a indústria representou 64%, no total de R\$ 57,79 bilhões. Atualmente a empresa atende os três estados do Sul do Brasil, com um faturamento aproximado de R\$ 12,7 milhões anuais, representando uma fatia de 0,022% do mercado nacional.

4.9.5 *Projeção do volume de vendas*

A projeção do volume de vendas de uma empresa é sem dúvida um elemento indispensável de planejamento para qualquer organização, pois esta projeção trata de uma previsão do quanto a empresa poderá vender em um certo período programado, conforme a região que atua. É através dessa projeção, que a empresa analisa as estatísticas encontradas e define melhor suas estratégias, planejando sua venda futura, se preparando assim para o cumprimento de metas e objetivos.

Para Las Casas (2005, p. 78) “o plano de vendas é um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da empresa, que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado”.

Sendo assim, o planejamento de uma previsão de vendas é indispensável. Esse planejamento permite que as empresas definam estratégias necessárias para efetuar de forma positiva suas vendas. Com esse planejamento de projeção de vendas, será possível para gestores elaborar metas de vendas que a equipe deverá

atingir, alcançando resultados necessário e estipulados neste planejamento de projeção.

Como a empresa Dipães é considerada uma empresa de grande porte, com uma organização e planejamento onde o setor comercial está sempre em debate e aperfeiçoamento. Sendo assim, a empresa faz sua projeção do volume de vendas junto ao setor responsável, mas por a administração achar que estes números são sigilosos no momento da empresa, os mesmos não nos foram repassados, não possibilitando às inserções dos mesmo no trabalho de estudo.

4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

Qualquer empresa necessita estabelecer metas de vendas bem definidas a seu setor responsável pelas mesmas, seja equipe comercial, interna ou equipe de vendas externas, pois estas metas são muito importantes para um gestor analisar e avaliar o desempenho e rendimento do setor responsável pelas vendas da empresa.

Através dessas metas, se consegue mensurar e planejar números que trarão expectativas de onde negócio poderá chegar. Para que as metas e objetivos de vendas de uma empresa sejam atingidas, é necessário planejá-las e defini-las de uma forma que se encaixam na realidade de um momento de mercado e na capacidade da empresa, pois desta forma se consegue conquistar o interesse e confiança de uma equipe de vendas.

Conforme Las Casas (2005, p. 89) “as quotas servem como parâmetros para análise da atividade de vendas. Além de ser um instrumento de controle, contribui para aumentar a motivação do vendedor”.

Desta forma, o ideal é um gestor ou supervisor de vendas estipular objetivos e quotas de vendas e atendimentos por vendedor de uma forma que seja coerente a capacidade do ambiente de atuação bem como o potencial da empresa, mas muitas vezes planeja-se um pouco acima da possibilidade, permitindo assim que o vendedor busque esses objetivos e metas melhorando seus rendimentos.

Na maioria das empresas as quotas de venda são planejadas e estabelecidas conforme o que foi previsto no potencial ou previsão de vendas da empresa, analisando despesas e lucros. Outra forma de análise para planejamento de quotas é analisando e considerando o número de vendas passadas, ou seja, valores já antes vendidos e metas já atingidas por vendedores.

Está incumbido a um gestor ou supervisor de vendas planejar ou definir o tipo e volume de quota para cada vendedor de uma empresa e posteriormente avaliar o andamento deste trabalho na busca destes objetivos individuais, de grupos e de um todo para a empresa.

Na empresa Dipães, metas são definidas por seus gestores e supervisores. Cada vendedor tem suas quotas estabelecidas conforme um planejamento de venda já pré-definido e conforme o potencial de sua área de atuação, mas por a direção considerar que estes números são de sigilo dos gestores, não nos foi passado números de quotas de vendedores, impossibilitando a descrição dos mesmos no trabalho.

4.9.7 Orçamento de vendas

O principal objetivo de se elaborar um orçamento de vendas de uma empresa é ter uma real previsão de receita para um determinado período onde o planejamento será executado.

Las Casas (2005) citando sobre orçamento de vendas nos diz que:

A vantagem do orçamento é proporcionar uma expectativa futura e permitir que os vários setores se preparem para atender a produção esperada e as vendas. Pode se controlar o desempenho de vários setores da empresa comparando-se os resultados com o planejamento, servindo, portanto, como um instrumento de avaliação. Pode-se também determinar um orçamento mais favorável a certos departamentos ou produtos que a administração tenha mais interesse em vender, servindo assim de meio para a coordenação das atividades. (LAS CASAS, 2005, p. 88).

Uma ferramenta bem planejada de orçamento de vendas tem o objetivo de mensurar os lucros, analisando e levando em consideração as receitas operacionais.

Através desta ferramenta gestores conseguem analisar e supervisionar desempenhos dos setores e controlar os resultados possíveis através de um planejamento, tornando-se assim um instrumento de extrema importância e muito útil no trabalho de um gestor que planeja e cobra resultados de vendas.

Após efetuar um planejamento de projeção de vendas da empresa em um certo período, identificando e determinando possíveis metas e objetivos a serem atingidos na empresa Dipães, faz-se a elaboração de um orçamento de vendas para auxiliar

os gestores da empresa colocar em prática com seu setor comercial e de vendas a busca das metas determinadas.

A exemplo dos tópicos acima, da mesma forma por acreditar serem números sigilosos da empresa, não nos foram liberados e repassados estes números para análise no trabalho.

4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

O mercado está tornando as empresas cada vez mais competitivas entre si devido às mudanças no ambiente produtivo e consumista. Vários fatores contribuem para esta competitividade, como oscilações na economia nacional e mundial, mas principalmente uma nova era da globalização fazem com que as organizações buscam técnicas, ferramentas e métodos para qualificar seu processo de gestão e melhorar seu desempenho mantendo-se qualificado mesmo com a instabilidade no mercado.

Com isso, uma empresa fica sempre exposta a uma revisão ampla no que se refere a planejamento, controle e avaliação do seu desempenho no mercado, permitindo melhores situações através deste planejamento e avaliações, para melhores tomadas de decisões dentro da empresa.

