

Universidade Federal do Paraná

MBA Gestão Estratégica

Patrick Deleon Schwartz

**ESTUDO DE CASO**

**REFORMULAÇÃO COMERCIAL DA**

**DISTRIBUIDORA MULLER COMÉRCIO E**

**REPRESENTAÇÕES LTDA**

CURITIBA – PARANÁ

2014

Patrick Deleon Schwartz

**ESTUDO DE CASO**

**REFORMULAÇÃO COMERCIAL DA**

**DISTRIBUIDORA MULLER COMÉRCIO E**

**REPRESENTAÇÕES LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no  
Master Business Administration da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Professor Cleverson Cunha

CURITIBA – PARANÁ

2014

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve uma decisão corajosa”.

Peter Drucker

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. HISTÓRIA DA DISTRIBUIDORA MULLER .....	6
3. ANÁLISE DO AMBIENTE .....	7
4. CENÁRIO ECONÔMICO 2013 - 2.º SEMESTRE .....	13
5. CENÁRIO DA DISTRIBUIDORA MULLER - 2.º SEMESTRE 2013 .....	13
6. CENÁRIO ECONÔMICO 2014 .....	14
7. CENÁRIO DA DISTRIBUIDORA MULLER - 1.º SEMESTRE 2014 .....	14
8. ANÁLISE DOS PROBLEMAS .....	15
9. ANÁLISE E RESOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	16
9.1 Elaboração do planejamento estratégico .....	16
9.2 Análise SWOT .....	17
9.3 Planejamento da estrutura administrativa.....	18
9.4 Planejamento da área comercial .....	19
9.5 Prospecção de novos fornecedores.....	22
9.6 PDCA .....	23
10. CONCLUSÃO .....	25
11. BIBLIOGRAFIA.....	26

## **1. INTRODUÇÃO**

No caso apresentado vamos analisar o cenário comercial da distribuidora Muller, de um ano atrás até a atualidade a empresa vem enfrentando uma série de dificuldades e não entregando seus resultados de faturamento proposto para o final do ano de 2013 e começo de 2014. É preciso analisar as movimentações que a empresa vem passando e se aprofundar no conhecimento da mesma para entender quais fatores estão contribuindo para um desempenho abaixo do esperado pela área comercial, levando a distribuidora a repensar na sua estrutura física, seu orçamento e em toda sua estratégia para uma mudança providencial em função do seu mal desempenho nos últimos 12 meses com o não atingimento de seus objetivos. Vamos estudar os cenários do mercado nos dois últimos anos, e o cenário da distribuidora dentro do seu ramo de atividade e área de atuação, entender suas forças, fraquezas, seus concorrentes e seu ambiente de mercado. Analisaremos seus fornecedores, e sua equipe da força de vendas, além das estratégias para buscar uma solução para a retomada do sucesso de sua equipe comercial e da própria filial da empresa no Paraná, para reestabelecer seus objetivos é preciso um bom planejamento, sendo minucioso e analisando cada detalhe dos fatos para se elaborar um projeto vitorioso para ajustar essa incomoda situação.

## **2. HISTÓRIA DA DISTRIBUIDORA MULLER**

Fundada em 06 de setembro de 1967, com apoio dos proprietários da antiga Torrefação do Café Nelson, o sr. Odegar Muller popularmente conhecido como “Sr. Millinha” abria um pequeno atacado de doces na região central de Itajaí atuando nas redondezas do município do estado de Santa Catarina, em 1973 a empresa expande sua estrutura em outro endereço na mesma cidade aonde passou a se chamar Distribuidora Muller Comércio e Representações Ltda, passando então a atender todo território catarinense, distribuindo produtos do gênero alimentício.

Com os negócios em expansão a empresa montou um grupo com algumas ramificações no seu segmento de distribuição, passando a atuar além do ramo alimentício, no ramo de bebidas, lubrificantes, frios e congelados, sendo referência em distribuição em todo país, hoje aos seus 47 anos a matriz em SC possui uma área total de 350.000 m<sup>2</sup> aonde 12.000 m<sup>2</sup> são edificadas, tem 380 colaboradores entre funcionários e representantes comerciais. Com sistema de paletização (PBR) vertical de 4 andares, que permitem com eficácia a movimentação de 1.500 toneladas de produtos, distribuídos mensalmente e com capacidade de 2.500 posições porta pallets de armazenagem, possui uma frota de 151 veículos próprios (entre carros, motos e caminhões) e 12 caminhões terceirizados.

Hoje denominado Grupo Muller, estão envolvidas 5 empresas que são: Distribuidora Muller, Distribuidora Timoneiro, Distribuidora Lubrimix, Distribuidora FC e a transportadora Queluz, todas com operação independente (para 2015 o grupo pretende unificar algumas distribuições dentro da Muller em Santa Catarina).

Atualmente a Muller é referência no ramo de distribuição de gêneros alimentícios ocupando um lugar de destaque no segmento atacadista em SC e PR. Está entre as 10 maiores empresas do município e entre as 100 que mais crescem no Brasil, em pesquisa divulgada pela Revista Exame, e está entre as 55 maiores distribuidoras do Brasil segundo ranking da ABAD/Nilsen 2014.

Após 38 anos de existência a Distribuidora Muller fundou uma filial de distribuição no estado do Paraná, com uma primeira estrutura localizada no bairro da Vila Hauer em Curitiba, com o aumento das vendas se transferiram para uma estrutura na linha verde no bairro Tarumã dentro da Capital, após um tempo surge a necessidade de uma nova estrutura e a

empresa se transferiu para um novo depósito na cidade de Pinhais na região metropolitana da Grande Curitiba, apresentando problemas de estrutura no barracão a mesma buscou mais uma mudança, levou sua instalações para São José dos Pinhais em Janeiro de 2014, aonde permanece até o momento, conta atualmente com 101 profissionais entre colaboradores e representantes comerciais, tem uma estrutura de 3470m<sup>2</sup> em um faturamento aproximadamente 35 milhões ano.

