



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JUNIOR MONTAGNA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA
SAQUETTI EQUIPAMENTOS E SISTEMAS - ME**

**CHAPECÓ
2018**

JUNIOR MONTAGNA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA
SAQUETTI EQUIPAMENTOS E SISTEMAS - ME**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2018

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Montagna, Junior

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS DA
EMPRESA SAQUETTI EQUIPAMENTOS E SISTEMAS - ME/ Junior
Montagna. -- 2018.
61 f.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Reestruturação. 2. Marketing. 3. Vendas. I.
Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

JUNIOR MONTAGNA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA
SAQUETTI EQUIPAMENTOS E SISTEMAS - ME**

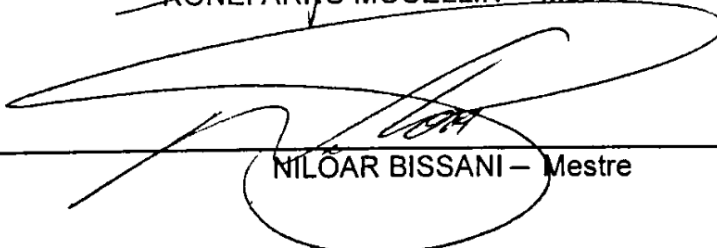
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **RONEI ARNO MOCELLIN** – UFFS

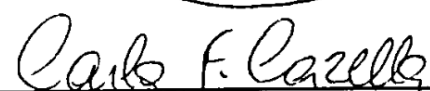
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
26 de Julho de 2018.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre



NILOAR BISSANI – Mestre



CARLA FABIANA CAZELLA – Mestre

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer aos meus pais, pelo carinho, dedicação e educação que vocês proporcionam na minha vida.

Aos Amigos do Robetão, Franco, Giovani, Alan e Ivan. Meus amigos de graduação e de vida.

Aos meus amigos e colegas de aula, os quais compartilhamos momentos importantes da nossa vida, em especial a Moniqueli minha copiloto, ao Lucas, e a Tainara.

Ao professor Ronei pelo empenho, dedicação e paciência, dentro e fora da sala de aula; amigo profissional, de aula e de festa.

A Universidade Federal Da Fronteira Sul, por proporcionar a realização dos sonhos de muitas pessoas.

Aos meus amigos de fora da aula, Ezequiel, William e Urso, pela parceria nos momentos de molhar as palavras.

A empresa Saquetti a qual passei boa parte da minha trajetória, em especial aos amigos Neimar e Henrique, que me aturam a um bom tempo.

Você nunca “fecha” uma venda, você abre uma nova relação a longo prazo.

(Dennis Waitley)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo propor melhorias nas atividades de vendas da empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas localizada em Chapecó - SC a fim de melhorar sua atuação comercial. A partir das informações levantadas, as mesmas demonstram que não é feito um planejamento das atividades de vendas, as ações são pensadas informalmente, com relação ao portfólio, trabalham com marcas pouco conhecidas pelos clientes, tem dificuldade de atender todas as necessidades com relação à instalação dos produtos, desconhecem o quão eficientes são os canais de promoção utilizados, a composição do preço de alguns produtos é feita não padronizada, os processos de venda não são adequados às características dos produtos devido aos detalhes técnicos envolvidos, verificou-se a ausência de um treinamento adequado para a oferta dos produtos por partes dos setores assistência técnica e suporte da empresa, o pós-venda e acompanhamento é feito esporadicamente ou caso o cliente ligue reclamando, entre outros. Visando uma melhora na área comercial da empresa, propôs-se ações com relação às atividades da área de vendas, como reuniões trimestrais, criação de objetivos e metas para as vendas, orçamento para as atividades de vendas, parcerias para as instalações de equipamentos, parcerias para a divulgação de produtos, padronização de alguns custos de equipamentos personalizados, manual com vantagens, benefícios e características dos produtos, determinação de um responsável para operacionalizar as atividades de venda no balcão, por telefone e-mail e site, um acompanhamento pós-venda com a aplicação de questionários para as vendas realizadas com clientes novos e antigos, criação de um documento compartilhado interno onde possa ser colocado as principais reclamações, sugestões e dúvidas dos clientes, entre outras. Com as ações propostas acima a empresa tem a possibilidade de melhorar o atendimento dos clientes e tornar as vendas mais eficazes.