Com essas situações, cada vez mais uma avaliação de desempenho torna-se fundamental na gestão de empresas. Essa avaliação de desempenho, analisa-se principalmente pela busca metas e objetivos planejados pela empresa, que se refletem diretamente no desempenho do setor de planejamento e de sua equipe de vendas.

Segundo Las Casas (2005, p. 238) “há várias formas de avaliar o desempenho dos vendedores quanto ao aspecto qualitativo. A mais comum é o método de observação direta pelos gerentes”.

Cada empresa possui sua própria personalidade, que caracteriza suas forças e limitações, tanto internas, como externas. Tirar o melhor proveito possível destas forças é a função básica de seus dirigentes, não apenas para assegurar à empresa lucratividade, condições de sobrevivência e expansão, como também para integrá-la no sistema econômico e social da região da qual faz parte. (COBRA, 1994, p. 383).

Com isso destaca-se a grande importância de relatar, controlar e principalmente avaliar todos os indicadores de venda dentro de uma empresa. Todo gestor de uma empresa necessita obrigatoriamente utilizar de uma estratégia bem desenvolvida e definida para avaliação dos resultados de vendas de uma empresa, sendo assim os agentes da equipe de vendas estarão sempre avaliados, cobrados, mas também motivados para alcançar objetivos e metas definidas pela empresa.

Na empresa Dipães, tanto indicadores como formas de análises de avaliação de vendas são bem definidas e administradas por seus gestores, gerentes e supervisores de vendas. Apenas não foram cedidos dados referentes a estes tópicos, de que forma a empresa implanta e avalia, devido a serem consideradas informações exclusivas dos gestores.

4.9.9 Política de preço de venda

Quando uma empresa elabora o preço de venda de seus produtos ou serviços, usa de um método competitivo de extrema importância para ela, pois assim desta forma ela garante que seu negócio tenha o objetivo de ser lucrativo, que com suas atividades de vendas cubra todos os custos e gastos, mas ao mesmo tempo, seja competitiva no mercado e tenha condições atraentes para seus clientes. Para Dubois, Kulpa e Souza (2009, p. 221) “além das leis que regem o mercado, o empresário ofertante deverá ter em conta que seus gastos deverão ser superados pelas receitas. Caso contrário, não ocorrerá lucro desejado e a empresa poderá falir”.

Quando a empresa através de seus gestores, elaborar e definir como será a prática de sua política do preço de venda dos seus produtos, torna-se necessário uma ampla avaliação de qual é o melhor método a ser aplicado, buscando assim manter a competitividade junto ao mercado e atingindo expectativas dos seus clientes conforme preços praticados no mercado, fato que não venha prejudicar na busca de objetivos financeiros e comerciais da empresa. Segundo Hoji (2012, p. 348) “por mais impositivo que seja o preço de mercado, a empresa não deve vender um produto que gera retorno negativo no longo prazo, a não ser que tenha objetivos estratégicos ou outras vantagens e interesses claramente definidos”. A empresa não nos passou informações de quais são as suas políticas de preços utilizadas em seus produtos, dessa forma não foi possível analisar.

4.9.10 Política de pós-venda

Considera-se que um processo de venda bem-sucedida se encerra com um fechamento de uma venda que satisfaça ambas as partes envolvidas na negociação, sabe-se que nem sempre isso é totalmente possível, pois sempre acontecem problemas durante algumas negociações. Para Kotler (2012, p. 150) “por mais que as empresas se esforcem, será inevitável perder alguns clientes que se tornam inativos ou abandonam a empresa. O desafio é reativá-los por meio de estratégias de recuperação”. Mas considerando o fator pós-venda de uma empresa, com isso aparecem situações para conquistar e fidelizar os clientes. Segundo Kotler (2012, p. 134) “empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los”.

Mais do que nunca, nos dias de hoje tornou-se de grande importância uma empresa conseguir administrar o relacionamento com seu cliente. Las Casas (2011) fala sobre a importância do pós-venda no relacionamento do cliente.

Muitos autores acreditam que o processo de venda termina com um fechamento bem-sucedido, mas na visão moderna sabemos que isso raramente acontece. Para a maioria dos casos, a venda apenas começa nesse momento. Na fase de pós-venda, por meio da concretização das promessas feitas, aparece a verdadeira oportunidade para conquistar e manter clientes. (Las Casas, 2011, p. 147).

Com isso a empresa consegue se destacar e apresentar vantagens que a favoreçam em relação a seu concorrente, a tornando mais capacitada e preparada em um mercado onde a disputa por fechar vendas está cada vez mais acirrada. O maior objetivo de um setor que atua no pós-venda é buscar meios que faça com que o cliente fique de totalmente satisfeito em qualquer negociação com a empresa, estabelecendo assim uma relação de confiança e credibilidade entre ambos, com isso obtendo esta confiança na empresa, o consumidor sentirá a sensação de segurança, o tornando um cliente fiel a empresa.

A Dipães oferece aos seus clientes um acompanhamento constante, onde os vendedores semanalmente visitam os clientes não só apenas com o objetivo de vender, mas também fazer o pós-venda, resolvendo problemas, fazendo o processo de troca de produtos e repassando informações sobre a empresa. O setor comercial

interno também participa desse pós-venda, agiliza a comunicação com o cliente buscando resolver problemas urgentes antes mesmo da visita do vendedor.

4.10 Plano de viabilidade financeira

O plano de viabilidade financeira tem como função analisar a viabilidade econômica e os recursos que as organizações precisam sobre um determinado investimento. Segundo Hoji (2012, p. 499) o plano de viabilidade financeira “consiste em adequar o volume de recursos existentes para executar as atividades operacionais e de investimentos da empresa, avaliando as possíveis fontes de recursos”.