Até o 1.º semestre do ano de 2013 a empresa vinha apresentando resultados positivos, tinha uma estrutura média com 35 RCAs<sup>1</sup>, 3 supervisores de vendas, 1 gerente comercial, 1 assistente comercial, um pequeno suporte logístico, com a mudança para a cidade de Pinhais foi necessário investimentos, pois a operação estava crescendo, foi criado um projeto de expansão e um planejamento, com essa mudança vieram junto os problemas de desencaixe nos resultados da empresa devido a uma série de decisões mal sucedidas e problemas ocorridos até o final de 2013, problemas dos quais vamos avaliar para se estudar quais as providencias a serem adotadas para que se possa ajustar o futuro do projeto não sendo necessário o fechamento desta unidade de negócio do Grupo Muller em 2014.

### **3. ANÁLISE DO AMBIENTE**

Muitas indústrias não têm capacidade de atuação comercial e ou capacidade de distribuição logística para atender a demanda do mercado nacional (principalmente o pequeno varejista), as mesmas têm a capacidade de produzir, mais não distribuir e comercializar seus produtos no varejo, portando acabam buscando uma parceria com um terceiro para realizar o trabalho, pode ser via distribuidores espalhados nos estados ou atuação de atacados de abrangência nacional ou local.

A área de atuação da distribuidora Muller como visto anteriormente é nos estados de Santa Catarina e Paraná (sendo que o Paraná ela atua do litoral até metade do estado), nosso estudo vai analisar a filial de São José dos Pinhais. No estado do Paraná encontramos aproximadamente 19 Distribuidores/Atacadistas de médio e grande porte segundo a ABAD<sup>2</sup> atendendo toda a região.

---

<sup>1</sup> RCA: representante comercial autônomo

<sup>2</sup> ABAD: associação brasileira de atacadistas e distribuidores de produtos industrializados

A estrutura do setor é composta por vários formatos de Distribuidores e Atacados no Brasil, são classificados de acordo com o seu serviço prestado de atendimento ao cliente: o atacadista distribuidor, distribuidor exclusivo, distribuidor especializado por categoria, o atacadista de balcão e o atacado de auto serviço, além do operador logístico pronta entrega e o *broker*. Mais adiante estão classificados o Atacado e o Distribuidor que são os principais agentes de distribuição de produtos alimentícios (ramo de atuação da Muller), e o qual precisamos entender e diferenciar para estudar os fatos ocorridos ao longo de nosso caso, segundo o SINCA (sindicato do comércio atacadista do Paraná) o atacado trabalha com um modelo de atuação e o distribuidor trabalha em outro formato de atuação.

**ATACADO:** agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores e indústrias com quais não possui nenhum tipo de vínculo, tanto formal quanto informal, sem exclusividade de produtos, serviços ou território.

**DISTRIBUIDOR:** agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo ou contrato de exclusividade de produtos, fornecedores e território de atendimento, estando muito próximo das estratégias do seu contratante, sendo uma parte importante da indústria e agente de forte atuação comercial do fornecedor.

Vale uma ressalva aqui entre os dois segmentos, pois no mercado nacional muitas empresas que atuam como atacadistas para um determinado grupo de fornecedores ao mesmo tempo em que atuam como distribuidores para outro grupo de fornecedores, essas empresas devem ser caracterizadas como empresas atacadistas e distribuidores. Em geral as empresas que criam vínculos ou contratos de exclusividades optam pelo distribuidor exclusivo, pois entendem que o trabalho é melhor direcionado, pois um distribuidor exclusivo não pode trabalhar com marcas concorrentes (exemplo: chocolates Hershey's e Lacta ao mesmo tempo), pois é um distribuidor exclusivo (requer ética e exclusividade no segmento), isso faz com que neste modelo de trabalho o mesmo tenha uma média de 5 até 15 fornecedores/indústrias, enquanto que o modelo Atacadista pode comprar qualquer marca e chegar a ter de 200 até 300 fornecedores ao mesmo tempo em média, quando se fala em distribuição exclusiva o fornecedor cria um vínculo, aonde a indústria e o distribuidor criam o planejamento de suas estratégias juntos, de acordo com as necessidades de ambos, o distribuidor é medido como um vendedor da indústria, analisada pelo % de faturamento

versus crescimento de um ano ao outro, medido pela positivação de clientes (penetração de mercado).

Em 2013 o setor cresceu 4,4% no ano, cresceu 2,1 pontos percentuais a mais que o PIB nacional, atingiu um faturamento de 197,3 bilhões. Por conta destes números os agentes de distribuição correspondem a uma fatia de 52% do mercado mercearil, para se entender esse mercado o mesmo é composto por produtos de uso comum das famílias, como alimentos, bebidas, higiene, limpeza e cuidados pessoais.

As distribuidoras e atacados também trabalham em canais segmentados, atuando no varejo tradicional (panificadoras, mercearias, mini mercados, mercados de até 4 *check outs*), supermercados de 5 até 9 *check outs* (considerados como médio varejo e ponderada), Key Account (hipermercados e grandes redes, também enquadrado como ponderada), conveniência, farma e *food service* (bares e restaurantes em geral são *Foods Service*), um ponto forte da distribuidora Muller é o atendimento em canais diferenciados e com equipes atuando separado em cada canal, Varejo, Médio Varejo, Farma e Conveniência, não tendo força somente no canal *Food Service*.

As vantagens de se trabalhar com um distribuidor exclusivo são inúmeras como por exemplo: trabalho segmentado por canal, trabalho com poucos fornecedores (foco direcionado nos fornecedores, pois são poucos), atendimento diferenciado, prestação de serviço, serviço de promotores nas lojas, equipe exclusiva para um fornecedor de relevância (alto faturamento), trabalha e desenvolve o *mix* de produtos, não briga por preço, pois é um parceiro comercial e não um predador de preços, a desvantagem aqui entra na margem de lucro, pois o distribuidor não briga com preço como mencionamos e trabalha em média de 30% até 40% de mark-up, gerando uma margem de contribuição final na casa dos 28%, pois presta um serviço diferenciado para a indústria, aonde seu custo acaba aumentando.