Palavras-chaves: Reestruturação. Marketing. Vendas.

ABSTRACT

This work aimed to propose improvements in the sales activities of Saquetti Equipamentos e Sistemas located in Chapecó - SC to improve its commercial performance. Based on the information gathered, they demonstrate that sales planning is not done, actions are thought informally, in relation to the portfolio, they work with brands little known to the clients, they have difficulty in meeting all the needs related to the installation of the products are not known how efficient the promotional channels are used, the composition of the prices of some products is made non-standard, the sales processes are not adequate the characteristics of the products due to the technical details involved, it was verified the absence of a adequate training for the supply of products by parts of the technical assistance and support sectors of the company, after sales and follow-up is done sporadically or in case the customer calls complaining, among others. Aiming at improving the company's commercial area, actions were proposed in relation to the activities of the sales area, such as four-monthly meetings, creation of goals and targets for sales, budget for sales activities, partnerships for equipment installations, partnerships for the dissemination of products, standardization of some costs of personalized equipment, manual with advantages, benefits and characteristics of products, determination of a responsible to operationalize the activities of sale at the counter, by telephone e-mail and website, an after-sales follow-up with the application of questionnaires for sales made with new and old customers, creation of an internal shared document where the main complaints, suggestions and doubts of the clients can be placed, among others. With the actions proposed above the company has the possibility to improve customer service and make sales more effective.

Keywords: Restructuring. Marketing. Sales.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Elementos do composto de marketing.....	18
Tabela 2- Resumo das proposições	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Funções básicas da administração	19
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	A ORGANIZAÇÃO	15
2.2	MARKETING	16
2.3	ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	18
2.3.1	Planejamento De Vendas	20
2.3.2	Organização da venda	23
2.3.2.1	Território de vendas.....	23
2.3.2.2	Estrutura da força de vendas	25
2.3.2.3	Gerente de vendas	26
2.3.2.4	Recrutamento e seleção	26
2.3.2.5	Treinamento.....	28
2.3.3	Direção.....	29
2.3.3.1	Liderança	29
2.3.3.2	Motivação.....	30
2.3.3.3	Remuneração	31
2.3.4	Avaliação	32
2.4	PROCESSO DE VENDAS.....	34
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	36
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	36
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	39
4.1	A EMPRESA	39
4.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DAS ATIVIDADES DE VENDA	39
4.2.1	Planejamento	40
4.2.2	Organização	40
4.2.2.1	Portfólio.....	40
4.2.2.2	Canais de promoção	41
4.2.2.3	Composição dos preços	42
4.2.2.4	Treinamento.....	42
4.2.2.5	Atendimento do cliente	42
4.2.3	Avaliação	43
4.3	PROPOSIÇÕES PARA AS ATIVIDADES DE VENDAS	44
4.3.1	Planejamento	44
4.3.2	Organização	45
4.3.2.1	Portfólio.....	45
4.3.2.2	Canais de promoção	46
4.3.2.3	Composição dos preços	47
4.3.2.4	Treinamento.....	48
4.3.2.5	Atendimento do cliente	48
4.3.3	Avaliação	49

4.3.4	Outras proposições	49
4.3.4.1	Direção	49
4.3.4.2	Acompanhamento pós-venda	49
4.3.5	Tabela resumo das proposições.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Mas para manter esse bom desempenho a necessidade de conhecimento por parte da administração se faz necessária desde a abertura do negócio. Recursos humanos, finanças, venda e marketing fazem parte das áreas onde o administrador deve trabalhar suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, tendo uma visão e interação com todas as áreas da empresa (BARROS, 2012). Atualmente as micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB brasileiro cerca de R\$ 599 bilhões em 2011, num total de 8,9 milhões de micro e pequenas empresas um dos principais motivos do bom desempenho dos pequenos negócios, são a unificação dos impostos o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor (SEBRAE, 2014).

Uma das atividades consideradas dentre as mais importantes é a área de vendas para Cobra (1994 p.29) é “a única área que se incumbe de trazer receita para a empresa é a área de vendas”. É a que traz para dentro da empresa seus recursos financeiros para poder manter-se financeiramente, investir e manter a competitividade no mercado. “Apesar de receber várias denominações e se tratar de uma antiga profissão, vender nos dias atuais requer não só atributos pessoais, mas também um investimento no treinamento dos vendedores. As empresas que julgarem elevado este investimento estará mais vulnerável às ‘intempéries’ do mercado” (PEREIRA, 2003 p.13).

