



KAROLINE MORAIS SILVA

**ANÁLISES DOS DESAFIOS DE UMA EMPRESA PLANT
BASED: UMA PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NA ÁREA
COMERCIAL COM FOCO EM FOOD SERVICE**

LAVRAS – MG

2023

KAROLINE MORAIS SILVA

**ANÁLISES DOS DESAFIOS DE UMA EMPRESA PLANT BASED: UMA
PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NA ÁREA COMERCIAL COM FOCO EM FOOD
SERVICE**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. Daniel de Carvalho Rezende
Orientador

**LAVRAS - MG
2023**

KAROLINE MORAIS SILVA

**ANÁLISES DOS DESAFIOS DE UMA EMPRESA PLANT BASED: UMA
PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NA ÁREA COMERCIAL COM FOCO EM FOOD
SERVICE**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 24 de julho de 2023.

Dr. Daniel de Carvalho Rezende UFLA

Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas UFLA

Prof.º Dr. Daniel de Carvalho Rezende
Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Chegando a essa grande etapa de minha vida acadêmica, são muitas pessoas que merecem meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, a minha mãe, Ilba Valeria, a mulher que literalmente trabalhou dia e noite, para viabilizar o acesso à minha educação. Sem o seu sustento e apoio, eu não estaria aqui. Seus investimentos não serão em vão e eu espero que a cada dia que passe, sinta ainda mais orgulho da filha que criou.

Agradeço ao meu padrasto, Nelson Vilela, por estar presente nos momentos em que precisei e por ter me proporcionado confiança para realizar tomadas de decisões difíceis nesse percurso. Sua presença constante e seu apoio incondicional foram essenciais para meu bem-estar.

À minha madrinha, Ariane Alcântara, a principal incentivadora nos estudos, que sempre acreditou em meu potencial e me encorajou a buscar o melhor. Sua confiança em minha capacidade fez toda a diferença.

Agradeço ao namorado, Nycolas Santos, também por ter me ajudado financeiramente, mas que acima de tudo, por ter sido a pessoa com quem pude compartilhar cada sentimento, desde as alegrias, as tristezas. Sua compreensão e amor foram fundamentais.

Aos amigos que conheci na trajetória: Alexandre Costa, Eloah Andrade, Franciely Silva, Giovanna Bertolin, Lorryne Pessi e Vitória Penido, que foram de suma importância para os trabalhos em grupo, pelo apoio emocional que temos uns com os outros e pelos laços de amizade criados. Nossa união, foi capaz de auxiliar no alcance de nossos objetivos.

Ademais, agradeço a UFLA Júnior Consultoria Administrativa, por transformar grande parte dos aprendizados teóricos em experiências práticas, e por ter me apresentado personalidades incríveis, que foram inspiradoras e enriquecedoras tanto para minha vida profissional, como para a pessoal.

Encerro meus agradecimentos nas palavras de Isaac Newton: “Se me vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes”. Cada uma dessas pessoas, foram ou continuam sendo gigantes em minha vida, e sou profundamente grata por tudo.

Obrigada!

RESUMO

O estágio na empresa Vida Veg, food tech based plant, que visa contribuir para um mundo melhor, facilitando o acesso a alimentos de origem vegetal, ocorreu na área comercial, em específico no Food Service. Essa área, envolve a venda de produtos para empresas do setor de produção alimentícia, como lanchonetes, restaurantes, pizzarias, hotéis, entre outros. A gestão de carteira de clientes da empresa ocorria pelo monitoramento do Power BI, que realizava um apanhado geral da última compra com o seu valor, ticket médio e quantidade de compras já realizadas pelo cliente, e também, o MagisTech, sistema de gestão integrada, no qual era possível visualizar a frequência de compra e os produtos adquiridos. O desenvolvimento de planejamentos e estratégias de vendas, tinham como objetivos o aumento da quantidade de produtos por cliente, diversificação das compras, recuperação de clientes inativos há mais de um ano e negociação das condições de compra. A execução de vendas, ocorria por meio do WhatsApp e ligações, considerando os dias de transporte para cada região do país. O lançamento de pedidos na plataforma era realizado pela inserção dos códigos dos produtos desejados pelos clientes, com base na informação da disponibilidade de estoque. A prospecção de novos clientes, era realizada pelo mapeamento de organizações que possuíam o perfil de consumidores dos produtos Vida Veg, para que assim, fosse enviado uma apresentação da empresa e do seu portfólio. O auxílio nas atividades da área, ocorria pela realização de vendas e lançamento de pedidos de outras áreas, além do suporte prestado para os representantes do Food Service. Como sugestões de melhorias gerais, recomenda-se que sejam estabelecidos prazos para o ato de cadastro de novos clientes na plataforma MagisTech, assim como, atualizações de rotas e transportadoras, e como controle, o uso de um checklist com as atividades a serem realizadas. Uso do Diagrama de Ishikawa para identificar a causa raiz que leva ao não envio da nota fiscal, além do uso, para identificar os problemas logísticos. Sendo necessário também, contratar ou qualificar membros que realizam determinadas funções. Garantir salário justo e considerar a oferta de benefícios complementares. Capacitar os líderes para desenvolver as habilidades e competências exigidas pelo cargo. Desenvolver um plano de carreira, que permita aos funcionários, compreender sua posição atual e suas perspectivas futuras em relação ao trabalho realizado. Proporcionar maior independência aos colaboradores para tomar decisões. Com relação ao programa de estágio, a Vida Veg se destaca por oferecer uma remuneração atrativa e benefícios como auxílio academia, alimentação e transporte gratuitos, além da sua reputação e o seu grande potencial de crescimento. Na área comercial, as atividades realizadas tinham uma abordagem mais operacional, todavia, foi possível perceber a aplicabilidade de competências desenvolvidas pela experiência acadêmica em si e também no âmbito ensino-aprendizagem. Já para aprimorar o programa de estágio, recomenda-se a criação de uma área dedicada à inovação para envolver os estagiários, além disso, recomenda-se priorizar o desenvolvimento deles por meio de treinamentos. Em suma, foi um complemento prático ao curso e uma oportunidade de vivência empresarial.

Palavras-chave: Vida Veg. Food Service. Comercial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Figura 1.....	16
Figura 2 - Figura 2.....	17
Figura 3 - Figura 3.....	17
Figura 4 - Figura 4.....	18
Figura 5 - Figura 5.....	19
Figura 6 - Figura 6.....	20
Figura 7 - Figura 7.....	20
Figura 8 - Figura 8.....	21
Figura 9 - Figura 9.....	22
Quadro 1 - Quadro 1	14
Quadro 2 - Quadro 2	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O MERCADO DE PLANT BASED	8
3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	11
3.1. A empresa	11
3.2. Histórico da empresa	12
3.3. Missão, Visão e Valores	12
4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	13
5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	14
5.1. Gestão da carteira de clientes	14
5.2. Desenvolvimento de planejamentos e estratégias de vendas	16
5.3. Execução de vendas	22
5.4. Lançamento de pedidos na plataforma	24
5.5. Prospecção de novos clientes	25
5.6. Auxílio nas atividades da área comercial	26
6 PROBLEMAS IDENTIFICADOS	27
7 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Para Santos (2006), é importante considerar que todas as organizações existentes possuem uma administração, logo, ela é mais que uma disciplina, é uma profissão e o “seu exercício baseia-se no conhecimento e na responsabilidade” (DRUCKER,1977, p.17).

Segundo o autor Drucker (1977, p.31):

“As empresas privadas, assim como as entidades públicas de prestação de serviços são órgãos da sociedade. Não existem para si mesmas, e sim para uma finalidade social específica e atender a uma necessidade específica, da comunidade ou da pessoa. Não constituem fins em si mesmas, apenas meios”.

Ou seja, a Administração é a chave para gerir recursos em prol das pessoas. Esta que é definida por Daft (1999, p. 5) “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. Conforme exposto por Santos (2006), existem quatro funções administrativas que podem e são subdivididas entre outras, que formam uma cadeia de eventos, todos até que distintos um dos outros, mas nunca independente no sentido de contribuição para a organização, qualquer falha em uma deles pode comprometer toda a organização, e o sucesso em um deles também não garante o sucesso dos demais.

Como destacado pelo autor Santos (2006, p.19):

“Um bom administrador deve ser capaz de unir o conhecimento acadêmico ao conhecimento prático, certamente pelo fato das inúmeras variáveis que se podem encontrar em meio às possibilidades de decisão e ainda mais com o mundo globalizado e a velocidade em que as mudanças acontecem no século XXI em que se está inserido o profissional atual e que tais decisões têm condições de interferir em qualquer governo ou mercado”.

Nesse sentido, a graduação tem o papel de fornecedora dos conhecimentos. Conforme Almeida e Pimenta (2014, p.73):

“Durante o curso de graduação começam a ser construídos os saberes, as habilidades, posturas e atitudes que formam o profissional. Em períodos de estágio, esses conhecimentos são ressignificados pelo aluno estagiário a partir de suas experiências pessoais em contato direto com o campo de trabalho que, ao longo da vida profissional, vão sendo reconstruídos no exercício da profissão”.

Para Gouvêa (2020), a graduação tem por objetivo além de fornecer as ferramentas necessárias para que exerçam suas competências no mercado de trabalho de forma assertiva, auxiliar no desenvolvimento dos pilares éticos e ideológicos dos seus estudantes.

De acordo com a Lei do Estágio 11.788 art. 1º o estágio é ato educativo escolar

supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. Para Francisco (2005), o estágio destina-se a proporcionar ao futuro profissional um complemento do processo ensino-aprendizagem por meio de experiências práticas vividas no ambiente de trabalho.

Com base no objetivo da integração do teórico e prático, o presente trabalho foi fundamentado no estágio realizado na empresa Vida Veg, um food tech a plant based, localizada em Lavras – MG. A princípio será apresentado o mercado de plant based, com uma contextualização do público de consumidores da Vida Veg, tendências e limitadores do segmento. Posteriormente, uma descrição geral do local de estágio, com o histórico da empresa, sua missão, visão e valores. As atividades desenvolvidas no estágio, com a carga horária de cada uma, assim como, uma breve descrição delas, que será tratada em mais detalhes no tópico: Descrição dos processos. Ademais, serão apresentados os problemas identificados e sugestões de melhorias no âmbito geral e do estágio, e para finalizar, será realizada uma conclusão, com a apresentação da relevância do estágio para minha formação.