As vantagens de se trabalhar com o atacado são: alta penetração de mercado (pois vendem para CNPJ e CPF, distribuidor atende somente CNPJ), logística rápida, atuação em vários territórios, margens baixas em média de 15% até 20%. Mais as desvantagens são grandes, não gera fidelidade, muitos fornecedores na pauta de vendas (não gera foco nos fornecedores), não presta serviço de promotor, pois trabalha forte na compra de volume para negociar preço para se ter vantagem de venda e não prestação de serviço, compra preço para

vender preço, pressiona a indústria com preço versus volume, e trabalha com *mix* enxuto, pois só compra o que vende, não faz trabalho de *mix* no mercado.

Abaixo temos um gráfico elaborado pelo SINCA aonde podemos entender essa relação de atacado e distribuidor com o mercado varejista para fazer o produto chegar ao consumidor final.



Imagem 01: Gráfico relação de atacado e distribuidor com o mercado varejista.

Fonte: Site SINCA

Vamos abordar agora os concorrentes diretos da Muller, que são outros distribuidores e alguns atacados, a concorrência entre distribuidores é comum entre indústrias diferentes jamais entre as mesmas empresas, pois afinal de contas estamos falando de um distribuidor exclusivo, vamos analisar um exemplo, nós da distribuidora Muller trabalhamos com produtos Bauducco com exclusividade, a Distribuidora Triunfante Paraná Alimentos trabalha com Biscoitos e Massas Todeschini, a distribuidora IBD trabalha com biscoitos Isabela, podemos dizer que os três são concorrentes diretos pois trabalham exclusivos para indústrias que competem no mesmo setor, os atacados também entram nesta lista de concorrência, por exemplo os atacados trabalham com Bauducco, como eles atrapalham? Quando o cliente (varejista) acha uma condição melhor de preço em determinado item que o atacado oferece e acaba comprando por oportunidade, porém não avalia a prestação de serviço do distribuidor, vamos a um exemplo prático, vendemos Torradas Bauducco 160gr pelo preço de R\$ 2,02 em média a unidade, as vezes o atacado sai oferecendo aos clientes pelo favor de R\$ 1,89, estamos falando de uma diferença de 6,88% para quem trabalha com uma margem apertada como o mercadista, isso faz uma grande diferença, porém o atacado não lhes presta o serviço de promotor de vendas arrumando a loja, o que um distribuidor o faz e bem feito, pois entramos no mérito da execução, produto arrumado na área vendas com bastante espaço acaba

aumentando as vendas, mais adiante duas fotos de modelos de produtos bem executado dentro do ponto de venda, a primeira foto (figura 1) é da área de venda e a segunda foto (figura 2) é de um ponto extra, pois assim entendemos a diferença na prestação de serviço entre distribuidor e um atacado, vale avaliar aqui que a grande concorrência está entre os distribuidores exclusivos para que se tenha uma ótima prestação de serviço e se possa captar boas distribuições no mercado, o que impacta diretamente no trabalho do distribuidor e a exposição do mesmo para o mercado, hoje a Distribuidora Muller está entre os grandes devido as suas distribuições relevantes como, biscoitos Bauducco, chocolates Hershey's, água de coco Ducoco, Riclan, EBBA (Suco DaFruta), Ajinomoto e marcas exclusivas de detenção da distribuidora como a batata ondulada Slice que hoje regionalmente só perde em volume de vendas para a *Ruffles* da Pepsico, uma marca de batata palha chamada Ki-Fritas, uma marca de energético Red Dragon e uma marca de pipoca chamada Ki-Pipoca, a vantagem de se ter marcas exclusivas é que as mesmas deixam uma maior margem de lucro para a empresa, pois você controla o caminho deste produto no mercado, e não tendo concorrência entre distribuidores e atacados pela mesma marca, ou seja você chega no ponto de venda e só você tem aquela marca para vender.

Área de venda do ponto de venda:



Imagem 02: Execução da área de vendas com batata Slice  
Fonte: Arquivo Distribuidora Muller

Ponto extra dentro da loja do ponto de venda:



Imagem 03: Ponto extra de energético Red Dragon

Fonte: Arquivo Distribuidora Muller

Pois trabalhos como estes são esperados pela indústria, o distribuidor que demonstra essa eficiência dentro do ponto de venda consegue atrair boas distribuições para seu negócio, aumentando assim seu faturamento e ainda expondo seus produtos e serviços para o mercado, hoje as forças da Muller são justamente a penetração da empresa dentro da ponderada, e tendo grandes marcas em seu portfólio, porém empresas que estão ameaçadas devido ao seu desalinhamento com relação aos resultados obtidos nos últimos meses.

Portanto seus principais concorrentes hoje em termos de distribuição ficam para a Distribuidora Triunfante, Distribuidora CBN, Distribuidora Lobo, Distribuidora Odres, Distribuidora IBD, Distribuidora Gold, Oniz e alguns atacados como Pennacchi, Atacadão, Muffato, Maxxi, Macro, Sardagna, Adega Brasil, Campestre, Destro entre outros de menor porte que compõem a lista dos 19 filiados e ranqueados pela ABAD.

#### **4. CENÁRIO ECONÔMICO 2013 - 2.º SEMESTRE**

Vamos estudar a partir do segundo semestre de 2013, do qual foi um período de dificuldades para a Distribuidora Muller, aliado ao cenário da economia brasileira que também apresentava dificuldades, como alta da inflação 5,9%, endividamento familiar, aumento da taxa de juros aonde a Selic ao final de 2013 saltou de 7,5% para 10%, o primeiro trimestre do segundo semestre a economia teve retração 0,5%, se recuperou um pouco no último tri do ano, levando seu crescimento para 0,7% positivo tendo fechado o ano com crescimento de 2,7%, acima de 2012 com 1%, mesmo com esse resultado o ano ficou longe do crescimento de 2010. Como 2013 ficou muito abaixo das expectativas do cenário esperado, o risco Brasil se elevou, fazendo com que os investidores internacionais aumentassem consideravelmente suas desconfianças em relação a economia brasileira, entrando assim uma forte recessão com perspectivas nada favorável para 2014, e por sinal em 2014 ano do qual teremos eleições no 2.º semestre, um ano no cheio de incertezas, mais a empresa precisa de um rumo e a tomada de várias decisões em 2013 para ajustar o ano de 2014.