Para Ceconello (2008, p. 225) “o resultado dessa análise pode ser positivo ou negativo, sendo um parâmetro que deve servir como base para o responsável decidir pela liberação ou não do investimento necessário ao plano analisado”. Portanto, fica claro que fazer um plano de viabilidade financeira garante para as empresas uma vida mais saudável, podendo fazer comparativos de projetos de investimentos e optando pelo mais lucrativo e rentável.

4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: Orçamento de Marketing

Independente da empresa possuir um setor de marketing ou terceirizar os serviços, é crucial que ela tenha definido qual a verba que será disponibilizado para o marketing. Sabendo o orçamento que terá, a equipe de marketing conseguirá montar um planejamento mais adequado com a realidade e alinhado com os objetivos da empresa. Sempre pensando em retorno, marketing é investimento, e todo valor dedicado nesse setor tem como grande objetivo o retorno financeiro, diante disso, é fundamental que as ações possibilitem mensuração.

Para Hutt e Speh (2010).

O papel do marketing é (1) avaliar a atratividade do mercado e a eficiência competitiva da empresa; (2) promover uma orientação ao cliente para as várias clientelas no gerenciamento da tomada de decisão e (3) formular a proposição de valor global da empresa. (HUTT; SPEH, 2010, p. 159).

Quando falamos em objetivos, sempre vem à cabeça o aumento das vendas, porém, o marketing envolve praticamente todos os setores de uma organização e em todos é possível obter melhores resultados financeiros com boas ações. Para a Dipães, que está implantando o setor de marketing este ano, são muitos desafios e como ela atua com negócios B2B, seu marketing é B2B2C. Segundo Hutt e Speh (2010, p. 5) “o que distingue o marketing industrial do marketing de bens de consumo é o uso pretendido do produto e o cliente pretendido”. Alguns desses desafios foram compartilhados para que o grupo contribua com o planejamento. Abaixo segue os objetivos que o setor terá para o próximo ano:

1. Plotagem de frota: será feito a plotagem de toda a frota de caminhões e vans, um total de 18 caminhões e 5 vans;
2. Renovação das embalagens: desenvolvimento e criação de novas embalagens para os produtos;
3. Atualização dos principais PDVs: renovação visual e substituição dos principais PDVs disponíveis;
4. Produção de materiais gráficos: são materiais de uso da equipe e também distribuição aos clientes. Ex: canetas, cartões de visita, folders, agendas, crachás e catálogos;
5. Campanhas institucionais: vídeos e informativos com objetivos de divulgar os valores, história e a qualidade dos produtos da empresa aos clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores;
6. Campanha de lançamentos de produtos: todo produto novo terá uma verba destinada à sua divulgação;
7. Implementação do setor de Marketing: treinamento da equipe e estruturação do setor;
8. Inbound Marketing: SEO, mídias sociais, campanhas digitais e email marketing.

Além dos novos objetivos, novas ações também devem ser contabilizadas no orçamento todos os demais gastos que envolvem o setor, como: funcionários, cursos e treinamentos, softwares, site, endomarketing e etc.

Antes de definir os objetivos, é preciso definir o orçamento disponível. Grandes empresas como a Dipães definem um orçamento e planejamento anual, com base no faturamento da empresa, um valor “X” é revertido para investimento no marketing. Como não existe uma regra, o valor para o marketing deve ser medido de

acordo com os objetivos definidos e resultados esperados. Os valores normalmente giram entre 2% a 12% do faturamento total. Porém, como será o primeiro ano em que a empresa definirá um orçamento anual para o marketing, partimos com um percentual inicial de 2,5%, pois como veremos nas tabelas abaixo será suficiente para cobrir os objetivos propostos pela empresa.

A empresa Dipães não nos forneceu alguns números que eram fundamentais para a elaboração de um orçamento mais concreto, então, através de pesquisas de mercado, setor, porte da empresa e quantidade de vendedores, chegamos a um valor de faturamento em 2017 de R\$ 12 milhões. Sem a informação se a empresa obteve crescimento em 2018, partimos do valor do faturamento de 2017 e somamos a projeção de inflação esperada para 2018 de 4% e a projeção de crescimento do setor de panificação para 2018 de 2,3%. Com base nesses dados, projetamos que a empresa fechará 2018 com um faturamento aproximado de R\$12,756 milhões, qual será usado para planejamento do orçamento de marketing de 2019. Veja a tabela abaixo.

Tabela 3 - Faturamento 2017 e 2018

1. Faturamento

Estimativa de Faturamento em 2017					
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00
Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.000.000,00
Total do faturamento do ano anterior					R\$ 12.000.000,00
Projeção de crescimento para o próximo ano*					6,30%
*Estimativa de inflação para 2018 de 4% + Expectativa de crescimento para 2018 2,3%					
Projeção de Faturamento para 2018					
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00
Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00	R\$ 1.063.000,00
Total do faturamento do ano					R\$ 12.756.000,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Com um faturamento projetado para 2018 em R\$ 12,756 milhões, e com a porcentagem de 2,5% desse faturamento destinado ao marketing, obtivemos o orçamento de R\$ 382.680,00.

Tabela 4 - Cálculo do Orçamento

2. Orçamento para Marketing em 2019					
Proje. Faturamento anual:		R\$ 12.756.000,00			
Porcentagem Disponível		2,50%			
Orçamento total		R\$ 318.900,00			
Orçamento mês a mês					
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00
Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00	R\$ 26.575,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Dentre os principais objetivos que foram nos passados, a plotagem da frota foi possível orçar com exatidão, veja orçamento no Anexo B. Os demais valores das ações foram estabelecidos com base em pesquisas, porte da empresa, prazo e conhecimento do grupo, chegando a um orçamento anual de R\$ 232 mil. Também foi adicionado os custos com salários dos colaboradores diretos do setor de marketing, que são, 1 gerente de marketing e 1 auxiliar, com um custo anual de R\$ 81 mil. Para execução do email marketing, será necessário a contratação de uma ferramenta específica, que de acordo com a demanda atual da empresa o plano grátis suprirá, dessa forma não terá custos.