2 O MERCADO DE PLANT BASED

O conceito de alimentação Plant based é descrito por Teixeira et al. (2021, p.4) como uma abordagem em que os principais alimentos são de origem vegetal e integral, buscando-se sua forma mais natural possível. Essa abordagem se caracteriza pela eliminação ou redução dos produtos de origem animal e alimentos industrializados que vem sem conservantes e corantes.

Segundo a Mercy for Animals Brasil (2022), os dados de 2022 evidenciam que:

“81% dos brasileiros já experimentaram produtos à base de plantas, 53% consideram esses produtos como substitutos dos produtos de origem animal, 47% utilizam esses produtos como adicionais na sua dieta, principalmente a população mais jovem e 60% dos participantes citam o bem-estar animal como um dos principais motivos para consumir alimentos vegetais, além de fatores como a preservação do meio ambiente (67%) e a saúde pessoal (97%)”.

Atrelado a isso, Teixeira et al. (2021, p.2) expõe que, “o termo “vida saudável” tem se tornado cada vez mais popular entre os indivíduos, sendo também alvo de diversos estudos.

Mais conscientes das consequências da má alimentação, as pessoas passaram a demonstrar maior preocupação com o que consomem”. Alguns estudos corroboram o fato descrito por Teixeira et al. (2021, p.2) :

“A exclusão de alimentos e derivados de animais e a preferência pelos naturais atrelados ao consumo de água, prática de atividades físicas, redução no consumo de sal e exposição à luz solar, podem contribuir para a diminuição da incidência de determinadas doenças crônicas não-transmissíveis como as doenças cardiovasculares, diabetes tipo II, obesidade, osteoporose e câncer” (CRAIG, 2009; QUEIROZ; SOLIGUETTI; MORETTI, 2018; TUSO et al., 2013).

Em concordância, o Sebrae (2019) expõe que, o mercado de alimentos e bebidas à base de plantas, livres de substâncias consideradas “menos saudáveis e benéficas” à saúde, como gordura, açúcar, sal, carboidratos e, de outras que podem apresentar intolerância a glúten e lactose, movimentam cerca de US\$ 35 bilhões por ano no Brasil, posicionando-se como o quarto maior mercado no mundo. Ademais, conforme informações do The Good Food Institute estima-se que o mercado global desse segmento atinja entre US \$100 bilhões e US \$370 bilhões até 2035 (GFI BRASIL, 2020).

De acordo com Inkwood Research (2022), os principais fatores que impulsionam o crescimento do mercado global de produtos à base de plantas estão vinculados ao crescimento da cultura vegana.

“O veganismo representa indivíduos com uma dieta vegetariana estrita, que exclui todo alimento de origem animal (carnes de todas as espécies animais, ovos, leite e mel, e seus derivados), deixando os alimentos de origem vegetal, como cereais integrais, frutas e hortaliças, leguminosas e oleaginosas, suas principais fontes de consumo” (RÉVILLION et al., 2020).

Já o vegetarianismo é aquele que exclui de sua alimentação todos os tipos de carne, aves e peixes e seus derivados, podendo ou não utilizar laticínios ou ovos, ou seja, “existem diferentes modalidades de dieta vegetariana, sendo: ovolactovegetariana, lacto vegetariana, ovo vegetariana e vegetariana estrita” (SLYWITCH, 2012).

“O indivíduo vegano não utiliza roupas, sapatos, medicamentos e cosméticos com formulação à base ou que foram testadas em animais, não aceita sua comercialização em lojas e dentro de gaiolas ou aquários e não aprova qualquer conteúdo de exploração ou sofrimento animal” (ANGUS; WESTBROOK, 2019). Além do direito dos animais, a adesão ao veganismo é motivada por diversas razões, que englobam “ fatores racionais e emocionais como a ética, a sustentabilidade, o meio ambiente, a política, a economia, o feminismo e a promoção da saúde por meio da alimentação” (COUCEIRO; SLYWITCH; LENZ, 2008; QUEIROZ; SOLIGUETTI; MORETTI, 2018).

Além dos aspectos citados, os benefícios da dieta à plant based, também abrangem “os indivíduos com intolerância à lactose e alergias alimentares por excluir o consumo de alimentos alergênicos como o leite e seus derivados, assim como a redução do risco de contaminação por antibióticos, hormônios, pesticidas e acometimento de doenças” (SILVA et al., 2020a).

“A intolerância à lactose é uma patologia relacionada à má absorção de lactose no intestino delgado. Nesse caso, a lactose ingerida não é metabolizada, e por isso, segue o trânsito intestinal” (FERREIRA et al., 2022, p.6). Essas alterações causadas no intestino grosso levam aos sintomas de “dor abdominal, vômitos, cólicas, distensão abdominal e diarreia, variando de acordo com o tipo de deficiência da enzima lactase e a quantidade de lactose ingerida” (Pawlowska, et al., 2016).

Já as alergias alimentares consistem em uma “reação anormal do sistema imunológico humano, promovido pela ingestão, inalação e/ou contato com determinados alimentos, muitas vezes, constituído por moléculas proteicas” (SOLÉ et al., 2018). A alergia mais comum é a alergia à proteína do leite de vaca (APLV), que envolve “um conjunto de reações de proteção imunológicas contra as proteínas, sendo a caseína a principal” (LISBOA FERRARI et al., 2022, p.14). Essa alergia, segundo Guimarães (2021), é especialmente prevalente em crianças menores de três anos e os principais sintomas incluem urticária, náuseas, diarreia, falta de ar e, em casos mais graves, choque anafilático.

Para Green (2022), as principais tendências no setor de alimentos e bebidas à base de plantas, estão relacionadas ao crescimento de consumidores flexitarianos, aqueles que reduzem o consumo de alimentos de origem animal. Para Veras et al. (2022), o crescimento dos flexitarianos, nos últimos anos, deve-se à preocupação com a escassez dos recursos naturais e questões ambientais, refletindo em uma busca pela sobrevivência sustentável. O objetivo deste estilo de vida é o comprometimento em reduzir a ingestão de carne aumentando os vegetais na dieta, segundo o relatório Rise of Plant-Based Eating and Alternative Proteins da empresa de pesquisas Euromonitor (SHRIDHAR; RESS, 2019).

“O comportamento do reducionismo alimentar fortalece-se, com a diminuição dos ingredientes de origem animal na dieta ou o consumo de alimentos sem gordura, agrotóxicos, açúcar, sal e lactose. Tudo isso visa à melhoria da saúde de forma integral; são as pessoas tentando extrair o melhor de si mesmas por meio da alimentação” (SIQUEIRA, 2022).

Além disso, uma macrotendência do mercado a plant based, trata-se da expansão do mercado de indulgência, que:

“Trata-se da comercialização de produtos supérfluos, que não são essenciais

para a alimentação ou sobrevivência, como doces, chocolates, produtos gourmet, vinhos, itens de estética, pratos prontos e semiprontos, entre outros. Os consumidores querem consumir em casa produtos mais sofisticados, como os molhos de salada e os pratos premiados de seu restaurante favorito” (SIQUEIRA, 2022).

Deve-se considerar também que, os consumidores estão sempre em busca de novidades e por esse motivo, as empresas estão investindo cada vez mais em proteínas alternativas e outras inovações, e à criação de produtos que imitam características organolépticas de produtos de origem animal (GREEN, 2022).

No entanto, Luz e Pallone (2022) explicam fatores que podem limitar o crescimento do mercado de produtos a plant based, sendo estes o preço, por serem produzidos em escalas menores e tenderem a apresentar custo elevado comparado a produtos de origem animal, além da falta de consciência ou conhecimento pelos consumidores. Para Queiroz, Soliguetti, Moretti (2018), essa limitação ocorre porque esses produtos são direcionados a um nicho mercadológico, que apesar do crescimento observado, ainda não é suficiente para que sejam produzidos em grandes escalas, o que acarretaria em uma diminuição dos custos de produção e conseqüentemente no preço dos produtos, o que impacta também no conhecimento dos consumidores de marcas fornecedoras dos produtos a plant based.

Ricardo Laurino (2021), presidente da SVB Sociedade Vegetariana Brasileira, reforça essa limitação através de uma entrevista à Gazeta do Povo (2021). O presidente, evidencia que restaurantes precisam oferecer mais opções de pratos vegetarianos e veganos, tendo em vista o crescimento do mercado. Também destacou que as famílias e grupos de amigos levam em consideração a pessoa do seu círculo que é vegetariana, ou que está em transição para mudar o seu hábito alimentício, quando escolhem estabelecimentos para frequentar. Essas empresas que não dispõem de opções à base de plantas, como mencionado por Laurino (2021), perdem clientes vegetarianos ou veganos, assim como, influenciam grupos de pessoas que fazem parte do convívio destes.

3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

3.1. A empresa

A Vida Veg é uma empresa food tech based plant que visa contribuir para um mundo melhor, facilitando o acesso a alimentos de origem vegetal.

Conforme seu site, possui o maior portfólio de produtos veganos do Brasil, certificado pela Sociedade Vegetariana Brasileira, sendo estes: leites vegetais, iogurtes, queijos, requeijões, cremes, manteigas e sobremesas.

A empresa também é certificada pela EuReciclo, por utilizar embalagens recicláveis.

3.2. Histórico da empresa

A ideia da Vida Veg surgiu a partir de uma pesquisa realizada no mestrado de um dos sócios, Anderson Rodrigues, também adepto ao veganismo.

Em sua dissertação, realizada em 2010, identificou uma dificuldade por parte da população de seu estudo, para encontrar produtos de origem 100% vegetal. No entanto, a empresa veio a ser fundada somente em 2014, quando Anderson conheceu Álvaro Gazola, durante uma viagem de réveillon no litoral de Santa Catarina. Álvaro, um amigo engenheiro de alimentos, que possuía o conhecimento necessário para transformar os alimentos em produtos de alta qualidade.