#### **5. CENÁRIO DA DISTRIBUIDORA MULLER - 2.º SEMESTRE 2013**

Agora podemos dizer que esse é o momento aonde a empresa como um todo na filial do Paraná começa a entrar em estado de alerta no seu departamento comercial, o segundo semestre de 2013 para a distribuidora Muller foi um período difícil a mesma viu seu orçamento projetado fechar em 8,28% abaixo do proposto, crescendo aproximadamente 6,87% e viu sua carteira de clientes cair em 0,65% neste mesmo segundo semestre (aproximadamente 2970 clientes atendidos), a gerencia comercial sofria forte pressão da diretoria pela busca de resultados em 2013 devido aos investimentos, tendo ainda a pressão ocorrida por parte da indústria por resultados em suas linhas de distribuição, tendo como principais distribuições a linha da Bauducco, Hersheys, Ducoco e Hypermarchas.

O fechamento do ano de 2013 não foi o esperado pela empresa, fechando o ano de 2013 com queda de 21,35% em relação ao ano de 2012, obteve-se uma queda considerável, aonde não conseguiu cumprir com o orçamento, levando a resultados negativos devido aos investimentos propostos para o orçamento de 2013.

Os fatores anteriores causaram uma série de problemas dos quais vamos avaliar mais adiante, mais antes vamos estudar o cenário do primeiro semestre de 2014 para depois

entender quais os problemas que se agravaram ao longo deste ano de quedas consequentes no faturamento da empresa.

## **6. CENÁRIO ECONÔMICO 2014**

As previsões do governo federal para 2014 no início do ano eram de 2% no PIB, após o fechamento do primeiro semestre a previsão de crescimento da economia caiu para 0,9%, pior crescimento dos últimos 4 anos. E ainda para o mercado financeiro, o crescimento do PIB será de apenas 0,28%<sup>3</sup>, já o Banco Central, por sua vez, projeta uma expansão de 0,7% para 2014.

O primeiro trimestre apresentou uma retração de 0,2% na economia, e o segundo trimestre do ano acumulou uma queda de 0,6%, ou seja, juros mais altos corroendo a renda do consumidor e investidores ariscos, o Brasil entra em recessão, e o alerta no setor do comércio é acionado, pois para buscar um crescimento dentro do ano de 0,9% a economia tem que acelerar, sempre o segundo semestre tende a ser melhor que o primeiro em qualquer ocasião devido a inúmeros fatores, porém em 2014 a tendência do mercado não é nada favorável.

## **7. CENÁRIO DA DISTRIBUIDORA MULLER - 1.º SEMESTRE 2014**

Montado o planejamento para 2014, com esperança de mudança foram feitos alguns investimentos um *job rotation* de funcionários em alguns cargos, algumas mudanças na equipe de vendas para tentar alavancar as vendas de 2014, uma vez que se fez necessária a terceira mudança do depósito da empresa para um espaço maior e com uma estrutura melhor como mencionamos anteriormente, isso elevava mais ainda a pressão por melhores resultados, uma busca de alinhamento nas despesas cortando o máximo possível de custos, mais para tanto o único apontamento que a empresa fazia na época era o avanço das vendas e o crescimento de faturamento, uma vez que todos os problemas se sanam buscando os objetivos orçados.

Mais o planejamento não surtiu efeito e o resultado do primeiro semestre de 2014 foi uma queda de faturamento em 12,27% em relação ao primeiro semestre de 2013, queda na carteira de clientes atendidos em 19,94%, com esse desempenho começaram a surgir vários fatores que colocaram a operação da empresa em risco, vamos analisar todos os fatores

---

<sup>3</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/10/previa-do-pib-continua-crescendo-em-agosto-informa-banco-central.html>

negativos que começaram a surgir devido ao fato deste desempenho muito abaixo do esperado.

## **8. ANÁLISE DOS PROBLEMAS**

Depois de analisarmos vários cenários e planejamentos aonde foram feitas várias ações para um crescimento constante da operação da filial da distribuidora no Paraná, podemos analisar que os maus resultados geraram vários fatores negativos na operação, primeiro a equipe interna de logística inchada para sustentar uma operação de faturamento não atingida, segundo uma transportadora reduzindo operação devido ao mesmo problema, terceiro a equipe comercial desmotivada, ainda mais com a saída da gerencia comercial no início de maio 2014, uma forte pressão dos representantes comerciais que são comissionados, se a venda não acontece os representantes também reduzem seus ganhos e todo mundo perde, o *turn over* começou a ser um problema constante na equipe de representantes comerciais e na supervisão de vendas, sem coordenação de merchandising, gera-se um custo alto na equipe de promotores de vendas que não traz a produtividade esperada gerando despesas sem retorno. A diretoria fez um corte de verba e investimentos para segurar os gastos e não fechar essa unidade devido a todos esses fatores ocorridos e a pressão por resultados, se fez crescer nos funcionários que ficaram na empresa a responsabilidade de entregar o resultado a qualquer custo, pois todos departamentos foram afetados diretamente, administrativo, logística, transporte e comercial.

Quais são as propostas de mudança para esse cenário? Seria possível reverter essa situação problemática? Temos a possibilidade de um quadro de reversão no momento atual? Qual a melhor opção para esta filial? O que devemos propor para reverter esse resultado no período do segundo semestre de 2014? Devemos ainda avaliar a perspectiva para o segundo semestre na economia, que não é das melhores segundo as previsões, porém vale lembrar que para o movimento econômico o segundo semestre tende a ser melhor que o primeiro no segmento de atuação da Muller. O que poderia ser feito para melhorar a distribuição da empresa e alavancar as vendas? Analisando o ambiente externo e os concorrentes que caminhos a empresa deve seguir para essa recuperação ser bem sucedida? Deve se preocupar diretamente com os concorrentes, ou ajustar somente seu planejamento para poder reverter essa situação incomoda.

Temos um bom caso com inúmeras propostas de soluções que podem ser elaboradas e aplicadas para reverter a situação atual da empresa, é sempre bom lembrar que esse é um caso verídico, devemos tomar muito cuidado no planejamento das ações, pois qualquer decisão errada pode custar o fechamento da filial.