Lappe e Kober (2010, p.100) destacam que “a venda não termina quando o cliente faz o pedido. Na verdade, ela não termina nem mesmo após o momento do pagamento, ou de um novo pedido. O ciclo é contínuo e permanente”. Com esse olhar podemos considerar que a administração deve ter uma visão atenta à área de vendas de modo a manter sua eficácia com ferramentas, processos e planos bem definidos.

A empresa Saquetti -Me iniciou sua caminhada em março de 1987 em anexo a joalheria Cansian onde prestava assistência apenas em câmeras fotográficas e relógios em geral. Em 1998 a empresa entrou no ramo de venda e assistência de equipamentos e sistemas de controle de ponto e acesso tornando-se atualmente referência em todo oeste de Santa Catarina e regiões próximas do Rio Grande do Sul e Paraná, a empresa tem mais de 1300 clientes, presta atendimento interno e externo e trabalha com toda linha de relógios ponto e equipamentos de acesso, acionadores de sirene e painéis de senha, atendendo indústrias, comércios, empresas públicas e privadas, conta atualmente com seis funcionários na assistência e suporte, e dois nas tarefas administrativas.

Com o passar dos anos, o crescimento da empresa e o aumento dos clientes, fez a empresa sentir a necessidade de estruturar seus processos para manter-se no mercado e atender de modo melhorado e eficiente seus clientes.

Este trabalho tem como tema **criar uma proposta de reestruturação, da área de vendas da empresa Saquetti – ME**, para que a área de vendas seja efetiva no atendimento dos clientes atuais e futuros possibilitando melhorar seus processos internos e sua atuação comercial.

Dessa forma pergunta-se: **Como reestruturar a área de vendas da empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas de modo que melhore sua atuação comercial?**

1.1 OBJETIVOS

Para garantir o bom desenvolvimento do estudo, seguem os pontos norteadores.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de reestruturação e profissionalização para a área de vendas da empresa Saquetti ME.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar informações sobre marketing e vendas da empresa Saquetti Equipamentos.
- b) Fazer análise e diagnóstico da atual estrutura de vendas da empresa Saquetti Equipamentos.
- c) Propor ações de reestruturação das atividades de vendas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo salientado por Las Casas (2012, p.448) atualmente a qualidade elevada dos produtos, a racionalização de operações e cada vez mais, a concorrência acirrada eleva a dificuldade de se manter no mercado e obriga as empresas a tomarem atitudes que mudam suas formas de atuações no mercado.

Considerando que a os gestores da empresa estão envolvidos diretamente nas atividades operacionais e fica visível as dificuldades nas áreas gerenciais com relação as atividades de

vendas, esse trabalho visa reestruturar a área comercial da empresa e profissionalizar a força de vendas.

Desse modo o estudo permitirá trabalhar métodos e processos utilizados na área de vendas propondo melhorias a fim de minimizar dificuldades existentes e as que possam surgir, de maneira adequada a manter um serviço de qualidade aos clientes e maior eficácia nos processos internos. “Os consumidores têm desejos ilimitados que se renovam constantemente” (LAS CASAS, 2012, p.15). Prestar bom serviços e oferecer bons produtos já não bastam para os atuais clientes é necessário mais, apresentar as características as vantagens e os benefícios de uma forma eficaz e que atenda às necessidades de todos os envolvidos é de responsabilidade da área de vendas, por tanto, se faz necessário uma atenção especial a essa área, que é a intenção desde trabalho.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento de como foi construído e estruturado este trabalho, divide-se em cinco partes, a saber:

A primeira parte apresenta a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e sua justificativa.

Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, que fundamenta o tema do estudo, trazendo os assuntos já conhecidos onde se encontra o estado da arte.

Na terceira parte são descritos os procedimentos metodológicos, que inicia com a classificação da pesquisa, unidade de análise, os processos de coleta de dados.

A quarta parte objetiva o desenvolvimento do estudo na qual contempla uma análise e o diagnóstico.