Segundo Amanda Stucchi (2023), no ano de 2020, a Vida Veg recebeu um aporte de R\$ 18 milhões da X8 Investimentos, uma gestora de fundos de growth capital que tem Bill Gates e Pierre Omidyar (fundador do EBay) como investidores do fundo Capria. O dinheiro foi utilizado para ampliação da fábrica, responsável pela produção, que ocorreu no final de 2022 e início de 2023. Também foi utilizado para expansão dos pontos de venda pelo Brasil.

Além da fábrica, a Vida Veg conta com um escritório administrativo, localizado no Parque Tecnológico da Universidade Federal de Lavras, UFLA.

Atualmente, a Vida Veg em conjunto com empresas como a NotCo, NUDE., Positive Company, criaram uma associação, chamada BASE PLANTA, com o objetivo de otimizar a estrutura física da indústria no país. “A associação pretende entrar na discussão sobre igualdade de tratamento tributário em relação aos produtos de origem animal” (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2023). Um grande passo para auxiliar a diminuir o preço de produtos a plant based para torná-los mais acessíveis.

3.3. Missão, visão e valores

Conforme Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, ou seja, um processo que visa nortear

as atividades e a direção da organização, de modo que gere lucros e resultados satisfatórios. Para realizá-lo, é preciso definir sua missão, visão e valores.

A missão “diz respeito ao propósito final que a organização pretende alcançar e como ela se coloca diante dos usuários” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.415). Desta forma, a missão, que é a razão de existir da Vida Veg, consiste em “Contribuir para um mundo melhor facilitando o acesso a alimentos de base vegetal gostosos e saudáveis”.

Já a visão, de acordo com Andrade e Amboni (2010, p.58), “demonstra um estado desejado pelos praticantes da organização dentro de um período de tempo, ou seja, o que a organização pretende se tornar daqui a algum tempo”. No caso da Vida Veg, "Ser a maior e a mais amada marca fresh plant based do Brasil até 2022". Como estamos no ano de 2023, a visão apresentada está desatualizada e devido a falta de contato com a empresa, não possui acesso a informação da visão atual.

Por fim, os valores, princípios ou políticas de uma organização tem como objetivo “orientar o pensamento na tomada de decisão e os esforços nos diversos níveis hierárquicos, visando conduzir a empresa em determinado rumo” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.416). Os valores da empresa são: responsabilidade socioambiental, inovação, positividade, empatia e saúde.

4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Vida Veg ocorreu na área comercial, em específico com o Food Service, atendendo a toda região do Brasil que possuía rota de transporte. Essa área, envolve a venda de produtos para empresas do setor de produção alimentícia, como lanchonetes, restaurantes, pizzarias, hotéis, entre outros.

O estágio teve duração de 21 de novembro de 2022 a 16 de janeiro de 2023, totalizando uma carga horária de 30 horas semanais e 340 horas no total.

O Quadro 1, apresentado a seguir, demonstra as atividades realizadas, com um breve resumo do que cada uma delas, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
-----------------------	-----------	--------------

Gestão de carteira de clientes	Monitoramento das movimentações dos clientes ao longo do tempo.	24h
Desenvolvimento de planejamentos e estratégias de vendas	Estratégias visando o aumento da quantidade de produtos por cliente, diversificação das compras, recuperação de clientes inativos há mais de um ano e negociação das condições de compra.	24h
Execução de vendas	Realizada por meio do WhatsApp e ligações, considerando, os dias de transporte para cada região do país.	192h
Lançamento de pedidos na plataforma	Utilizando os códigos dos produtos desejados pelos clientes, com base na informação da disponibilidade de estoque. Além da somatória do valor do pedido, juntamente com descontos, caso haja.	48h
Prospecção de novos clientes	Mapeamento de organizações que possuem o perfil de consumidores dos produtos Vida Veg para apresentação da empresa e dos portfólio.	16h
Auxílio nas atividades da área.	Realização de vendas e lançamento de pedidos de outro colaborador. Além de suporte para os representantes do Food Service.	36h
TOTAL DE HORAS		340h

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 5, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas. Elas são descritas detalhadamente e possuem embasamento em conceitos da Administração.

5.1. Gestão de carteira de clientes

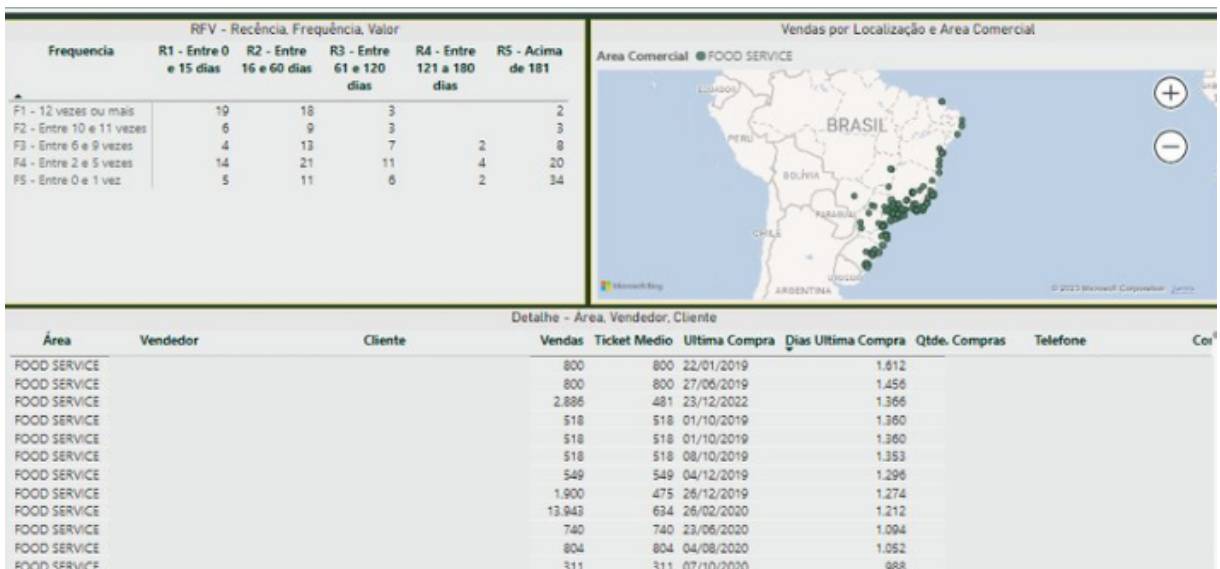
Para Milani et al., (2015), gestão da carteira de clientes “ é o processo no qual é

gerenciada a posição atual e a movimentação que os clientes possuem dentro dos segmentos de uma carteira de clientes com o passar de um determinado intervalo de tempo”.

“A simples observação da carteira já fornece uma excelente análise, possibilitando a observação da sua posição atual, o que de fato está ocorrendo naquele momento, quem são os clientes que valorizam a empresa e quem são os clientes que a empresa valoriza. Porém estas posições não são estáticas e mudam a cada intervalo de tempo, conforme as negociações ocorrem” (MILANI, et al., 2015).

Os mesmos autores, argumentam que para aproveitar todo o potencial do processo de gerenciamento, é necessário monitorar as movimentações dos clientes, incluindo frequência, intensidade e destino. Para auxiliar nesse processo, era utilizado o Power BI, que realiza um apanhado geral da última compra com o seu valor, ticket médio e quantidade de compras já realizadas pelo cliente, e também, o MagisTech, sistema de gestão integrada, no qual era possível visualizar a frequência de compra e os produtos adquiridos.

Figura 1.



Fonte: Power BI Vida Veg (2023).

Figura 2.

Vendas Emitidas entre os dias		23/11/2021 e 22/01/2023		Ordenar Por		Data Emissão		Decrescente	
Nº Venda	Emissão	Nota Fiscal	Total	Vencimento	Quitado	Caixa/Banco	Observação	Empresa	
87463	03/01/2023	099599	1205.76	24/01/2023	25/01/2023	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 87463	1 VIDA VEG	
86072	20/12/2022	098210	1139.77	10/01/2023	11/01/2023	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 86072	1 VIDA VEG	
84578	06/12/2022	096771	1234.75	27/12/2022	28/12/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 84578	1 VIDA VEG	
83972	29/11/2022	096099	1199.76	20/12/2022	21/12/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 83972	1 VIDA VEG	
82980	22/11/2022	095235	799.84	13/12/2022	14/12/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 82980	1 VIDA VEG	
81072	08/11/2022	093478	1999.60	29/11/2022	30/11/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 81072	1 VIDA VEG	
77764	11/10/2022	090294	1999.60	01/11/2022	03/11/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 77764	1 VIDA VEG	
75618	20/09/2022	089079	1999.60	11/10/2022	13/10/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 75618	1 VIDA VEG	
73281	30/08/2022	085570	1999.60	20/09/2022	20/09/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 73281	1 VIDA VEG	
69829	26/07/2022	081740	2789.44	16/08/2022	16/08/2022	BOLETO BRADESCO (01)	PRIORIDADE NA ENTREGA	1 VIDA VEG	
66995	28/06/2022	079815	2699.46	19/07/2022	19/07/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 66995	1 VIDA VEG	
64859	07/06/2022	076522	1999.60	28/06/2022	28/06/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 64859	1 VIDA VEG	
62901	17/05/2022	074443	1999.60	07/06/2022	07/06/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 62901	1 VIDA VEG	
61183	26/04/2022	072486	1999.60	17/05/2022	17/05/2022	BOLETO BRADESCO (01)	PRIORIDADE NA ENTREGA	1 VIDA VEG	
59172	05/04/2022	070404	1999.60	26/04/2022	25/04/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 59172	1 VIDA VEG	
57274	15/03/2022	068435	1499.70	05/04/2022	05/04/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 57274	1 VIDA VEG	
55506	22/02/2022	066636	1999.60	15/03/2022	15/03/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 55506	1 VIDA VEG	
54114	03/02/2022	065150	2040.19	24/02/2022	24/02/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 54114	1 VIDA VEG	
52048	11/01/2022	063035	1999.60	01/02/2022	01/02/2022	BOLETO BRADESCO (01)	Venda ref. Nº Pedido 52048	1 VIDA VEG	
51178	28/12/2021	062132	1499.70	18/01/2022	18/01/2022	BOLETO BRADESCO (01)	PRIORIDADE PARA ENTREGA	1 VIDA VEG	

Total: 37.604,07 Em Aberto: 0,00 Recebido: 37.604,07 Cancelar Visualizar Imprimir Fechar

Fonte: MagisTech (2023).