## **9. ANÁLISE E RESOLUÇÃO DO PROBLEMA**

### **9.1 Elaboração do planejamento estratégico**

Avaliando todas as situações descritas anteriormente, devemos elaborar um planejamento minucioso, estudar todas as possibilidades de mudança e cada detalhe que pode fazer a diferença, é importante ressaltar que uma boa análise pode resultar em um excelente planejamento, para se ajustar a mudança da área comercial como proposto devemos analisar muito mais do que somente a equipe comercial, pois o problema pode ser muito além de uma simples mudança na área comercial, por isso se faz importante um estudo rigoroso e detalhado.

O primeiro passo é fazer uma análise *swot* deste caso, para descobrir as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, para depois analisar os ambientes externos e internos, verificar macros e micros ambientes, cada estudo que se puder fazer neste momento é de suma importância para as decisões futuras e realizar as mudanças necessárias para se chegar em um resultado positivo.

O segundo passo é estudar a análise *swot* e fazer as definições para montar um planejamento estratégico, pois montar um projeto detalhado com bastante definições nos possibilita a ser exato nas decisões, pois não podemos perder tempo com erros, somente será tolerado desvios padrões que se faça necessário para correções, pois os *stakeholders* devem estar seguro que o projeto terá o resultado positivo.

O terceiro passo é montar um PDCA para planejar, executar, verificar e acompanhar, pois todo planejamento requer esses acompanhamentos para ter resultados efetivos.

## 9.2 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUESAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tradição no mercado</li> <li>- nome da distribuidora</li> <li>- distribuições exclusivas</li> <li>- estrutura da empresa</li> <li>- atendimento na ponderada</li> <li>- equipe de supervisão qualificada</li> <li>- segmento de atendimento por canais</li> <li>- relacionamento com clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- equipe comercial engessada</li> <li>- estrutura da equipe interna desmotivada</li> <li>- problemas na logística interna e transporte</li> <li>- empresa dividida por departamentos internamente</li> <li>- departamento de compras sem comprometimento</li> <li>- premiação da equipe travada</li> <li>- condições comerciais travadas</li> <li>- equipe de representantes desqualificada</li> <li>- equipe de merchandising com pouca produtividade</li> <li>- distribuições que impactam negativamente no negócio</li> <li>- horário de faturamento da empresa</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestruturar a equipe comercial</li> <li>- melhorar as condições comerciais</li> <li>- ajustar a premiação da equipe de vendas</li> <li>- reestruturar departamentos internos</li> <li>- aquisição de novas distribuições</li> <li>- melhorar produtividade das equipes de logística e transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidores concorrentes</li> <li>- Atacados</li> <li>- <i>turn over</i> de representantes comerciais</li> <li>- antiga gerencia que está levando a equipe comercial para outra empresa</li> <li>- saída de fornecedores devido ao fraco rendimento</li> <li>- altas despesas da empresa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinar equipe de vendas</li> <li>- ajustar a equipe de <i>merchandising</i></li> <li>- focar nas marcas exclusivas</li> <li>- reduzir o número de fornecedores da pauta da empresa</li> <li>-melhorar pauta de produtos para <i>food service</i></li> <li>- trabalhar mais focado nos produtos de maior rentabilidade</li> </ul>	
--	--

Tabela 01: Análise SWOT Distribuidora Muller  
 Fonte: Elaborado pelo gestor comercial

### 9.3 Planejamento da estrutura administrativa

Como analisamos anteriormente, hoje temos uma empresa gerando grandes danos ao caixa do Grupo Muller, o primeiro passo é um grande corte de despesas, começando pelas áreas mais improdutivas e por pessoas sem compromisso e comprometimento com a empresa. Foi feito o desligamento do comprador por não comprometimento e maus resultados, além de abortada a contratação do coordenador de *merchandising*, foi cortado algumas pessoas no depósito (operação logística), foi feito cortes no transporte, pois o transporte é terceirizado, mais a empresa que presta o serviço faz parte do Grupo Muller, após feito os devidos cortes, foram ajustados os orçamentos e feita uma revisão dos objetivos para se ajustar a realidade da empresa junto com a realidade do faturamento.

Ao mesmo tempo que foram feitos cortes temporários também se fazia necessário uma melhora no escopo da empresa para o futuro quando o faturamento voltasse a gerar resultados positivos, pois precisamos repor o comprador, contratar um encarregado administrativo, fazer a manutenção do encarregado da logística pois o mesmo perdeu o controle da equipe de separação/logística, pois esses encarregados são fundamentais.

O primeiro passo foi a contratação de um encarregado logístico, pois a equipe de separação não pode ficar sem encarregado, ele conduz a equipe para melhorar a produtividade, o efetivo do depósito foi reduzido de 30 para 27 pessoas. O segundo passo

contratar um encarregado administrativo pois assim ajustariamos o processo de melhora na produtividade, uma vez que a unidade só tem um gerente, que é comercial, os encarregados são necessários no processo.

Então fechamos o administrativo com 1 encarregado logístico, 1 encarregado transporte (pertence a Transportadora Queluz), 1 encarregado comercial e um encarregado administrativo, e com isso colocamos a estrutura para rodar com menor custo e mais eficiência.

#### **9.4 Planejamento da área comercial**

A distribuidora conta atualmente com uma força de vendas de 37 RCAs, e 4 supervisores de vendas, além de 1 encarregado comercial, 2 assistentes comerciais e 1 comprador, esse é o escopo da área comercial, além de uma agência com serviços terceirizados de *merchandising* e 7 promotores próprios para abastecimento do médio varejo na região de Curitiba e um cargo em aberto que é do coordenador de *merchandising*.