O marketing é uma das áreas que possui mudanças constantes, então é fundamental que a equipe esteja atualizada com as mudanças e capacitada para executar essas mudanças, por isso definimos um orçamento anual para treinamentos, cursos, feiras e eventos no valor de R\$ 5 mil.

Tabela 5 - Definição do destino do orçamento

3. Definição de necessidades, ações e projetos

Custos anuais			
Descrição	Vai ser feito?	Quem faz?	Custo estimado
Plotagem de Frota de Caminhão (18un)	SIM	Terceirizado	R\$ 81.000,00
Plotagem de Frota de Vans (5un)	SIM	Terceirizado	R\$ 8.000,00
Atualização dos principais PDV	SIM	Terceirizado	R\$ 30.000,00
Produção de Materiais Gráficos	SIM	Terceirizado	R\$ 14.000,00
Campanhas Institucionais	SIM	Terceirizado	R\$ 14.000,00
Campanhas de Lançamentos de produtos	SIM	Interno	R\$ 30.000,00
Implementação do Setor de Marketing (formação de equipe)	SIM	Interno	R\$ 3.000,00
Inbound Marketing	SIM	Interno	R\$ 12.000,00
Renovação das Embalagens	SIM	Interno	R\$ 12.000,00
Manutenção do Site	SIM	Terceirizado	R\$ 3.000,00
Endomarketing	SIM	Interno	R\$ 5.000,00
Prêmios - Campanha de Prêmios	SIM	Interno	R\$ 20.000,00
Total			R\$ 232.000,00
Número de funcionários na área	Qual função?	Custo estimado	
Funcionário 1	Gerente de Marketing	R\$63.000,00	
Funcionário 2	Auxiliar	R\$18.000,00	
Total		R\$81.000,00	
Ferramentas	Quem faz?	Quanto custa	
Email Marketing	Interno	R\$ 0,00	
Total		0	
Capacitação	Quanto custa		
Cursos+Feiras+Eventos	R\$ 5.000,00		
Total	R\$ 5.000,00		
	Total projetado	R\$ 318.000,00	
	Orçamento de Marketing	R\$ 318.900,00	
	Saldo	R\$ 900,00	

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Para a Dipães, definir um orçamento de marketing anual permite ao setor um melhor planejamento e organização. Esse orçamento evita gastos inesperados, evita surpresas no orçamento da empresa. Também permite uma melhor mensuração e avaliação dos resultados atuais, aumentando a eficiência dos planejamentos que virão nos anos seguintes.

4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos

Visando um retorno financeiro, as empresas precisam realizar o levantamento das fontes de investimentos, que terá como objetivo trazer um retorno benéfico para a empresa, a curto ou longo prazo conforme seu investimento e planejamento.

“Investimento representa a ampliação de capital em alternativas que promovem o aumento efetivo da capacidade produtiva de um país, determinando maior capacidade futura de gerar riqueza (rendas)”. (ASSAF NETO, 2005, p. 29).

O mercado atual possui diversas fontes investimentos, e a sua escolha depende muito do quanto a empresa precisa e para que fins procura o investimento.

Esse levantamento de investimento pode ser interno, partindo dos sócios, do proprietário, ou então pode ser buscado externamente, através de empréstimos de terceiros, venda de títulos a investidores ou então a procura por linhas de crédito.

Para Pinheiro:

A captação de recursos por meio de fontes externas aumenta o nível de endividamento e, conseqüentemente, reduz a capacidade da empresa de reobtê-los. Outro aspecto a considerar sobre a utilização de capital de terceiros é o risco de cobertura. Podemos comparar o lucro operacional da empresa com um bolo a ser dividido entre três agentes econômicos famintos: o governo, os proprietários e os credores. (PINHEIRO, 2016, p. 184).

Se a empresa optar pelo uso de capital próprio, evitara o aumento do seu nível de endividamento, e ainda estará ampliando a sua capacidade de obter recursos externos quando for necessário.

Não foi possível realizar o levantamento de investimentos por não possuir algumas informações, que não puderam ser repassadas pela empresa.

4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro

Os prazos médios e o ciclo financeiro têm o objetivo de auxiliar os gestores no controle das compras e do recebimento dos valores referentes às vendas. Por meio deles, o gestor consegue verificar quanto tempo a empresa demora a receber e a pagar os fornecedores, mantendo um capital suficiente para os demais deveres.

Referente aos prazos médios, Matarazzo (2010, p. 206), aponta que “não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto”, isso se dá por conta de que cada prazo é referente a uma situação específica, e a junção destes é que trará os resultados necessários para avaliação dos gestores. No prazo médio de pagamento (a fornecedores), quanto maior o prazo melhor para a empresa, pois isso faz com que dê tempo de a empresa receber dos clientes antes de pagar os fornecedores. Já o prazo médio de recebimento (dos clientes), quanto menor o prazo melhor para a empresa, pois demonstra que a empresa está vendendo e

recebendo em um curto espaço de tempo, ocasionando o aumento de valor em caixa e maior potencial de compra de estoques junto aos fornecedores, o que favorece no momento das negociações por preço, por exemplo.

Já o ciclo financeiro acontece por intermédio destas transações, pois se refere ao tempo que a empresa demora a recuperar o investimento, desde o momento da compra da matéria prima ou produtos para revenda, até a venda direta ao seu cliente.

Conforme Hoji (2012, p. 9) “o ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda”, sendo que se houver adiantamento de pagamento ao fornecedor ou pagamento após o recebimento do cliente, é nestes momentos em que se inicia ou termina o ciclo financeiro.

Estes métodos influenciam diretamente no capital de giro da empresa, potencializando o poder de compras e de pagamento aos fornecedores, como também o que pode oferecer aos seus clientes em formas de pagamento. Desta forma, manter prazos médios dentro de um ciclo financeiro ideal faz com que a empresa se mantenha competitiva no mercado, com estoque e produtos sempre renovados/atualizados, sem perder o poder de compra e venda, situação esta, que pode ocorrer se a empresa ficar sem um capital de giro ideal.