É perceptível, por exemplo, uma frequência de compra na média de 10 dias. Por meio dessa análise, houve um contato semanal com esse cliente, estimulando a compra dos produtos.

Na carteira de clientes do Food Service, as pizzarias representavam a maior quantidade de compradores, seguidas por hotéis e resorts em menor quantidade. O produto com maior demanda era o queijo mussarela em barra de 2 kg, enquanto o homus grão de bico tinha menor demanda. O principal comprador, responsável por uma parte significativa das vendas, era uma empresa no ramo de salgados em São Paulo, enquanto o comprador com menor relevância era uma rede de pizzarias, também em São Paulo. Com base nessas informações, era utilizado estratégias de vendas personalizadas para cada cliente.

O gestor da área, utilizava de uma planilha para monitorar quanto cada cliente refletia nos resultados da área Food, assim como, por meio dela, controlava quanto faltava para bater a meta mensal e também de campanhas. Desta forma, era possível traçar estratégias para alcance de resultados, com base nos dados.

Figura 3.

Cliente	Vendas	Ticket Medio	Qtde. Compras	% Que reflete	Meta	Realizados	Falta fazer
	119.517	1.406	85	12,1728%			✓ R\$ -
	74.169	1.483	50	7,5541%			✓ R\$ -
	37.438	764	49	3,8131%			✓ R\$ -
	37.435	1.560	24	3,8128%			✓ R\$ -
	36.636	1.928	19	3,7314%			✓ R\$ -

Fonte: Excel Vida Veg (2023).

Em 5.2. Desenvolvimento de planejamentos e estratégias de vendas, será descrito em detalhes informações complementares a esse tópico.

5.2. Desenvolvimento de planejamentos e estratégias de vendas

O gestor comercial da área de Food Service solicitou que fossem priorizadas melhorias na carteira de clientes. Portanto, o foco estava no desempenho de vendas junto à base de clientes já estabelecida. Dessa forma, pude trabalhar em aspectos como aumento da quantidade de produtos por cliente, diversificação das compras, recuperação de clientes inativos há mais de um ano e negociação das condições de compra. Conforme destacado por Kotler e Keller (2006), conquistar novos clientes é significativamente mais caro do que manter os clientes existentes, logo, trabalhar a base atual, tornou-se de grande significância. Na figura 4, é perceptível, o desenvolvimento do aumento da frequência de compras realizado pelo cliente, por meio de algumas estratégias utilizadas, como descontos.

Figura 4.

Vendas Emitidas entre os dias		23/05/2022		e		22/01/2023		Ordenar Por	Data Emissão	Decrescente
Nº Venda	Emissão	Nota Fiscal	Total	Vencimento	Quitado	Caixa/Banco		Observação	Empresa	
83909	29/11/2022	096112	755,16	20/12/2022	21/12/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 83909	1 VIDA VEG	
82843	22/11/2022	095087	575,36	13/12/2022	14/12/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 82843	1 VIDA VEG	
80411	02/11/2022	092749	731,16	23/11/2022	24/11/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 80411	1 VIDA VEG	
77062	04/10/2022	089381	215,76	25/10/2022	26/10/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 77062	1 VIDA VEG	
76157	27/09/2022	088620	335,60	18/10/2022	19/10/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 76157	1 VIDA VEG	
72547	23/08/2022	084605	431,52	13/09/2022	13/09/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 72547	1 VIDA VEG	
70301	02/08/2022	082335	359,60	23/08/2022	23/08/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 70301	1 VIDA VEG	
67545	05/07/2022	079388	414,72	26/07/2022	26/07/2022	BOLETO BRADESCO (01)		PRIORIDADE NA ENTREGA	1 VIDA VEG	
64907	07/06/2022	076629	512,43	28/06/2022	28/06/2022	BOLETO BRADESCO (01)		Venda ref. Nº Pedido 64907	1 VIDA VEG	

Total: 4.331,31 Em Aberto: 0,00 Recebido: 4.114,73

Cancelar Visualizar Imprimir Fechar

Fonte: MagisTech (2023).

Inicialmente, o setor de Food Service registrava uma média de 2 mil vendas semanais. Por meio de planejamento e estratégias de vendas, conseguimos aumentar essa média para 14 mil por semana. Como resultado, no último mês do estágio, a meta de 46 mil foi superada, com mais 8 mil, totalizando 54 mil produtos vendidos.

Figura 5.



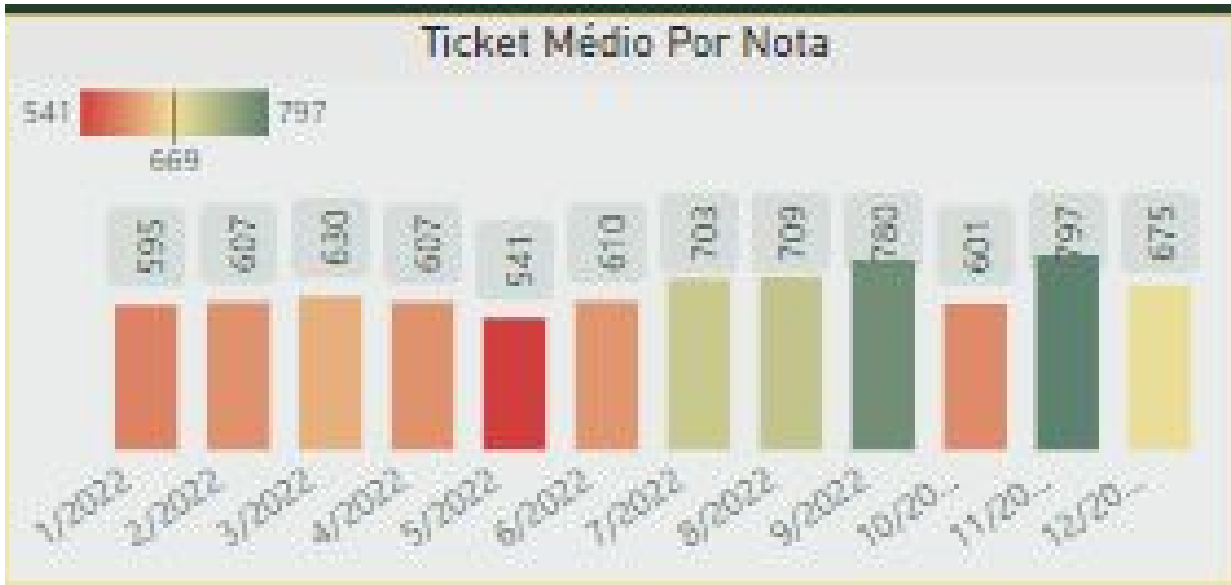
Fonte: Power BI Vida Veg (2023).

A estratégia de aumento da quantidade de produtos por cliente tinha como objetivo incentivar os compradores a investirem mais nos produtos. Para convencê-los a fazer compras adicionais, utilizamos descontos para pedidos mínimos, brindes e bonificações. O gestor permitia utilizar essas ações em qualquer momento, no entanto, antes de utilizá-las, era necessário validar previamente com ele a viabilidade.

A ideia do uso de descontos para pedidos mínimos, brindes e bonificações partiu do próprio gestor da área, e também do Álvaro, um dos sócios, que utiliza disso, em diversas campanhas.

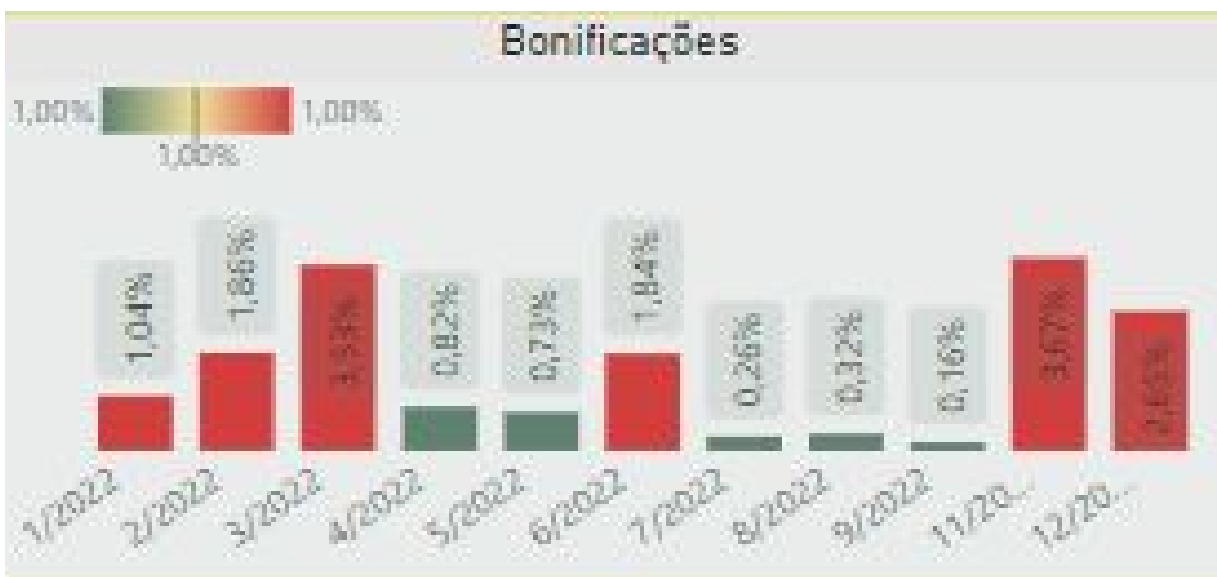
A figura 6, representa o ticket médio de produtos por nota do ano de 2022 e a figura 7, representa as bonificações realizadas, sendo que estas são utilizadas na negociação e também são erros cometidos por problemas logísticos.