Existem alguns estudos que podemos colocar um representante comercial a cada 40.000 habitantes, logicamente já verificamos que o quadro da Muller é defasado, lógico que esse número é uma base, deve ser feita algumas análises das rota de vendas para ver se temos viabilidade de mudanças, o primeiro passo foi analisar que poderíamos levar a equipe de vendas para 63 representantes comerciais e fazer uma divisão de rotas e supervisões, com isso aumentamos a penetração de mercado, porém os representantes terão que começar do zero, muitos não terão condições de se manter por um período de três meses (período mínimo para ajustar uma carteira de clientes) devido a seus ganhos serem pela liquidez<sup>4</sup>, para esse projeto dar certo esbarramos em alguns entraves, como por primeiro a criação de uma ajuda de custo com 3 fases de desenvolvimento para assegurarmos o RCA por 6 meses, tempo suficiente para o mesmo se ajustar e montar uma carteira de cliente satisfatória, além de termos que fazer um ajuste no modelo de premiação que está muito amarrada dificultando o atingimento e prejudicando na remuneração, e por fim uma reformulação na equipe de *merchandising* com a contratação do coordenador e a figura do comprador antes descartada por ineficiência, pois o comprador é peça importante, pois o mesmo deverá fazer controle de estoque para evitar danos ao fluxo de caixa e evitar as rupturas de vendas, dois fatores que influenciam diretamente no resultado da operação, além de dar assistência necessária aos fornecedores e

---

<sup>4</sup> Liquidez: recebe comissão após a quitação do título

intermediar grandes negociações que necessitem da ajuda de alguma indústria, por tanto o papel deste comprador é de suma importância, no primeiro plano ele não é necessário devido as mudanças que serão feitas, mais ao longo do caminho seu papel será fundamental dentro da equipe. Outro fator importante da área comercial é avaliar a estrutura de fornecedor, pois uma redução em números de fornecedores impacta diretamente na estrutura da logística interna, pois fazendo mais com menos, reduzimos a quantidade de SKUs<sup>5</sup>, também reduzimos faturamento, o que é ruim, porém devemos avaliar a redução de faturamento de produtos que deixam baixa margem e fazer mais e melhor com produtos que deixam uma margem de lucro maior, pois a Muller trabalha com produtos de médio e alto giro, é muito pequeno a quantidade de produtos com menor giro de vendas. Fizemos uma análise de corte de 6 fornecedores que deixam margens baixas, estaremos reduzindo 900 SKUs de produtos, desafogando a logística e proporcionando maior foco em menos fornecedores, sairemos de 17 fornecedores para 11 (fornecedores que permanecessem: Bauducco, Hersheys, Ducoco, Riclan, EBBA, Parmissimo, Latco e as marcas da empresa, Slice, Red Dragon, Ki-fritas e Ki Pipoca), e os que saem são 6 (Nutrimental, Café Iguaçu, Hypermarcas, Duracell, Chá Zuma e Costa Marine), com isso a equipe deve trabalhar com maior foco em produtos de maior giro com rentabilidade.

Se faz necessário também um bom treinamento da equipe de vendas e a manutenção de alguns representantes que não atenderem aos processos de mudanças de acordo com o planejamento da distribuidora, toda reestruturação sempre terá um processo desgastante de rescisões na equipe comercial, faz parte do jogo, porém o resgate do corpo de vendas é muito melhor que se pensar em rescisão, por isso os treinamentos além de serem qualificativos devem ter o intuito de motivar, é importante ter a gestão de pessoas bem afiada neste momento, pois cuidar do corpo de vendas requer grandes habilidades de gestão, por isso foco do treinamento em desenvolvimento de produtos para os representantes aprenderem sobre os produtos é essencial, foco também em PDV<sup>6</sup> simulado com argumentações de vendas, treinamento em execução e treinamentos motivacionais, além de dar bons exemplos como gestor, sempre buscar identificar novos líderes na equipe para poder desenvolver, pois existe uma expressão que tem os seguintes dizeres: “líderes formam líderes e criam seguidores”.

---

<sup>5</sup> SKUs = unidade de produtos, por exemplo linha suco da Fruta tem 6 sabores de 1 litro, portanto são 6 SKUs.

<sup>6</sup> PDV = ponto de venda

Outro ponto de mudança para a área comercial é retirar as travas da equipe para as negociações, com os desencaixes de faturamento a diretoria cortou a verba comercial e engessou a tabela de vendas, dificultando a venda e as maiores negociações, isso também desmotivou a equipe ao longo do período de recessão nas vendas, devemos criar uma política de verbas imposta no orçamento, a sugestão foi a reversão de 0,5% do faturamento em verba comercial para uso em negociações e mais as verbas investidas pelos fornecedores, que giram em torno de 0,25%, isso já ajuda a destravar a equipe de vendas na rua, e ajuda a gerar bons negócios.

E a próxima tarefa para se ajustar na equipe comercial é a premiação sobre as vendas, pois o representante tem 34 metas individuais de 17 fornecedores, todos eles com meta financeira e meta de positividade, duas metas por fornecedor, entendemos que, um vendedor olhar e acompanhar 34 metas é algo realmente dificultoso, e ainda por cima para pegar a premiação individual, ele deve fechar dentro da categoria das metas financeiras o valor do financeiro total imposto pela distribuidora, e assim se repete para a positividade (sendo que aqui ele teria que bater a positividade total de clientes atendidos para pegar os prêmios da positividade por indústria), ou seja, uma mecânica muito amarrada, isso fez com que o representante abrisse mão de um prêmio de R\$ 1.200,00/mês.

Logo para fazer os ajustes da premiação, destravamos as amarras para ganhar a premiação, foi colocado o sistema de pontos, com 11 indústrias as metas reduziram para 22, ainda é um número alto (mais já é uma boa evolução, mais devemos trabalhar para se ter no máximo 10 metas), porém algumas com peso maior e outras menor, depende de vários fatores para ajustar a tabela de premiação mês a mês, por exemplo, como em épocas de sazonais, pegamos a época de Natal como exemplo: focar em Panettone Bauducco, da mais peso para os objetivos desta categoria, ou um fornecedor com o estoque muito alto, produtos com menor giro de venda, ou maior rentabilidade, tudo vai de acordo com a necessidade podendo se adequar mês após mês. O novo sistema de premiação é por pontos, vai batendo as metas individuais por indústria (financeiro e positividade) e vai acumulando pontos, no final faz a soma e ele mede na tabela de pontuação qual será seu prêmio, por exemplo de 50 até 100 pontos é = R\$ 150,00 de prêmio, a pontuação máxima é 1600 pontos, então de 1500 até 1600 pontos é igual a R\$ 1.200,00 de prêmio, o sistema cobra o desenvolvimento dos fornecedores mais sem muita amarra, para que realmente o RCA tenha foco e busque uma remuneração a mais, uma vez que ele ganha também os 3% de comissão sobre as vendas.