Por fim, na quinta e última parte são apresentadas as considerações finais as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas, constam ainda as referências bibliográficas e os Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos e teorias que fundamentam este trabalho, que além de deixar clara a compreensão sobre o assunto da pesquisa e reafirmar a importância juntamente com a forma de como será elaborado a proposta de estruturação e profissionalização para a área de vendas da empresa Saquetti ME. Os assuntos abordados são: Organização, Marketing, administração de vendas, departamento de vendas, processo de vendas.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

As organizações modificam recursos para possibilitar e fornecer produtos e serviços com o propósito de solucionar questões do cotidiano das pessoas assim satisfazendo suas necessidades. “A sociedade humana é feita por organizações”. A organização está inserida em um ambiente onde seu desempenho no sentido de satisfazer as expectativas se torna importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral, necessitando assim serem bem administradas (MAXIMINIANO, 2011).

Dentre as possíveis variedades de administração temos, a pessoal, a familiar, a de pequenos grupos sociais, as organizações (empresas) e a social que compreende cidade, estado, e sociedade global. Com relação as atividades exercidas dentro de uma organização empresa, a partir das experiências e trabalhos de Fayol fica claro que as atividades do gerente ou administrador se dividem em cinco funções, são elas planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar (FAYOL, 1975 apud LACOMBE; HEILBORN, 2008)

Para Maximiniano (2011) planejamento é um plano, demonstra o que se quer, o que se deseja para o futuro, tendo o planejamento definido pode-se alinhar os esforços, atividades, recursos de maneira que alcance os resultados e objetivos desejados. Para que se busque os resultados planejados são necessários colocar em pratica os esforços e recursos de maneira organizada, nesse sentido a organização é necessária para que se facilite a execução dos planos.

A organização é composta por subdivisões onde Montana e Charnov (2010) denominam como departamentalização, que é a divisão do trabalho para a obtenção de objetivos em comum de forma organizada e sistemática. A departamentalização agrupa, pessoas, cargos, ou de acordo com atividades a fim de atingir-se objetivos de maneira mais eficiente e eficaz, sendo as principais formas de departamentalização por processo, produto, mercado, cliente, entre outros.

Quando a organização, já dividida em departamentos e com o foco em resultados já traçados, a necessidade de se manter sempre o foco alinhado da organização, empresa, e pessoas relacionadas a ela aos objetivos e resultados se faz necessário, é nesse contexto que se faz relevante o papel da liderança.

Lacombe e Heilborn (2008) definem comandar como papel do líder da organização, é influenciar ou conduzir um grupo em direção aos objetivos e metas traçados. Coordenar é manter as atividades de forma que se mantenham equivalentes no decorrer da busca dos objetivos da organização e por última função do administrador ou gerente a de controlar que segundo Batman e Snell (2010, p.519) “se os planos não forem implementados de maneira adequada, a gestão deve agir para corrigir o problema.” Assim o controle compara os atuais resultados com os planejados e os altera caso necessário sempre buscando assegurar a obtenção dos objetivos a curto e longo prazos.

2.2 MARKETING

Um dos departamentos possíveis da organização é o marketing, é uma das áreas que fazem parte da estrutura funcional, e tem como principais objetivos trazer informações dos consumidores ou possíveis consumidores para a empresa e levar informações ou produtos da empresa até os consumidores.

A maior parte das pessoas ainda fazem ligação de marketing com vendas ou pensam que a atividade de marketing começa após um produto ou serviço ser produzido ou criado. Presume-se que a exposição continua a propaganda, e as vendas pessoais levam a maioria das pessoas a pensarem de forma equivocada. O marketing vai além desses preceitos, ele abrange a análise das necessidades do consumidor, garante informações precisas de acordo com as expectativas do consumidor e fornecedor, planeja e executa a criação de preços, promoções, distribuições, ideias, produtos e serviços para fazer e conservar as relações entre consumidor e fornecedor mantendo as satisfações individuais e ou organizacionais. (BOONE; KURTZ, 2011).

Segundo a AMA Associação Americana de Marketing (2013), “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Kotler (2005, p.6) define Marketing de duas maneiras, uma social, que leva em consideração a necessidade de satisfazer-se, dos indivíduos e grupos, e outra gerencial onde explica com uma citação de Peter Drucker (1973) *apud* Kotler (2005 p.6) onde define que “o objetivo do marketing é tornar

a venda supérflua. Sua meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo”.