Figura 6.



Fonte: Power BI Vida Veg (2023).

Figura 7.



Fonte: Power BI Vida Veg (2023).

Os descontos para pedidos mínimos eram personalizados para cada cliente. Por exemplo, uma pizzaria de pequeno porte em São Paulo, que comprava 5 unidades de queijo mussarela de 2 kg a cada duas semanas, receberia um desconto de 5% ao adicionar mais 2 unidades ao pedido mínimo, garantindo frete grátis para compras acima de R\$500,00. Já uma lanchonete, também localizada em São Paulo, com uma frequência de compra e produtos semelhantes, porém com um ticket médio maior, de 25 unidades, precisaria adicionar 5 unidades extras para obter o mesmo desconto.

É importante mencionar que cada região do país tinha uma base de pedido mínimo, com e sem frete, adaptada conforme a rota e transportadora. O valor do pedido mínimo com frete era estipulado e registrado em uma planilha, mas estava sujeito a negociação, levando em consideração que o cliente arcaria com os custos de entrega.

Na figura 8, há a exposição de uma planilha utilizada para analisar o valor de pedido mínimo com base na sua região e cidade. Além disso, há informações de rota e prazo de entrega.

Figura 8.



Selecione o estado	GO
Selecione a cidade	Rio Verde
Rota:	TAC
Pedido Mínimo:	1000,00
Prazo Máximo de Entrega	10

Fonte: Excel Vida Veg (2023).

Com relação aos brindes, a Vida Veg, possui um Kit, chamado Kit VegLover, que contém produtos que são comercializados pela empresa.

Figura 9.



Fonte: Instagram Vida Veg (2023).

Como exemplo positivo do desenvolvimento de estratégias de oferecimento de brindes com objetivo de aumento do volume de compras, uma pizzaria localizada em São Paulo, costumava comprar 24 unidades de queijo mussarela 2 Kg a cada quinzena. Durante uma negociação, foi acordado que caso comprasse mais 6 unidades, no pedido realizado da vez, ganharia um kit VegLover. Após duas semanas, a pizzaria precisou realizar um novo pedido, mantendo a mesma frequência de compra, mas aumentando a quantidade adquirida.

As bonificações também eram utilizadas para transmitir segurança para os clientes que possuíam receio de comprar em mais quantidade, em muitos casos, em conjunto aos descontos. Por exemplo: se o cliente perdesse algum produto, receberia um desconto equivalente ao valor da perda em seu próximo pedido. Na prática, durante uma campanha

especial para iogurtes, que oferecia preços mais baixos para compras em grandes quantidades, uma cafeteria decidiu aderir à promoção. No entanto, havia preocupação em relação a possíveis perdas desses produtos. Para solucionar essa questão, foi estabelecido um acordo com a cafeteria: caso houvesse perda, bastaria notificar ao comercial, que assim, receberia um desconto na próxima compra equivalente à quantidade perdida. Mesmo enfrentando algumas perdas, a cliente ficou satisfeita com o suporte oferecido.

Para empresas como padarias, que poderiam utilizar iogurtes em bolos, mousse de chocolate em doces, queijos em pães, entre outras combinações, foram implementadas estratégias para diversificar suas compras tradicionais. Com o objetivo de incentivar essa diversificação, eram oferecidos descontos nos produtos que poderiam ser utilizados, envio do Kit VegLover para testar em diferentes preparações e bonificações em caso de perda. Além disso, um suporte era fornecido, com ideias de receitas e disponibilização de materiais para os clientes utilizarem nas redes sociais.

Outra estratégia adotada com o objetivo de ampliar o volume de venda se baseava na diversificação de produtos. Esta era feita por meio da análise do perfil dos clientes, Por exemplo, ao analisar o perfil do Instagram de um cliente, era possível obter informações sobre o cardápio oferecido. Com base nesses dados, sugestões de produtos que poderiam substituir ou complementar, eram apresentadas. Como dito pelo autor Dantas (2013), “precisamos considerar a informação como um recurso estratégico superior a qualquer outro fator de produção”, é por ela que os esforços podem ser direcionados para obter-se um resultado.

No caso dos clientes que não realizavam compras há mais de um ano, o objetivo era entender os motivos do encerramento da relação comercial. Foi observado que muitos estabelecimentos haviam fechado, enquanto outros apresentavam problemas de qualidade relacionados tanto aos produtos em si quanto ao armazenamento e transporte inadequado pelas transportadoras. Considerando que os produtos da Vida Veg são perecíveis, a falta de refrigeração adequada poderia resultar em perdas. Além disso, uma vez que o transporte era terceirizado, havia dificuldade em controlar a qualidade do serviço prestado. Diante desses aspectos, foram realizadas negociações para uma nova compra, com condições especiais de pagamento e valores, além da argumentação de termos uma nova gestão, que está à disposição para resolução de qualquer problema que ocorrer.

Outra frente de trabalho envolvia a negociação das condições de compra com os clientes da carteira. Verificou-se que o funcionário anterior concedia descontos excessivos, fora dos padrões estabelecidos, buscando ganhar em volume. O desconto padrão era de 5%, mas eram concedidos descontos de 10% a 15% em alguns casos, sem exigência de pedido

mínimo ou com frete grátis, o que implicava na não cobrança da entrega. Para corrigir esses problemas, foi necessário informar ao cliente sobre as mudanças ocorridas de gestão e das formas de pagamento. Para evitar prejudicá-los em aspectos financeiros e na possibilidade de perda desse cliente para a empresa, foi negociado uma adaptação à nova realidade. Por exemplo, clientes que compravam sem pedido mínimo e com frete grátis precisavam atingir um determinado valor de pedido para obter esse benefício. Nesse processo, o desconto era mantido por um tempo e posteriormente retirado. No entanto, para clientes com um volume significativo de compras, as condições anteriormente acordadas eram mantidas. No geral, os clientes entenderam a situação e foram receptivos às mudanças.

5.3. Execução de vendas

O contato com os clientes era feito principalmente por meio do WhatsApp e ligações. Inicialmente, utilizei meu próprio número pessoal para realizar as vendas, já que a empresa não forneceu um específico para essa finalidade. Posteriormente, passei a utilizar o número do antigo funcionário, sendo apresentada aos clientes como a nova responsável pela área Food Service e pelo atendimento. O uso do meu número pessoal, ocasionou em clientes entrando em contato mesmo depois do recebimento de outro número, logo, recomenda-se, que ao contratar um estágio ou funcionário, deve-se fornecer a ele um número específico para uso profissional, para proporcionar formalidade e evitar envolver aspectos pessoais dentro do processo de trabalho.

Como a Vida Veg atua em praticamente todas as regiões do país, havia uma padronização dos dias de entrega, o que determinava os prazos para realização dos pedidos. Por esse motivo, os horários de trabalho eram concentrados nos dias em que esperava-se um maior volume de pedidos. Nas segundas, terças e quartas-feiras, trabalhava das 8h às 17h, enquanto nas quintas e sextas-feiras, que eram dias com menor movimentação de pedidos, iniciava às 8h e encerrava às 12h.

Dentro desse contexto, priorizei o contato com os clientes de acordo com o dia de transporte para cada região. Por exemplo, se os produtos saíam da fábrica em direção a São Paulo às terças-feiras, iniciava o contato com os clientes dessa região antes de entrar em contato com os de Minas Gerais, cujo fechamento de pedidos ocorria às sextas-feiras.

ROTINAS FATURAMENTO VIDA VEG				
Quarta-feira	Hora	Hora entrega	Volume mínimo kg	Lead time
Rota PR - Transfrios	11h	Quinta-feira 15h	1.500	D + (5-10)
Rota SC - Transfrios	11h	Quinta-feira 15h	1.500	D + (5-10)
Rota NE - Bora	14h	Quinta-feira 11h	1.500	D + (4-14)
Rota PI/PA/MA - Bourbon	14h	Quinta-feira 11h	500	D + (4-14)
Rota RS - Bellaver	16h	Sexta-feira 14h	1.000	D + 10
Rota CO - TAC	16h	Sexta-feira 9h	1.000	D + (4-10)
Rota MGC - TAFF	18h	Sexta-feira 12h	1.500	D + 7
Rota MGC - Pirajá	18h	Sexta-feira 10h	-	D + 8

Fonte: Logística Vida Veg (2023).

Além disso, continuei a utilizar as estratégias já mencionadas anteriormente para incentivar as vendas e fortalecer o relacionamento com os clientes.

5.4. Lançamento de pedidos na plataforma

A Vida Veg utiliza o software de ERP (Enterprise Resource Planning). Souza e Zwicker (2000) definem o ERP como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais, para suportar a maioria das operações de uma empresa. Centola e Zabeu (1999) afirmam que o ERP fornece informações geradas a partir do processo operacional, para otimizar o dia-a-dia da empresa, permitir um planejamento estratégico mais seguro e garantir a flexibilidade para evoluir. Segundo Corrêa et al., (1997), um ERP é constituído por módulos que atendem às necessidades de informação de apoio à tomada de decisão de todos os setores da empresa, todos integrados entre si, a partir de uma base de dados única e não redundante.

No caso da Vida Veg, o software utilizado, como já citado, é o MagisTech, um sistema

de gestão adequado para indústrias, cooperativas e distribuidoras. Como trabalhava na área comercial, minha utilização do sistema envolvia o lançamento de pedidos. Na interface do software, eram exibidas informações dos clientes, como nome, CNPJ, endereço de entrega, rota e transportadora. Os pedidos eram lançados utilizando os códigos dos produtos desejados pelos clientes, e o sistema informava automaticamente sobre a disponibilidade de estoque à medida que o pedido era realizado. Além disso, o cálculo do desconto também era realizado pelo software.

Em situações específicas, era preciso acessar a área de contabilidade do sistema para gerar notas de pedidos que, por motivos não identificados, não haviam sido enviadas aos clientes anteriormente.