E nossa última tarefa para ajustar no comercial é o setor de *merchandising*, um departamento que se tem um custo alto e um retorno extremamente baixo, pois as agências e os promotores estavam abandonados, sem direcionamento, é um dinheiro muito mal investido, pois os contratos são defasados de 7 anos, como nunca foram reajustados a empresa paga pouco e a agência trabalha pouco ou finge que trabalha, por isso esse dinheiro é mal aplicado, foi optado por criar mais um roteiro de promotor funcionário da própria Muller e a mudar de agência, buscando um novo parceiro para a realização do trabalho, pois agências de promotores não é bom barganhar preço, e sim buscar serviço, pois promotores e repositores impactam diretamente nas vendas, se a média de mercado estiver dentro do preço, busque ajustar com a que você pegar boas referências no mercado, aqui entra o papel do coordenador, pois ele vai fiscalizar toda operação da agência de promotores e vai supervisionar os promotores diretos da empresa que no caso com a reformulação do roteiro de *merchandising* que foi feito serão 8 promotores diretos, em média um promotor faz de 4 até 5 lojas/dia, pois como mencionamos antes, a execução é fundamental para buscar mais espaço na área de vendas e pontos extras, quem tem melhor exposição vende mais, podemos usar o exemplo dos salgadinhos da Pepsico (antiga Elma Chips), os mesmos dominam a área de vendas de salgadinhos, eles tem em torno de 70% do total de espaço das gôndolas de salgadinhos dentro dos supermercados, uma grande fatia para fazer exposição, e muito material de PDV diferenciado, o que também precisamos.

Assim finalizamos os ajustes da área comercial, que por sinal são os de maior peso no planejamento, afinal de contas, a reformulação é na área comercial, e quando falamos desta área muitos fatores influenciam.

### **9.5 Prospecção de novos fornecedores**

Uma solução para a melhora na eficiência do faturamento seria a busca por um novo fornecedor, porém neste momento delicado de saída de muitos fornecedores não se deve colocar um fornecedor de baixa relevância, para esse novo fornecedor entrar no negócio ele deve ser de grande relevância para a distribuidora, o mesmo deve ter poucos SKUs, um bom faturamento, na média de R\$ 800.000,000 a R\$ 1.000.000,00 mínimo, deve ser um fornecedor que deixe uma margem de lucro saudável, enfim, são poucos fornecedores que encontramos neste patamar, porém a prospecção deve ser em cima deste formato de fornecedor, obter uma parceria com uma indústria deste patamar é praticamente uma grande conquista, estamos em prospecção com a Ajinomoto (linha de temperos Sazon, Sabor Ami, refresco MID, sopas

Vono), um fornecedor líder de mercado no seu segmento com um faturamento expressivo e margem excelente, baixo mix de SKUs, sonho de consumo de qualquer distribuidora, só vale uma ressalva, para um fornecedor deste porte, recomenda-se uma equipe exclusiva, pois é uma indústria que exige muita execução, portando o *merchandising* deve estar a todo vapor e a equipe de vendas e supervisão deve ser exclusiva para tomar conta desta parceria, pois se colocar na mesma equipe corre-se o risco de não aumentar o faturamento e sim fazer a substituição de faturamento (podendo aqui prejudicar fornecedores como Bauducco, Hershey's e Ducoco), por isso é importante analisar bem e montar uma equipe exclusiva, pode-se fazer uma conta de R\$ 150.000,00 de faturamento por homem de venda, se for um faturamento de R\$ 1.500.000,00 pode ser colocar uma equipe exclusiva de 10 representantes comerciais, outro ponto importante de avaliar é se entrar uma grande conta para atendimento como uma Rede Condor de Supermercados que vai lhe dar um faturamento expressivo é interessante pensar em colocar um profissional de venda no formato CLT com salário fixo e variável, sem pagar comissão, pois vale mais a pena que pagar comissão fixa de 3% pela venda (no formato de representante comercial), isso deve ser analisado junto ao financeiro e ao RH da empresa.

## **9.6 PDCA**

Como mencionado anteriormente um PDCA para identificar as causas de problemas e ajudar a desenvolver planos de ação para buscar um resultado positivo é muito importante, por tanto o próximo passo é desenhar um PDCA simples de acompanhar e envolver o maior número de pessoas da equipe para ajudar na execução e no acompanhamento, pois isso vai garantir a efetividade dos resultados.

Na próxima página temos o exemplo do PDCA deste projeto que está em execução.