4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual

Visando atingir os resultados esperados e contribuir para a longevidade das empresas, o demonstrativo de resultado, também conhecido como DRE, o balanço patrimonial, e a realização de um fluxo de caixa de maneira correta, contribuem para este objetivo, auxiliando no controle da organização frente aos seus deveres e direitos.

Ribeiro (2003, p. 319) aponta que o balanço patrimonial está estabelecido pelo Artigo 178 da Lei nº 6.404/76 e conceitua que “o balanço patrimonial é a demonstração financeira que evidencia, resumidamente, o patrimônio da empresa, quantitativa e qualitativamente. ” Na análise qualitativa se divide o patrimônio geral da empresa entre bens, direitos e obrigações, e a análise quantitativa determina os valores referentes a este patrimônio, para determinar o valor do patrimônio.

Para Marion (2012) o balanço patrimonial é a principal demonstração contábil de uma organização, sendo a soma do ativo, passivo e do patrimônio líquido da empresa. Assim, Marion (2012, p.45) cita que o ativo “são todos os *bens* e *direitos* de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa”, citando também que bens são os veículos, os estoques, máquinas e etc, e os direitos são contas a receber, créditos e afins.

Já o passivo, como se remete o nome, é o contrário do ativo. Nele são apresentados os deveres e obrigações que a empresa detém. Conforme Weil, Schipper e Francis (2015) no passivo se apresenta os salários a pagar dos funcionários, os impostos, contas a pagar (fornecedores, investimentos e etc) e também a parte corrente de dívidas de longo prazo.

O patrimônio líquido, por sua vez, são os recursos que os sócios aplicaram na empresa em seu início. Conforme cita Marion (2012, p. 49), o patrimônio líquido “evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento”.

Balanço patrimonial, portanto, é a soma dos bens, direitos e deveres da empresa, no qual consegue-se averiguar a posição financeira da empresa ao final de um determinado período.

O Demonstrativo de resultado, ou DRE, está estabelecido pelo artigo 186 da Lei nº 6.404/76, e é necessário incluir todas as receitas e despesas da empresa de forma mais detalhada dentro de um período estabelecido. Ribeiro (2003, p. 326) cita que “para elaborar a demonstração de resultado do exercício, devemos reunir as contas das despesas e de receitas em seus respectivos grupos”, isto é, apontar para quem ou de onde provém aquele custo ou receita. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Marion (2012) aponta que quando o DRE se encerra ao final do período estabelecido, o demonstrativo do próximo período se inicia do zero, ou seja, não há acúmulo de contas no demonstrativo de resultado do exercício, isto se dá para que o principal objetivo da empresa com o DRE seja alcançado, verificar a lucratividade ou prejuízo do investimento, sendo que o próprio Marion (2012, p. 119) afirma que no DRE “observamos o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo)”. Para Weil, Schipper e Francis (2015) o objetivo do DRE é informar a lucratividade da empresa, sendo que o método para chegar ao lucro líquido é diminuindo as despesas das receitas

obtidas, assim, chegando ao lucro ou ao prejuízo líquido do período estabelecido pela organização.

Assim, podemos afirmar que o demonstrativo de resultado do exercício tem papel fundamental para o controle das ações e investimentos pelos gestores das organizações, pois é este método que mostrará se o retorno esperado frente aos investimentos é positivo ou negativo para a empresa.

Outro método importante para que as organizações tenham um controle financeiro ideal, é a realização de um fluxo de caixa, ou DFC (demonstração de fluxo de caixa). O fluxo de caixa é todas as movimentações das entradas e saídas do caixa da empresa, ou seja, todo dinheiro retirado ou colocado no caixa, precisa estar devidamente detalhado pela sua origem ou para o seu fim.

Conforme aponta Marion (2012), o fluxo de caixa está estabelecido pela Lei nº 11.638/07, sendo obrigatório a realização pelas organizações. O fluxo de caixa também é realizado por um período determinado e dessa forma, consegue-se confrontar dois ou mais fluxos e identificar os motivos que levaram as diferenças existentes entre eles, seja quando estiver com saldo maior ou quando está com saldo menor que o anterior.

Conforme Marion (2012), é de suma importância o acompanhamento do fluxo de caixa pelo gestor para auxiliá-lo nas tomadas de decisões.

Propicia a DFC ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionária não é aconselhável excesso de Caixa, mais o estritamente necessário para fazer face aos seus compromissos. Por meio do planejamento financeiro o gerente saberá o momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim, a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento a empresa (MARION, 2012, p. 454).

Desta forma, podemos afirmar que estar atento às demonstrações financeiras e utilizar os métodos existentes de forma correta, se tornar essencial e determinante para os gestores tomarem as decisões corretas e mais lucrativas para as empresas. Os três métodos citados visam auxiliá-los nessas situações para que saibam o valor do atual patrimônio, os seus custos e despesas de forma mais detalhada e um fluxo de caixa, seja ele mensal ou anual, para avaliar onde estão seus maiores gastos e suas maiores receitas, visando obter as melhores soluções para manter as empresas rentáveis e lucrativas neste atual momento da economia brasileira.

Sobre o balanço patrimonial, dre e fluxo de caixa da empresa Dipães, não obtivemos acesso.

4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada

Antes de iniciar uma nova empresa o gestor deverá analisar a viabilidade da implantação deste novo negócio, sendo que o mesmo vale também para novos investimentos em uma empresa já instalada, como uma ampliação ou aquisição de máquina ou equipamentos novos, por exemplo.

Toda empresa existe para dar lucro, e se isso não acontecer, não há razão para sua existência. Por conta disso, a viabilidade financeira do negócio deverá ser analisada em qualquer situação de investimento, sendo que para isso é necessário que haja o valor de investimento inicial, o levantamento de custos e despesas que impactarão esse novo investimento, uma projeção de vendas em cima do que já existe, e o que se espera de incremento no volume de vendas.