5.5. Prospecção de novos clientes

Filipe (2011) manifesta que, no contexto atual da globalização, os compradores estão se tornando cada vez mais exigentes, levando as empresas a intensificar seus esforços para atender às suas necessidades e garantir sua fidelização. Considerando que atualmente, conforme exposto por Kotler e Keller (2006), o consumidor enfrenta um amplo conjunto de opções, marcas, preços e fornecedores, avalia qual a oferta que lhe proporcionará maximizar o valor, dentro das restrições impostas (preço, conhecimento). E, segundo Moutella (2013), por mais eficazes que sejam os programas de fidelização implementados, estes serão sempre insuficientes para assegurar a retenção de todos os clientes, logo a longo prazo, as empresas precisam aumentar essa base de clientes, para se manterem competitivas no mercado.

Após o trabalho realizado na base de clientes, iniciou-se o processo de prospecção. No entanto, não obtive resultados satisfatórios quanto a essa demanda, devido a minha saída da empresa Vida Veg. Nesse pouco tempo, houve a conversão de prospect em cliente, no caso, uma unidade de padaria de uma franquia que já utilizava os produtos da empresa.

O processo inicial de prospecção envolvia o mapeamento de organizações que possuíam o perfil de compradores dos produtos Vida Veg, incluindo estabelecimentos que atendem ao público consumidor desses produtos, como lanchonetes, pizzarias, restaurantes, hotéis, resorts e outros. Uma diferença importante, era o foco em escolas de alto padrão que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, além de possíveis distribuidores para expandir o alcance da empresa.

Não havia uma estratégia definida de abordagem ou um processo estruturado para atrair novos clientes, apenas a apresentação da empresa e dos produtos. Em alguns casos,

utilizávamos o envio de conteúdo para nutrir o interesse do prospect, mas não havia uma programação definida para os contatos, determinando o tempo e as tentativas de abordagem antes de considerarmos o prospect como perdido, ou seja, não havia uma cadência. Portanto, como recomendação, deve-se estruturar o processo de prospecção de potenciais leads.

5.6. Auxílio nas atividades da área comercial

O setor de Food Service era liderado pelo gestor do Call Center, responsável pela venda para hipermercados, supermercados e estabelecimentos similares. Por esse motivo, eu estava alocada no escritório junto com a equipe do Call Center, uma vez que o setor de Food Service não possuía mais membros, além dos representantes que atuavam externamente. A equipe do Call Center era composta por duas estagiárias e um funcionário contratado, estes que realizavam vendas para lojas conceitos, no caso empórios e outras lojas menores de todas as regiões do Brasil.

A empresa tinha uma alta rotatividade. Durante o período em que trabalhei, uma estagiária saiu, duas entraram e, quando eu saí, outro estagiário foi contratado. Isso somente no Call Center. Em suma, por se tratar de uma equipe em sua maioria composta por estagiários, que possuíam horários mais flexíveis, em algumas ocasiões, era necessário desempenhar o papel um do outro, ou seja, realizar vendas e negociações em uma área diferente. Em um caso específico, precisei contactar os clientes da região sul do Call Center para realização de vendas. Essas situações geravam sobrecarga de trabalho, por desempenhar mais de uma função. Além disso, até o estagiário se adaptar, os outros membros precisavam disponibilizar tempo e esforço para ensinar como funciona a rotina e prestar suporte.

Além disso, também prestei suporte aos representantes do Food Service, com liberação do pedido e resolução de problemas. Um exemplo de resolução de problemas ocorreu quando uma cliente de um dos representantes não recebeu seu pedido. Identificou-se que houve um erro por parte da representante, que não respondeu às tentativas de contato da cliente, e por parte da responsável pela atualização da mudança de transportadora no cadastro. Como resolução, o pedido foi realizado novamente e entregue a uma transportadora que atendia a empresa, embora não fizesse a rota dessa cliente específica. O pedido foi encaminhado para o centro de distribuição da transportadora, retirado e entregue pela representante diretamente à cliente.

Essas situações de suporte auxiliaram no desenvolvimento da minha capacidade de

tomar frente às situações e resolvê-las, aumentando assim, a confiança da equipe em mim. Tanto que, mesmo a empresa não tendo um plano de carreira para os membros, a ideia do meu gestor, era que eu me tornasse responsável pela gestão da área Food Service. Além disso, a situação do problema da cliente com pedido atrasado e sem o devido suporte, foi o que ocasionou no meu interesse por trabalhar para proporcionar uma experiência de excelência no atendimento para o cliente.

6 PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Nesta seção, serão apresentados problemas identificados e sugestões para melhoria de desempenho da empresa e de seu programa de estágio.

Referente ao processo comercial, havia problemas em determinados processos que o afetavam diretamente e que influenciavam nos resultados da empresa. Trata-se do cadastro de novos clientes na plataforma MagisTech, atualizações de informações também na plataforma, emissão de nota fiscal de produtos pedidos pelos clientes, recebimento de insumos para produção e entrega dos produtos.

A responsável pela atualização de rotas, transportadoras, cadastro de novos produtos e clientes, tabela de preços e outras atividades afins, não estava cumprindo suas responsabilidades. Ela designava essas atividades para uma jovem aprendiz e não a supervisionava para garantir que fosse feito da maneira correta. Como resultado, ocorreram casos de perda de vendas devido a falta de cadastro de novos clientes no time certo das negociações. Além disso, produtos foram enviados para distribuidoras erradas devido à falta de atualização das informações de transporte e rotas. Também houve problemas com preços incorretos dos produtos, devido à falta de atualização na tabela de preços. Eu, assim como outros vendedores, tivemos que atualizar manualmente as tabelas usadas para evitar maiores perdas.

Nesse contexto, é necessário estabelecer prazos para o cadastro de novos clientes, criar um checklist com todas as atividades a serem realizadas e definir prazos para conclusão de cada uma. Como sugestão, essa lista de tarefas poderia ser monitorada pela gestão ou através de uma plataforma, como o CheckBits, um aplicativo que possibilita o controle e gestão de atividades rotineiras nas empresas, que permite o cumprimento de padrões, redução de falhas e possíveis problemas.

Percebi também, que alguns clientes não estavam recebendo a nota fiscal dos produtos que solicitaram, sendo que setor logístico emitia a nota fiscal em formato físico, enquanto o

setor financeiro enviava por e-mail. Esse problema ocorreu sem nenhum motivo identificado. Como resultado, os clientes entravam em contato com a área comercial com o objetivo de solucionar o problema. Diante disso, como solução temporária, fornecíamos a nota fiscal, o que gerava uma atividade adicional.

Uma abordagem útil nesse caso é o uso do Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe, para identificar a causa raiz que leva ao não envio da nota fiscal e encontrar uma solução. Esse diagrama visa estabelecer a relação entre o efeito indesejado e todas as possíveis causas de um processo. “Cada efeito pode ter várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas por outras causas” (RODRIGUES, 2006).

Em relação ao recebimento de insumos para produção, havia atrasos constantes, como por exemplo, na embalagem da muçarela de 2kg, o que afetava de forma significativa o desempenho da área Food Service. Para contornar o problema, enviávamos ao cliente 4 barras de muçarela de 300g, proporcionando 200g a mais. Embora isso gerasse custos adicionais e prejuízos financeiros, conseguimos garantir a satisfação do cliente.

Percebe-se também, a falta de controle de produção, pois éramos notificados posteriormente, sobre a inexistência de estoque. Em casos que a área comercial era notificada sobre a falta de produtos, vendíamos substitutos, como no exemplo citado das 4 barras de 300g vendidas pelo preço de uma barra de 2kg. Em relação aos produtos que não haviam esses substitutos, como no caso de manteigas e iogurtes gregos, o desempenho de vendas era afetado.

Logo, recomenda-se que haja um maior controle da produção e a criação de um ponto para pedido de insumos necessários para produção.

A entrega dos produtos era realizada por transportadoras terceirizadas, que frequentemente atrasavam os pedidos e enviavam caixas com produtos incorretos, o que resultava em perdas, considerando o curto prazo de validade. Além disso, a situação afetava na satisfação dos clientes com a empresa, o que, em alguns casos, levava à perda de futuras compras, ou seja, na perda de clientes.

Segundo Carvalho (2010), a terceirização refere-se ao compartilhamento de responsabilidades em relação às habilidades consideradas secundárias da empresa. Essa estratégia, “permite a gerência concentrar-se no seu negócio central do empreendimento (core business), de forma a evitar dispersões e, adicionado a isso, estimular os recursos organizacionais e financeiros a alcançar um desempenho bastante superior ao permitido pelas estratégias tradicionais” (RIBEIRO e FREITAS, 2011, p.6). De acordo com Barros (2009), os motivos para a terceirização variam de acordo com cada setor da economia. Além da busca

pela redução de custos, outros motivos são adicionados, principalmente quando o veículo utilizado é mais específico e, portanto, mais caro.

Durante o período de estágio, ocorreu a troca de duas transportadoras que desistiram de trabalhar com a Vida Veg. Em um cenário ideal, a empresa poderia buscar parcerias com transportadoras mais qualificadas e negociar termos de trabalho e estabelecer critérios de avaliação de desempenho, entre outras soluções. No entanto, devido à natureza específica dos produtos da empresa, o transporte terceirizado exige caminhões refrigerados, o que torna as opções de escolha limitadas. Desta forma, destaco a importância de identificar os problemas logísticos, e assim traçar correções necessárias, podendo também utilizar o Diagrama de Ishikawa.

Ainda, tanto no setor logístico, como nos demais, é necessário contratar ou qualificar membros que realizam determinadas funções. Por exemplo, a pessoa responsável pela emissão de pedidos e conferência do recebimento deles, era recém-formada em engenharia de materiais e não tinha experiência prévia na área. Após sua saída, três novas pessoas assumiram seu cargo, o que demonstra não apenas a falta de qualificação para atuar na área, mas também, como já citado, uma alta rotatividade. De acordo com Dos Reis (2014), a preparação para o mercado de trabalho não se resume apenas aos anos de estudo, mas também ao desenvolvimento de conhecimentos específicos e competências que impactam diretamente na qualidade e produtividade do trabalho.

Como exposto por De Souza Gimenez e Quaresma (2021), a falta de qualificação da equipe leva a empresa a pagar salários menores, o que resulta em menor comprometimento dos funcionários. Isso faz com que os colaboradores permaneçam na empresa apenas até encontrarem algo melhor.