Identificação dos Problemas	P			D		C	A	
	Observações	Análise	Plano de Ação	Execução	RESPONSÁVEL	Verificação	Adequação	Evolução
Problema na comunicação interna		Os departamentos trabalham como se fossem empresas separadas	Agendar reuniões semanais com os encarregados para alinhar as pendências por departamento	01.06.2014 até 31.12.2014	Encarregado administrativo	EM ANDAMENTO		Satisfatório
Reestruturação da equipe comercial		Equipe comercial não vem entregando resultados e tem uma baixa frequência de atendimento aos clientes, supervisores não sabem buscar bons talentos no mercado	Mudança nos roteiros de vendas, divisão de rotas, contratar mais representantes, ajustar uma política de ajuda de custo, treinamento de contratação de pessoas para as superviões	01.06.2014 até 31.12.2014	Gerência comercial	EM ANDAMENTO		Satisfatório
Reestruturação da equipe administrativo	Contratar encarregado administrativo	Novo encarregado deve fazer tarefas burocráticas para dar suporte para a gerência comercial	Contratar encarregado com experiência para ajustar e supervisionar a filial	01.06.2014 até 01.08.2014	Gerência administrativa da matriz	OK		Satisfatório
Reestruturação da equipe logística interna	Contratar encarregado logístico e adequar o quadro de funcionários	Produtividade da equipe interna de logística ruim, e readequar o quadro de funcionários do depósito que esta inchado e descomprometido	Contratar encarregado com experiência para ajustar e supervisionar a equipe da logística e mudar alguns processos para dar eficiência na produtividade e motivar a equipe	01.06.2014 até 01.09.2014	Gerência de logística da matriz	OK		Satisfatório
Reestruturação da equipe de transporte	Adequar a frota de caminhões	Frota de caminhões inchada devido ao baixo fluxo de vendas, produtividade abaixo do esperado	O mesmo deve adequar a frota de caminhões de acordo com a realidade de faturamento da empresa, priorizando o sistema de distribuição e entregas eficientes	01.06.2014 até 01.09.2014	Gerência da transportadora QUELUZ	OK		Satisfatório
Condições comerciais ruins	Analisar as políticas comerciais	Força de negociação muito travada, fazendo com que a equipe perca oportunidades no mercado	Mudar formatos de negociações implementar o sistema de verba para destravar os maiores negócios	01.06.2014 até 31.08.2014	Gerencia comercial Diretoria comercial Gerência financeira	OK		Satisfatório
Premiação da equipe de vendas	Analisar o formato da preamiação da equipe de vendas	Premiação muito complexa para entendimento e muito difícil de atingir levando a equipe abandonar o acompanhamento	Mudar o formato da preamiação da equipe de vendas, deixando mais eficiente e factível de atingimento	01.06.2014 até 31.07.2014	Gerencia comercial	OK		Satisfatório
Muitos fornecedores na pauta		Muitos SKUs que os representantes não oferecem, fornecedores com baixa rentabilidade, muitos SKUs com baixa giro de alguns fornecedores	Fazer a revisão do número de fornecedores na pauta de vendas analisando rentabilidade, volume de vendas e SKUs	01.06.2014 até 31.12.2014	Gerencia comercial Diretoria comercial Encarregado de compras da matriz	EM ANDAMENTO		Satisfatório
Prospecção de novos fornecedores		Buscar melhores fornecedores de porte que tragam volume de faturamento e poucos SKUs	fazer a busca por fornecedores que realmente impactem em nosso negócio, grandes indústrias	01.06.2014 até 31.12.2014	Gerência comercial Diretoria comercial	EM ANDAMENTO	Conquistado novo fornecedor em Agosto 2014, indústria Ajinomoto com inicio em setembro, projeto de montar a equipe exclusiva de atendimento, projeção de faturamento de R\$ 2.000.000,00	Ainda definido e se adaptando ao novo fornecedor
Departamento de compras	Não depender mais do departamento de compras da matriz	Muitas ruturas e fluxo de caixa comprometido	Contratar assistente de compras	01.06.2014 até 31.12.2014	Gerência comercial Encarregado de compras da matriz	EM ANDAMENTO		Não concluído
Coordenação de Merchandising	Ajustar um gestor para a equipe de merchandising e para a equipe da agência	Equipe de merchandising totalmente sem controle e baixa produtividade	Contratação de um coordenador de merchandising senior	01.06.2014 até 30.11.2014	Gerência Comercial	OK		Satisfatório
Produtividade da equipe de merchandising		Baixa execução de mercado, gerando trocas de impróprios e muitas devoluções de produtos que não vendem por falha de exposição e produtividade desta equipe	fazer a reestruturação de roteiros dos promotores e ajustar agência de merchandising que hoje não esta dando conta do trabalho, cobrar execução dos produtos no pontos de vendas	01.06.2014 até 31.12.2014	Coordenador Merchandising Gerência Comercial Supervisores de Vendas	EM ANDAMENTO	Muitas trocas de agências nos últimos 3 meses, agora estamos com uma agência mais estruturada que nós da o devido suporte	Não concluído
Pauta de produtos Food Service	Aqui esta muito lincado com a prospecção de novos fornecedores	Melhora a pauta com produtos Food Service para reforçar o atendimento neste canal	Propecção de novos fornecedores	01.06.2014 até 30.06.2015	Gerência comercial Diretoria comercial	EM ANDAMENTO		Não concluído
Qualificação do time de vendas		Equipe despreparada para enfrentar os desafios no mercado	Treinamentos de produtos e argumentações de vendas para melhorar a performance	01.06.2014 até 30.06.2015	Gerência comercial Fornecedores	EM ANDAMENTO		Não concluído
Desmotivação do time de vendas		Time de vendas não alcança resultados nos ultimos 6 meses, por isso acumulou derrotas e a desmotivação tomou conta da equipe	Buscar aproximação com equipe de vendas e buscar treinamentos motivacionais para encorajar o representante a poder fazer mais do que consegue	01.06.2014 até 30.06.2015	Gerência comercial RH	EM ANDAMENTO		Não concluído

Tabela 02: Análise SWOT Distribuidora Muller  
Fonte: Elaborado pelo gestor comercial

## 10. CONCLUSÃO

Podemos concluir que, ao longo deste projeto passamos várias dificuldades de implementação e muito trabalho, o projeto ainda não foi totalmente concluído, pois está em andamento, uma certeza temos, ele foi bem estudado e bem elaborado, os resultados parciais já surtiram efeitos, como o recorde de faturamento da filial do Paraná em 9 anos de existência que se acumulou no mês de outubro 2014. É importante o envolvimento das pessoas estratégicas no projeto, e também é muito importante avaliar quais as pessoas que vão lhe ajudar a desenvolver o projeto antes mesmo de você começar a planejar ou desenhar o mesmo, pensar em cada função estratégica que vai lhe ajudar na execução e pensar em cada pessoa que será parte do sucesso deste projeto, a finalização do mesmo será no final primeiro semestre do ano de 2015, porém como mencionado, já temos resultados positivos em faturamento, recorde de vendas em Bauducco no mês de outubro 2014, também a diminuição do *Turn Over* da equipe de vendas e a filial voltou a gerar lucro e os *stakeholders* mostram-se satisfeitos.

Esse é um bom estudo de caso, o mesmo deve ser exemplo para direcionar e orientar na confecção e execução de um planejamento dentro de áreas comerciais e departamentos relacionados.

## 11. BIBLIOGRAFIA

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Kevin Lane Keller, 2012.

BRASIL, Fundação Dom Cabral, Parceiros para Excelência. **Análise de PDCA**

BRASIL, Sindicato do Comércio Atacadista do Paraná. **Definições de atacado e distribuidor**. Disponível em: <http://www.sincapr.com.br>

BRASIL, Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. **Dados do mercado**. Disponível em: <https://www.abad.com.br>

BRASIL, Distribuidora Muller. **História da Distribuidora**. Disponível em <http://www.distribuidoramuller.com.br>

BRASIL, Globo Economia. **Cenário Econômico**. Disponível em <http://www.g1.globo.com/economia>