O Portal Sebrae (2018) afirma que:

Para calcular o PRI, em uma empresa nova ou em um investimento que vamos realizar, é preciso utilizar o valor do capital aplicado. Já quando se trata de uma empresa em atividade, podemos utilizar o valor do patrimônio total da empresa. (PORTAL SEBRAE, 2018).

Esse incremento pode acontecer de diversas maneiras, como por exemplo com a criação de um novo turno de trabalho, a implantação de uma nova linha de produção, a comercialização de novos produtos ou até mesmo a segmentação de um novo produto. Tudo isso irá elevar as margens do negócio, por exemplo, um aumento de 20% no número de vendas, onde deve-se pegar a atual média de vendas e acrescentar os 20% esperados e estimar um período, que pode variar de acordo com o tipo de negócio.

Esse período estimado é que permitirá à organização calcular o período de retorno do investimento e a sua viabilidade econômico/financeira. Para que esse cálculo seja feito, existem ferramentas simples como o *payback*, que se refere ao período do retorno do capital e o VPL, valor presente líquido, que permite trazer a valores atuais, quanto o investimento deverá gerar para se pagar.

Segundo o Portal Sebrae (2018) o prazo de retorno de investimento “é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu”.

Referente ao retorno de investimento frente às ações de marketing na empresa Dipães, como não tivemos acesso aos números da empresa em relação às vendas e faturamento, fica inviável realizar o cálculo.

4.10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas

Para as empresas, os indicadores de desempenho servem para avaliar o sucesso ou insucesso dela, avaliando as metas e resultados dentro de um período planejado, sendo assim é preciso entender todos os objetivos estratégicos da empresa para fazer uma avaliação precisa.

Para Carpinetti et al (2010, p. 92), “o uso de indicadores de desempenho é uma boa prática de gestão de desempenho que pode e deve ser usada”, assim, permitindo às organizações chegarem onde desejam, tendo condições de planejar melhor seus recursos, contribuindo de forma intensa no controle do processo produtivo, dando à empresa oportunidade de proporcionar melhorias e assim utilizar-se de seus benefícios como um fator de vantagem frente aos concorrentes.

Para a empresa, o ponto de equilíbrio é uma ferramenta muito importante da gestão financeira por se tratar do momento em que a empresa atinge um determinado número de produtos vendidos, onde os valores igualam com seus custos e despesas, a partir daí começando a gerar lucros, sendo assim considerado um indicador de segurança. Para VanDerbeck e Nagy (2003, p. 415) o ponto de equilíbrio se define como “o ponto no qual a receita de vendas é adequada para cobrir todos os custos de manufatura e da venda do produto, sem obter lucro”.

Conseguindo ter um controle detalhado sobre o ponto de equilíbrio de cada produto comercializado, e cada serviço prestado a empresa utiliza esses dados também como auxílio nas tomadas de decisões.

Para manter uma empresa, é fundamental que se tenha controle sobre o nível de endividamento da empresa, saber o quanto da organização são de recursos próprios e o quanto pertence a recursos de terceiros, caso que acontece quando a empresa passa por momentos difíceis, onde já não consegue sobreviver com seu

próprio capital, e precisa buscar recursos de terceiros ou em bancos, assim aumentando seu endividamento.

Segundo Assaf Neto:

“O indicador de endividamento utilizado para obtenção de informações acerca da estrutura de capital das empresas, é o indicador que vai medir a quantidade do endividamento, também conhecido por dependência financeira. O referido indicador “mede o percentual dos recursos totais da empresa que se encontram financiados por capital de terceiros” (ASSAF NETO, 2009, p. 227).

É muito importante, que a empresa saiba detalhes de seu endividamento, seja ele dívidas com bancos, dívidas com terceiros, ou até mesmo investimento externos, onde parte do dinheiro do capital da empresa fica comprometido em um investimento que ainda não traz retorno.

Análise de liquidez e endividamento, de acordo com Ludícibus (1998, p.99) “engloba os relacionamentos entre contas do balanço que refletem uma situação estática de posição de liquidez ou o relacionamento entre fontes diferenciadas de capital”. Os índices de liquidez da empresa nos mostram a sua saúde financeira, sua capacidade para cumprir suas obrigações financeiras, sejam elas com bancos, terceiros, fornecedores ou funcionários.

Para que a empresa atinja níveis de liquidez positivos, é preciso que esteja em dia com todos seus compromissos financeiros, e ainda obtendo lucro. Para isso é necessário que a empresa tenha um acompanhamento detalhado sobre todos seus índices, tendo controle sobre todas suas dívidas e sua liquidez.

A rentabilidade da empresa será o percentual de retorno do investimento feito, para isso é preciso a empresa estar atenta a sua margem de lucro nos produtos, para que possa obter ganhos para cumprir com seus compromissos e ainda obter lucros.

Segundo Hoji:

“Para dar suporte às decisões de investimento, as análises de viabilidade econômica devem ser feitas com métodos e critérios que demonstrem com bastante clareza os retornos sobre os investimentos, considerando os níveis riscos assumidos” (HOJI, 2012, p. 167).

Não foi possível efetuar os cálculos dos índices devido a informações que não puderam ser repassadas pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, mostrou como é importante um setor de marketing numa empresa, independente do seu porte, e também das mais variadas frentes que esse setor pode atuar. Com um setor de Marketing ainda em implantação, a empresa Dipães tem muitos desafios pela frente, e também muito planejamento para esse setor. Para o setor de marketing, foi desenvolvido o orçamento de marketing para 2019, e também algumas ações a serem executadas, como, implantação de um Sistema de Informação de Marketing, Programa de Pontos e Campanha de Prêmios.

Contudo, essa pesquisa nos trouxe uma grande imersão numa grande empresa da região, onde observemos muito conhecimento e experiência. Também nos possibilitou aplicar nosso conhecimento adquirido durante o curso de Gestão Comercial da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, SC, conhecimento de grande valor que teve um fator positivo na elaboração da pesquisa e que será levado em nossas carreiras profissionais.