“A essência do marketing é o processo de intercambio, no qual duas ou mais pessoas dão algo de valor uma a outra para satisfazer as necessidades percebidas” (BOONE; KURTZ, 2011, p.10). Seguindo esse sentido de troca, intercambio, transação, Boone e Kurtz (2011) expõe que em muitos desses processos as pessoas trocam produtos tangíveis como, casas, carros, celulares, roupas e em outros usam dinheiro para pagar como os serviços que não são tangíveis aqueles quais você não vê, como por exemplo, uma hospedagem em um hotel ou uma consulta ao médico.

A história do marketing tem sua orientação modificada ao longo do tempo. Mais precisamente separam em quatro períodos distintos: (BOONE; KURTZ, 2011; LAS CASAS, 2012). O primeiro período antes de 1920 a orientação do marketing era para o produto, quanto melhor feito ou mais bonito o produto, cada vez mais se tinha a ideia de que alguém o compraria. O segundo período de 1920 até 1950 foi uma época voltada a vendas, a ideia era que os consumidores resistissem a compra do que não fosse essencial ou do que não se percebia grade necessidade e a tarefa da organização era convencer através de propagandas e da criatividade as pessoas a comprar. A partir de 1950 a ideia central era que as pessoas sentiam necessidades não supridas o que fez a produção voltar os olhos para essas necessidades dos possíveis consumidores e atende-las. O quarto período se dá a partir dos anos 1990 onde o sucesso dos negócios, transações, comercialização é concretizado através das relações focando o estabelecimento e a manutenção da mesma afim de satisfazerem-se mutuamente.

Como visto as atividades de marketing tem se modificado e se desenvolvido muito ao longo do tempo. E ainda continua, com o avanço da tecnologia, como meios digitais de venda por exemplo, juntamente com as diversas variáveis ambientais como novos concorrentes e novas necessidades e desejos das pessoas. Mesmo com essas mudanças as atividades básicas referentes a relação de troca continuam inalteradas. Las Casas (2012) define alguns fatores para que essas trocas, ou vendas, aconteçam, são eles, Produto, Preço, distribuição/ponto de venda e Promoção, eles indicam as estratégias e ações que as organizações devem ter sobre o mercado, visando atender as necessidades e desejos dos consumidores.

Tabela 1 Elementos do composto de marketing

Produto	Preço	Distribuição (Ponto de Venda)	Promoção
Teste e desenvolvimento Qualidade Diferenciação Embalagem Marca nominal Marca registrada Serviço Assistência técnica Garantias	Política de preço Método para determinação Descontos por quantidades Condições especiais Crédito Prazo	Canais de distribuição Distribuição física Transportes Armazenagem Centro de distribuição Logística	Propaganda Publicidade Venda pessoal Relações públicas <i>Merchandising</i>