Ademais, durante minha convivência com outros membros e com base em minha própria experiência, identifiquei outros fatores que têm influência no desempenho da empresa, além da alta rotatividade. Esses fatores incluem o baixo salário, a má gestão e o nível de atividades desempenhadas.

Em relação ao baixo salário, quando um estagiário é contratado, ele passa a receber o salário mínimo, com descontos do almoço, transporte fornecido pela empresa e encargos trabalhistas. Apesar disso, há um acréscimo de R\$140,00 em vale-alimentação e R\$40,00 de auxílio academia. Quanto à gestão, alguns funcionários expressam sua insatisfação, descrevendo seus gestores como rígidos, relatando medo de fazer solicitações, inflexibilidade com relação ao tempo e até mesmo a impossibilidade de não trabalhar ao ficar doente, entre outros comentários. No que diz respeito às atividades realizadas, trata-se de tarefas

operacionais diárias que não requerem esforço mental, o que acaba gerando desmotivação.

No que se refere a rotatividade, o tempo de permanência de um estagiário, era somente o necessário para cumprir as horas obrigatórias. No caso de outros membros, a saída estava relacionada aos fatores como os já citados.

Acerca do salário, estudos realizados mostram que ele é considerado como a causa mais comum da taxa de rotatividade ser elevada nas empresas (Fonseca, et al, 2019 apud Ferreira e Freire, 2001 e Lopes, Moretti e Alejandro, 2011). Os funcionários buscam empregos que ofereçam remuneração adequada às suas expectativas, e quando isso não ocorre, não hesitam em buscar outras oportunidades. Além disso, de acordo com os autores mencionados, os funcionários tendem a migrar para empresas que oferecem os melhores benefícios, o que destaca a importância de:

“Atraí-los e retê-los através de salários e benefícios coincidentes com uma entrega e motivação em atingir objetivos da empresa, conseguindo uma performance organizacional elevada” (SOARES, 2014, p.11).

Dessa forma, cabe à organização garantir salários adequados levando em consideração o nível de atividade desempenhado, a escolaridade, o tempo de atuação, entre outros fatores que possam ser analisados. Além disso, é importante considerar a oferta de benefícios complementares, como um plano de saúde, por exemplo.

Com relação a má gestão, de acordo com Bass (1990), a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação, levando em consideração as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança, cujas ações têm um impacto maior sobre as pessoas do que o contrário. Little, Simmons e Nelson (2007) constataram que os líderes que demonstram afetos positivos têm maior probabilidade de contribuir para a saúde dos liderados. Estudos empíricos adicionais, como os de O'Driscoll e Beehr (1994), mostraram que variáveis como o estilo de gerenciamento autocrático e a falta de consideração pelas necessidades, motivações e expectativas dos subordinados aumentam o estresse dos trabalhadores.

Em resumo, é necessário analisar as atitudes e comportamentos dos gestores, ou seja, das lideranças, em relação à gestão de pessoas, buscando adotar uma abordagem mais humanizada em relação aos liderados, que vá além dos resultados numéricos. Para que isso ocorra, é preciso capacitar os líderes para desenvolver as habilidades e competências exigidas pelo cargo. É fundamental também, criar um ambiente de confiança, que proporcione espaço para a comunicação de problemas e um ambiente seguro para fornecer e receber feedbacks.

Em relação ao nível de atividade realizada, é observado que os funcionários tendem a preferir empresas que oferecem cargos com mais responsabilidade e pacotes de compensação mais atraentes, o que de certa forma está relacionado à questão salarial. No entanto, “o sentido das atividades desempenhadas dentro dos objetivos pessoais e profissionais também é um aspecto relevante a ser considerado”(Fonseca et al., 2019, apud Ferreira e Freire, 2001; Lopes, Moretti e Alejandro, 2011).

Uma possível solução para esse problema é o desenvolvimento de um plano de carreira, que permita aos funcionários compreender sua posição atual e suas perspectivas futuras em relação ao trabalho realizado. Dessa forma, segundo De Freitas (2017), será possível atribuir significado às atividades desenvolvidas e visualizar um caminho de progresso:

“O plano de carreira é um fator motivacional de extrema relevância nas organizações uma vez que possibilita o crescimento profissional do colaborador valorizando suas competências. A motivação tem por base o plano de carreira que permite o pleno desenvolvimento do colaborador dentro do contexto organizacional” (DE FREITAS, 2017).

Para Park e Yi (2011), o plano de carreira é reconhecido como um recurso de crescimento e desenvolvimento profissional, podendo ser utilizado como ferramenta de promoção, possibilitando, conseqüentemente, que os profissionais prestem serviços de alta qualidade. Além disso,

“O plano de carreira oferece um percurso por onde o colaborador possa evoluir na organização e ainda em sua vida profissional, visto que além de trabalhar sua empregabilidade, estará em busca do seu desenvolvimento e conseqüentemente de novos cargos em que seja possível a majoração de seus padrões de vencimentos e, por vezes, também o aumento de autoridade e responsabilidade” (GOMES e ALVES, 2015).

Ademais, é importante proporcionar maior independência aos colaboradores para tomar decisões, na medida do possível, o que gera autoconfiança, promove a capacidade de inovação no ambiente de trabalho e resulta em melhorias. Walton (1973) afirma que os funcionários devem ter oportunidades para utilizar e transferir seus conhecimentos e habilidades profissionais com autonomia e integridade, pois isso contribui para a qualidade de vida no trabalho.

Nota-se, assim como citado por Mobley (1992), que o impacto dos problemas citados, afetam diretamente a rotatividade, refletindo na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. É notório, a importância de lidar com a rotatividade de pessoal de forma eficaz, visando diminuir os impactos negativos e reduzir os custos associados. Segundo Reis (2021), a rotatividade de pessoal está relacionada à perda de conhecimento,

capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos, bem como a perda de conexões com os clientes, o mercado e os negócios. Beria et al. (2017) destacam que os custos financeiros de recrutar, contratar e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a 200% do salário anual orçado para o cargo.

Já no programa de estágio da Vida Veg, a remuneração é atrativa, sendo no valor de oitocentos e quarenta reais, além disso, os benefícios como auxílio academia, alimentação e transporte são gratuitos. Esses aspectos tornam a empresa uma opção interessante para estudantes estagiarem, especialmente devido à sua reputação e ao seu grande potencial de crescimento.

Na área comercial, as atividades realizadas tinham uma abordagem mais operacional. Todavia, foi possível perceber a aplicabilidade de competências desenvolvidas pela experiência acadêmica e também no âmbito ensino-aprendizagem. Nesse sentido destaca-se: a oratória utilizada para falar com clientes, desenvolvida por meio das apresentações dos trabalhos; a argumentação para vendas, utilizada em atividades em grupos e defesas de ideias dos empreendimentos desenvolvidos em diferentes matérias; a capacidade em lidar com conflitos e resolução de problemas, com os funcionários e com os clientes, também desenvolvidas pelas experiências dos trabalhos em grupos; e a visão holística e análise crítica dos processos existentes da empresa, aprendidos por meio de matérias como Gestão da Qualidade e Processos, Logística e Administração da Produção e Operações, além do Laboratório Integrador, que possibilitou trabalhar os conhecimentos na prática.

Como sugestão para aprimorar o programa de estágio, recomendo a criação de uma área dedicada à inovação, para envolver os estagiários. Estudantes em formação estão ansiosos para colocar em prática o que aprenderam e têm muitas ideias e sugestões. Essas ideias podem ser exploradas visando o desenvolvimento da organização. Além de realizar as atividades operacionais da área de atuação, os estagiários poderiam ter um espaço adicional para aplicar seus conhecimentos teóricos, gerando valor para seu desenvolvimento pessoal e contribuindo para a empresa.

Recomendo também, que a empresa priorize o desenvolvimento dos estagiários por meio de treinamentos. Eles não devem ser vistos apenas como mão de obra barata, mas sim como um investimento que pode gerar retornos no futuro. Um estagiário pode se tornar um gestor, um funcionário dedicado, uma fonte de inovação, uma melhoria em um processo ou até mesmo contribuir para o desenvolvimento de um novo produto. O recurso mais valioso de uma organização é o capital humano.

7 CONCLUSÃO

Como mencionado, para Francisco (2005), o estágio destina-se a oportunizar ao futuro profissional complementação do processo ensino-aprendizagem através de experiências práticas vividas no ambiente de trabalho do futuro profissional, e considerando as atividades realizadas no estágio, a experiência vivida, foi de grande relevância para analisar na prática a realidade de uma empresa e seus desafios, assim como, possíveis melhorias. Através do conhecimento sobre diferentes áreas da Administração, pude ter a capacidade de analisar o sistema como um todo. Aumentei minha capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão de forma rápida, lidando com problemas dos clientes afetados por situações envolvendo diversas áreas. Foi também um período em que pude realizar as atividades propostas com o acompanhamento de pessoas experientes na área que me orientaram no processo, no qual, pude absorver mais conhecimento. Além disso, desenvolvi interesse e desejo por aprofundamento na área de experiência do cliente, desde o contato com a marca ao pós-venda.

O estágio, para mim, foi de suma importância para entender o que desejo fazer e ser, levando em consideração a ampla gama de possibilidades de atuação dentro do curso de Administração, que abrange níveis operacionais, gerenciais e estratégicos. Minhas escolhas futuras serão baseadas nas experiências que adquiri, no entanto, me adaptarei de acordo as necessidades e do contexto do momento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I.; PIMENTA, S. G. **Estágios supervisionados na formação docente**. São Paulo: Cortez, 2014.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANGUS, A.; WESTBROOK, E. G. 10 **Tendências Globais de Consumo 2019**. Euromonitor International, p. 77, 2019.
- A VIDA VEG. **Vida Veg**, 2023. Disponível em: <<https://vidaveg.com.br/a-vida-veg/>>. Acesso em: 27 de maio de 2023.
- BARROS, Mônica. Terceirização Logística no Brasil. **ILOS**, 10 de junho de 2009. Disponível em:<www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74> Acesso em: 27 de maio de 2023.
- BASS B. M.. **HandBook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: The Free Press, 1900.
- BERIA, Francielle Machado et al. **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v.17, n. 1, p. 118-140, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2017.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008.
- CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C; KLOECKNER, CARAVANTES, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, C. A. M. **Análise Estrutural do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas do Município de Boa Vista**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- CENTOLA, N.; ZABEU, S. B. **Pequenas e médias empresas: tomem a rédea de seus negócios!** *PC WORLD*, p. 34-54, mar. 1999.
- CORRÊA, H. C.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Gianesi Corrêa &

Associados, Atlas, 1997.