Ficou claro que numa grande empresa, a missão do setor de marketing é grande, é realmente desafiador. Mas ao ser desafiador, ele também é gratificante, pois permite grandes oportunidades para contribuir com o crescimento da empresa. Esse setor, mesmo que muitas vezes com esse orçamento baixo, pode mudar o posicionamento da empresa perante seus clientes, consumidores e concorrência, levando a empresa a outro patamar. Hoje em dia, muitas ações de marketing são mensuráveis, ou seja, é possível medir o seu retorno e com o passar de o tempo ampliar os investimentos nas ações que mais trouxerem resultado.

Outro desafio é o público da empresa, pois além de vender para o varejo, o seu produto chega também com a sua marca ao consumidor final. Por isso é muito importante definir ações pensando nesses 2 públicos, principalmente reunir informações para entender realmente o que eles precisam, o que eles esperam da empresa. Com informações em mãos, ações como campanha de prêmios, programa de pontos, etc, serão cada mais eficientes e personalizadas para cada público.

O mercado e o comportamento do consumidor estão em constante evolução e a empresa precisa acompanhar essas mudanças. Por isso o setor de marketing é constante, trabalhando sempre com informações atualizadas do mercado. Também de sempre buscar o melhor para a empresa e seus clientes, visando uma relação

cada vez mais duradoura e benéfica a todos. Enfatizando que o sucesso do seu cliente, também é o sucesso da sua empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. Disponível em: < <http://www.abip.org.br/>>. Acesso em: 21 de ago. 2018.

AFONSO; LOCATELLI; TAVARES. **Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, 2011.

Agência Brasil. [2018]. **Greve dos caminhoneiros fez indústria recuar 10,9% de abril para maio**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/greve-dos-caminhoneiros-fez-industria-recuar-109-de-abril-para-maio/>>. Acesso em: 18 de ago. 2018.

ANDRADE, Luiza. **Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 forças de Porter!** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 20 de ago. 2018.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, A. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r199812/texto.asp?idpai=revsfn199812>>. Acesso em: 21 de ago. 2018.

BARLOW, R. **Relationship marketing: the ultimate in customer services**. Retail Control, 1992.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPN**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAVUTTI, Carlos Eduardo. **Técnicas de vendas: vendedor, eu? Por que não?** Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf;jsessionid=O4COdRcQAAvNk8bScB9x270q.slave18:mte-cbo#2>>. Acesso em: 09 de nov. 2018.

CARMELITO, Ricardo. [2008]. **Conceitos Básicos do MRP (Material Requirement Planning)**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/conceitos-basicos-do-mrp-material-requirement-planning/26507/>>. Acesso em: 26 de ago. 2018.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARPINETTI, L. C. R. et al. **Gestão da Qualidade**: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

CHURCHILL JR., Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas SA, 1991.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo, Saraiva, 2003.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos**: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ELLWOOD, Lain. **O livro essencial das marcas**: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas. São Paulo: Clio, 2004.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EXACT SALES. **Construa uma equipe de alta performance em CS com Lincoln Murphy**. 2017. Disponível em: <<http://conteudo.exactsales.com.br/agradecimento-curso-cs-videoaula-03>>. Acesso em: 02 de nov. 2018.

FREESHOP. **Entenda o que é Neuromarketing e como utilizá-lo na sua empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.freeshop.com.br/blog/entenda-o-que-e-neuromarketing-e-como-utiliza-lo-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 11 de nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMES, Carlos Roberto. **Estoque & compras**: introdução às práticas de gestão estratégica de compras e suprimentos. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2012.

GOOGLE EARTH PRO 7.3.2.5491 (64-bit) [S.I]: Microsoft Windows (6.2.9200.0).

GUÉGUEN, Nicolas. **Psicologia do consumidor**: para compreender melhor de que maneira você é influenciado. São Paulo: Editora Senac Paulo, 2010.

GURGEL, **Floriano do Amaral**. **Administração da embalagem**: 2. ed, ver. e atual. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2014.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**: Análise de Liquidez e do Endividamento, Análise de Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Consulta a Base de dados do INPI**. Disponível em:
<<https://gru.inpi.gov.br/pePI/servlet/MarcasServletController?Action=detail&CodPedido=2154018>> Acesso em: 25 de out. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**: como vender e obter bons resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**: como vender e obter bons resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, Christopher H; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo, Pearson, 2011.

LUCENA, Maria D. de Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**: a contabilidade como instrumento de análise, gerência e decisão: as demonstrações contábeis: origens e finalidades: os aspectos fiscais e contábeis das leis em vigor. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre; MARRAS NETO, Pietro. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**: Abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer Success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

MERCADO LIVRE. **Assadeiras de pão francês 5 tiras**: Disponível em: <<https://lista.mercadolivre.com.br/casa-moveis-decoracao/cozinha/assadeira-esteira-para-p%C3%A3o-frances-5-tiras>>. Acesso em: 14 de nov. 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MORGAN, Ariádine. **Pão Congelado tem boa aceitação no mercado**. Disponível em: <<https://www.cpt.com.br/noticias/pao-congelado-tem-boa-aceitacao-no-mercado>>. Acesso em: 21 de ago. 2018.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NITTIS, Louise de. (2017). **O que são vendas B2B**. Disponível em: <<https://www.erpflex.com.br/blog/vendas-b2b>>. Acesso em: 22 de ago. 2018.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PANTUCCI. **A História da Panificação**. Disponível em: <<http://www.pantucci.com.br/a-historia-da-panificacao/>>. Acesso em: 21 de ago. 2018.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PINHEIRO, Roberto Mendes; DE CASTRO, Guilherme Caldas; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PINTO, Eder Paschoal. **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 5. ed. Brasília: Ed. Senac Distrito Federal, 2012.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. 18. ed. São Paulo: Letras, 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROGÁS-EQUIPAMENTOS GASTRONÔMICOS. **Fornos Turbos**. Disponível em: <<http://www.progas.com.br/produtos/fornos-turbos/fornos-turbos-gas>>. Acesso em: 14 de nov. 2018.

REGIÃO SUL. **Região Sul**. Disponível em: <<http://regiao-sul.info/>>. Acesso em: 10 de out. 2018.