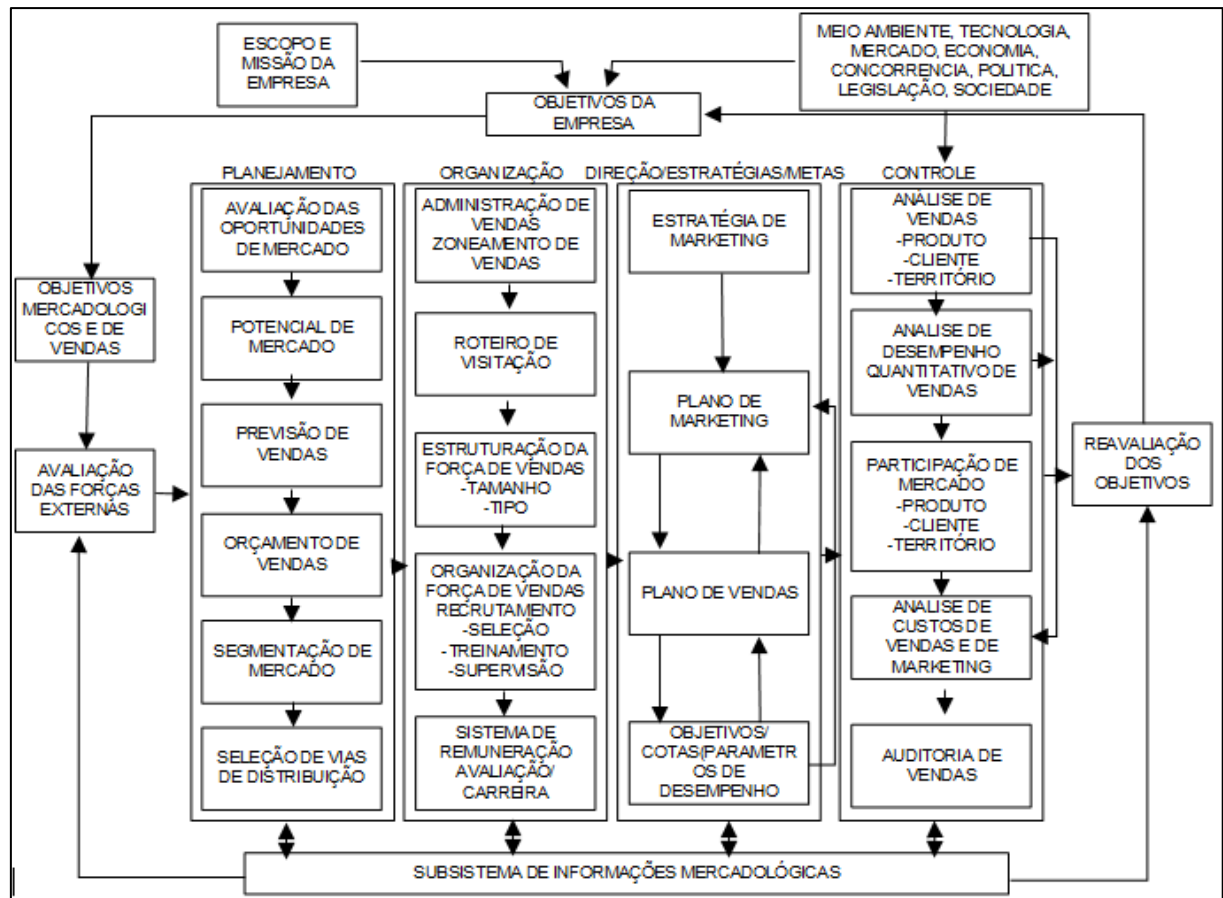
Fonte: Las Casas (2012, p. 5)

Para Kotler (2005) trabalhar com todas essas variáveis que abrangem o marketing necessitam de uma grande quantidade de conhecimento com relação as técnicas e muito trabalho a ser desenvolvido e estudado. O decorrer desta obra está relacionado a alguns itens do fator promoção os quais veremos mais detalhadamente nos próximos tópicos e embasam teoricamente este estudo;

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Considerando o marketing uma das áreas da empresa voltada a possibilitar a transação e satisfação das necessidades, ela deve ser organizada e estruturada através das funções básicas da administração de empresas, descritas por Cobra (1994) como Planejamento, organização, direção e controle, exemplificado na Figura 01.

Figura 1- Funções básicas da administração



Fonte: Cobra (1994, p. 46)

O sistema de vendas compõe primeiramente os objetivos da empresa que são envolvidos pela missão de ser da empresa mostra o porquê ela deve existir e que negócio está inserido e como ela quer ser reconhecida e a análise do meio onde ela se encontra, o ambiente onde ela está inserida seja mercado, concorrência, espaço social entre outros, desse modo a empresa pode estabelecer seus objetivos mercadológicos e de vendas e organizá-lo de acordo com as funções básicas da administração.(COBRA, 1994)

O planejamento de vendas deve ter um olhar voltado para o futuro e buscar fazer um plano de como e onde quer estar. A organização de vendas deve levar em consideração os recursos internos da empresa para que se possa atingir os objetivos com eficiência e eficácia. A direção de vendas se dá através de escolha das metas e estratégias mantendo os esforços para alcançar os objetivos propostos. Já o controle de vendas é a função de avaliar e manter o foco alinhando e gerenciando se todos os esforços e recursos estão buscando os objetivos principais da empresa atrelados aos objetivos mercadológicos. (COBRA, 1994)

2.3.1 Planejamento de vendas

Para Las Casas (2012, p.413) planejamentos significa “decidir com antecipação o que deve ser feito”. O planejamento de vendas deve levar em consideração diversas variáveis que podem interferir no decorrer da administração das vendas, como o mercado em que atua, falta de mão de obra especializada, mudanças de preços dos insumos, novos concorrentes, entre outros. COBRA (1994, p.46) especifica que o planejamento deve considerar as oportunidades de mercado, levando em conta a demanda dos produtos ou serviços, e ainda o quanto a empresa objetiva ocupar desse mercado calculando assim a força de vendas necessárias, orçamentos precisos e as possíveis vias de distribuição. Em suma o planejamento deve fazer uma previsão do que pode acontecer. Tudo deve estar descrito para nortear e conduzir os esforços no documento chamado plano de vendas (LAS CASAS, 1998, p.413).