COUCEIRO, P.; SLYWITCH, E.; LENZ, F. **Padrão alimentar da dieta vegetariana. Einstein (São Paulo)**, v. 6, n. 3, p. 365–373, 2008.

CRAIG, W. J. Health effects of vegan diets. **American Journal of Clinical Nutrition**, v. 89, p. 1627–1633, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DANTAS, Edmundo Brandão. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília, DF: UnB, 2013.

DE FREITAS, Adriana Aparecida Alves Martins; DOS SANTOS SOUZA, Jacqueline Pereira. Plano de carreira como fator motivacional nas organizações. **Etic-Encontro De Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498**, v. 13, n. 13, 2017.

DE SOUZA GIMENEZ, Danúbia; QUARESMA, José Eduardo. IMPORTÂNCIA DA MÃO DE OBRA QUALIFICADA NA ENGENHARIA CIVIL. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 1, n. 1, p. e211949-e211949, 2021.

DOS REIS, Cícero Thiago Monteiro Dantas; DE MATOS NORONHA, Nelson. Mão de obra qualificada—gargalo produtivo. **Revista Eletrônica Mutações**, v. 5, n. 9, p. 028-044, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Rev. Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FERREIRA, Rafaela Gonçalves et al. Leite hipoalergênico zero lactose de búfala, cabra e ovelha. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e54211729958-e54211729958, 2022.

FILIPPE, Iolanda José De Almeida. **Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de**

vendas como alavanca das receitas. Dissertação de Mestrado – FEUC, Coimbra, 2011.

FONSECA, Vitor Magalhães et al. Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. **Revista Liceu On-Line**, v. 9, n. 1, p. 60-85, 2019. Acesso em: 03 de março de 2023.

FRANCISCO, Antonio Carlos de; SANTOS, Neri dos; fatores críticos de sucesso na aquisição de competência no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do cefet-pr. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 01 : pp. 26-35, 2005. Acesso em: 03 de março de 2023.

GFI BRASIL. The Good Food Institute. **Indústria de proteínas alternativas 2020**. Editora The Good Food Institute Brazil, 2020. 32 p.

GOMES, Carlos Francisco Simões; ALVES, Marcia Rodrigues. Uma abordagem comparativa dos planos de carreiras e cargos do magistério superior federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, 2015.

GOUVÊA, Larissa Corrêa et al. A Importância do Estágio Supervisionado na Formação do Profissional de Administração. **Revista Augustus**, v. 25, n. 50, p. 130-144, 2020.

GRANDI, Guilherme. Restaurantes sem opções veganas vão perder clientes, aponta pesquisa. **Gazeta do Povo**, 10 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/restaurantes-opcoes-veganas-perder-clientes/#:~:text=Ent%C3%A3o%20quer%20dizer%20que%20os,parte%20da%20conviv%C3%Aancia%20dessa%20pessoa>>. Acesso em: 26 de março de 2023.

GREEN, E. Plant-based trends 2022: Cleaning up the label, snacking innovation, egg replacements and alternative proteins. 03 de janeiro de 2022. **Food Ingredients**. Disponível em: <<https://www.foodingredientsfirst.com/news/plant-based-trends-2022-cleaning-up-the-label-snacking-innovation-egg-replacements-and-alternative-proteins.html>>. Acesso em: 23 de março de 2023.

GUIMARÃES, Aline Brito Oliveira; et al. Alergia à proteína do leite de vaca e seus desafios. **Alergia e Imunologia: abordagens clínicas e prevenções**, Editora Científica Digital, p.

200-207, 2021. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/livro-alergia-e-imunologia-abordagens-clinicas-e-prevencoes>. Acesso em: 04 de março de 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P., e KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

LISBOA FERRARI, Beatriz; MEIRA, Kelly Cristina; PÁDUA SOARES, Maysa. **Alergias e intolerâncias alimentares**: comportamento e perfil dos consumidores - uma revisão bibliográfica. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de São Carlos, Buri, 2022.

LITTLE, L. M., SIMMONS, B. L., & NELSON, D. L. **Health among leaders**: positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. **Journal of Management Studies**, 08, February 2007, 44(2),243-260. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x>. Acesso em: 24 de março de 2023.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas; teste de um modelo teórico. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 553-567, dez. 2011.

LUZ, Gisele Marcondes; PALLONE, Juliana Azevedo Lima. Alimentos à base de plantas: dietas, tendências de mercado, composição nutricional e ensaios in vitro de bioacessibilidade e biodisponibilidade de minerais. **Científica Digital**, São Paulo:v.6, p. 13-29, 2022.

MERCY FOR ANIMALS BRASIL. Saúde faz brasileiros consumirem mais produtos à base de plantas, aponta pesquisa inédita. **Mercy For Animals Brasil**. 17 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://mercyforanimals.org.br/blog/saude-faz-brasileiros-consumirem-mais-produtos-a-base-de-plantas-aponta-pesquisa-inedita/> . Acesso em: 15 de março de 2023.

MILANI, Aline Arruda et al. Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista iPecege**, v. 1, n. 2, p. 169-186, 2015.

MOBLEY, William. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Ortiz, 1992.

MOUTELLA, Cristina. Fidelização de clientes com diferencial competitivo. **Portal do Marketing**. 18 de abril de 2003. Disponível em: <https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao_de_clientes_como_diferencial_competitivo.htm>. Acesso em 07 de maio de 2023.

NOTCO, VIDA VEG, POSITIVE COMPANY E NUDE CRIAM ASSOCIAÇÃO PARA BUSCAR IGUALDADE TRIBUTÁRIA PARA PRODUTOS À BASE DE PLANTAS. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2023. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/startups/noticia/2023/07/notco-vida-veg-positive-company-e-nude-criam-associacao-para-buscar-igualdade-tributaria-para-produtos-a-base-de-plantas.ghtml>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. Supervisor behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of personnel outcomes for subordinates. **Journal of Organizational Behaviour**, p. 141-155, 1994

PARK, K.-O, YI, M.. Nurses experience of career ladder programs in a general hospital. **Journal of Korean Academy of Nursing**, v. 41, n.5, p. 581-592, 2011.

PAWŁOWSKA, K., UMLAWSKA, W., & IWAŃCZAK, B. The impact of lactose malabsorption and lactose intolerance on dairy consumption in children and adolescents with selected gastrointestinal diseases. **Pediatrics Polska**, 91(3), p. 192-198, 2016.

QUEIROZ, C. A.; SOLIGUETTI, D. F. G.; MORETTI, S. L. A. As principais dificuldades para vegetarianos se tornarem veganos: um estudo com o consumidor brasileiro. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 13, n. 3, p. 535-554, 2018.

REIS, Laura Fanzini Viana. **Rotatividade de pessoal e seus efeitos nas organizações**: um estudo bibliométrico. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituição Federal de Educação,

Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Campus Guarapari, 2021.

RÉVILLION, J. P. et al. O mercado de alimentos vegetarianos e veganos: características perspectivas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 37, n. 1, p. 1–10, 2020.

RIBEIRO, Priscilla CC; FREITAS, Raphaela IM. Logística e transportes: uma discussão sobre a terceirização e os prestadores de serviços. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 31, p. 1-12, 2011.

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade – GEIQ: Gestão Integrada para a Qualidade – Padrão Seis Sigma – Classe Mundial**. Editora Qualitymark. Edição 2ª. Rio de Janeiro. 2006.

SANTOS, Daniel Mendes Vianna Innecco. **A Importância Da Administração e a Valorização do Administrador**. Monografia - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - Centro Universitário de Brasília, 2006.

SEBRAE. Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio. **SEBRAE**. 02 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio.f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 15 março de 2023.

SHRIDHAR A.; RESS, T. **Rise of Plant-Based Eating and Alternative Proteins**: Understanding Flexitarians and Growth Trend. Euromonitor International – Londres, 2019.

SILVA, C. DA C. et al. **Vegetarianismo vegano: razões éticas e saudáveis**. p. 15, 2020a.

SIQUEIRA, Kennya Beatriz. Novas tendências guiam o mercado de alimentos. **AgroANALYSIS**, v. 42, n. 7, p. 26-27, 2022.

SLYWITCH, E. Guia alimentar de dietas vegetarianas para adultos. **Sociedade Vegetariana Brasileira**, p. 65, 2012.

SOARES, Daniel Manso. **Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores.** Dissertação de Mestrado - Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2014.

SOLÉ, D.; et al. Consenso Brasileiro sobre Alergia Alimentar: 2018 - Parte 2 - Diagnóstico, tratamento e prevenção. Documento conjunto elaborado pela Sociedade Brasileira de Pediatria e Associação Brasileira de Alergia e Imunologia. **Arquivos de Asma, Alergia e Imunologia**, v. 2, n. 1, p. 39-82. 2018.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo. v. 1, n. 11, p.46-57, 2000.

STUCCHI, Amanda. Vida Veg levanta R\$18 milhões da XP Investimentos. **Vegan Business**, 2023. Disponível em:<<https://veganbusiness.com.br/vida-veg/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

TEIXEIRA, Gabriela Fagundes et al. Sorvete plant based sabor cappuccino. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2021.

TUSO, P. J. et al. Nutritional Update for Physicians : Plant-Based Diets. **The Permanente Journal/ Spring**, v. 17, n. 2, p. 61–66, 2013.

VERAS, Mayres Lopes et al. **Características Físico-Sensoriais de Produtos Vegetais Análogos aos Hambúrgueres: Uma Revisão.** Trabalho de Conclusão de Curso - Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Gqoiano - Campus Rio Verde, 2022.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What Is it?** Sloan Management Review. 1973.