RIBEIRO, Hélio Alessandro. Código de barras aplicado à gestão de estoques. In: TADEU, Hugo Ferreira Braga (Org.). **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage learning: 2011. p. 321-337.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão estratégica da armazenagem**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SALÁRIO.COM.BR. <<https://www.salario.com.br/>>. Acesso em 09 de out. 2018.

SEBRAE. **Indústria: Panificação**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 18 de ago. 2018.

SEBRAE. **Prazo de Retorno do Investimento (PRI)**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 13 de nov. 2018.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLIDESHARE. **Gerenciamento da comunicação integrada de marketing**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/freitaz/comunicacao-de-marketing>>. Acesso em: 14 de nov. 2018.

SNELL, Scott, **Administração de recursos humanos**. São Paulo, 4. ed. Cengage Learning, 2014.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TECNOPÃO. **Tecnopão - Comércio de máquinas e serviços Ltda**. Disponível em: <<http://www.tecnopao.com.br/produtos-padaria.html>>. Acesso em: 14 de nov. 2018.

TORRES, Vítor. **O que é contrato social?** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/contrato-social/>>. Acesso em: 21 de ago. 2018.

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**: decisões e modelos quantitativos. São Paulo: Atlas, 2003.

WEIL, Roman L.; SCHIPPER, Katherine; FRANCIS, Jennifer. **Contabilidade financeira**: introdução aos conceitos, métodos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO A - INSCRIÇÃO DO CNPJ

Inscrição no CNPJ – Orientações

Documentação Necessária

- a) DBE/Protocolo de transmissão original, impresso na Internet.
- b) procuração, se o DBE for assinado por procurador.

Procedimentos do contribuinte para obter a inscrição no CNPJ através dos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica:

1º) Preencher a FCPJ (Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica) e/ou QSA (Quadro de Sócios e Administradores) de acordo com os dados que constarão da minuta do ato constitutivo;
2º) Gravar a FCPJ/QSA;
3º) Transmitir a FCPJ/QSA, pelo Receitanet ou pelo Aplicativo de Coleta WEB;
4º) Imprimir o Recibo de Entrega;
5º) Imprimir, na página da RFB na Internet, o DBE (Documento Básico de Entrada) ou o Protocolo de Transmissão, se for o caso;
Obs 1: O DBE/Protocolo de Transmissão será disponibilizado na Internet para impressão se não houver pendências junto a RFB ou conveniados, se o Estado e/ou Município for participante do Cadastro Sincronizado Nacional.
Obs 2: Quando se tratar de eventos praticados no âmbito de convênios celebrados com o Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, o DBE poderá ser apresentado sem o reconhecimento de firma do responsável, preposto ou procurador.
Obs 3: O DBE/Protocolo de Transmissão conterá o código de acesso para acompanhamento do pedido transmitido pela Internet, na opção "Consulta da Situação do Pedido de CNPJ Enviado pela Internet".
6º) Anexar o DBE/Protocolo de Transmissão (identificado com o nome empresarial) ao processo de constituição da pessoa jurídica encaminhado para ao Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica conveniada;
* Após o deferimento do processo de constituição pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, será disponibilizado na página da RFB, na Internet, o "Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral" que é o documento hábil para o contribuinte comprovar a condição de inscrito no CNPJ.
* Os Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica não estão habilitados a fazerem correções na solicitação preenchida pelo contribuinte. Em caso de indeferimento no ato cadastral (inscrição) o contribuinte deverá solicitar novamente a realização de Ato Cadastral na RFB. Esta correção do Ato Cadastral corresponderá a uma nova solicitação.
Obs: os eventos de alteração e baixa de inscrição não poderão ser praticados nos Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, somente na RFB.
OBSERVAÇÕES IMPORTANTES
1º) A data do evento da FCPJ/QSA será a data do preenchimento; - Esta data será posteriormente substituída pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, passando a ser a do efetivo registro.
2º) Se a empresa estiver solicitando enquadramento de ME ou EPP no Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, já deverá acrescentar na FCPJ a expressão ME ou EPP em seguida ao nome empresarial;
3º) O número do Órgão de Registro na inscrição não deverá ser informado na FCPJ. - Este número será posteriormente informado pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica.

ANEXO C – CARTÃO CNPJ DIPÃES

10/09/2018

Receita Federal do Brasil

		REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA	
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 08.277.842/0001-05 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 28/08/2006
NOME EMPRESARIAL DIPAES INDUSTRIA DE PAES LTDA			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) DIPAES			PORTE DEMAIS
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 10.91-1-01 - Fabricação de produtos de panificação industrial			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 46.65-6-00 - Comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso comercial; partes e peças 46.37-1-04 - Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares 10.99-6-04 - Fabricação de gelo comum 33.13-9-99 - Manutenção e reparação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos não especificados anteriormente 49.30-2-02 - Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada			
LOGRADOURO ROD BR 282 KM 669		NÚMERO 15	COMPLEMENTO
CEP 89.906-000	BAIRRO/DISTRITO AREA INDUSTRIAL	MUNICÍPIO PARAISO	UF SC
ENDEREÇO ELETRÔNICO DIRCEU.WATHIER@DIPAES.COM.BR		TELEFONE (49) 3627-0485 / (49) 3627-0494	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 28/08/2006	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 06 de maio de 2016.

Emitido no dia 10/09/2018 às 23:26:32 (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO - TCLE**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Eu Volmir Antonio Meotti, abaixo assinado(a), concordo em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido(a) sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

Para tanto, expresso aqui meu **consentimento espontâneo, livre e esclarecido**, possibilitando aos acadêmicos da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste a realização dos estudos. Concordo ainda, com a divulgação dos dados, informações e imagens que possam vir a ser geradas durante a execução dos trabalhos da pesquisa, desde que seja resguardado o sigilo previsto em Lei.

(SC), 13 de Agosto de 20 18

Volmir A. Meotti

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 892.925.459-49

Telefone: (49) 9 84079391