Ainda Las Casas (2012, p.413) cita a previsão de demanda como um dos principais componentes do planejamento, e depende do ambiente onde a empresa se encontra e de sua administração. Para Futrel (2003, p.388) as previsões de demanda podem ser feitas com um olhar voltado a períodos de tempo sendo eles o curto prazo (três a seis meses), de médio prazo (seis meses a um ou dois anos) e de longo prazo (mais de dois anos).

A previsão de vendas trata de uma análise do que pode ocorrer dependendo dos vários fatores e cenários ambientais conhecidos até o momento. Esses fatores podem ser diferenciados em quatro grandes áreas. Segundo as condições vigentes dentro da empresa, condições vigentes dentro do setor de atividade da empresa, condições do mercado e dos clientes, condições gerais dos negócios e da economia em geral (COBRA, 1994).

Para a previsão de vendas podem ser utilizados métodos científicos e não científicos, devendo os gestores e supervisores da empresa levar em consideração qual o mais adequado a aplicar dependendo muito de seu custo benefício em seu planejamento de vendas. Para Las Casas (2012) os métodos científicos são mais complexos e sofisticados e necessitam de análise pessoal do gerente, especialistas na área ou dos administradores. Nesse sentido o método não científico é mais utilizado para pequenas e medias empresas dentre os quais destaca; Intenção de compra, na qual é feito um questionamento sobre a possibilidade de futuras compras pelos clientes; Opinião da força de vendas, a partir do conhecimento dos vendedores fazem uma suposição de quanto esperam vender; Vendas passadas, utiliza-se bases históricas considerando índices de crescimento e variações; julgamento dos executivos, com base em experiência e intuição a partir de variáveis subjetivas determinam as possíveis vendas durante o período.

A previsão de demanda científica considera análises estatísticas e métodos matemáticos para a previsão. Para Cobra (1994, p.105) na utilização de métodos matemáticos “é importante observar o passado para fazer interferências acerca do futuro”. Para ele, não existe um modelo único válido para todas e quaisquer circunstâncias e sim cada caso requer um modelo matemático adequado a realidade observada. Alguns métodos científicos utilizados para a elaboração da demanda ou previsão de vendas, método das médias móveis, média ponderada, método de suavização, regressão.

Para Las Casas (1998, p.72) a elaboração de uma previsão formal leva em considerações as onze seguintes etapas:

- I.Determinar os objetivos para as quais serão usadas as previsões.
- II.Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos.
- III.Determinar, com maior exatidão possível, quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto, ou grupo de produtos, e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles.
- IV.Escolher o método de previsão mais adequado a cada uso.
- V.Reunir todas as informações disponíveis.
- VI.Analisar as informações.
- VII.Verificar os resultados da análise e compará-los entre si e/ou com outros fatores disponíveis.
- VIII.Estabelecer premissas sobre efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente.
- IX.Converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares.
- X.Aplicar as previsões às operações da empresa.
- XI.Analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões.

Essas etapas são um norteamento para o gestor ou supervisor de vendas fazer sua elaboração de previsão mais acertada possível levando em consideração vários aspectos, dando a eles importância significativa ou não dependendo do contexto e de sua análise.

Um dos pontos que se deve ter atenção na previsão de demanda é o potencial de vendas ou potencial de mercado. Estimar o potencial de mercado ou de vendas é saber a capacidade máxima, o quanto o mercado pode absorver de determinado produto ou serviço. (LAS CASAS, 1998).

Além da previsão da demanda, outros usos derivados das projeções do potencial de mercado, podem e devem ser aproveitados alocando os dados e informações de acordo com cada atividade.

Nesse sentido Cobra (1994, p.85) destaca os diversos usos do potencial de mercado para a área gerencial da empresa:

- Avaliar o desempenho de vendas
- Determinar áreas para a alocação de força de vendas.
- Determinar o número de vendedores ou representantes de vendas necessários para cobrir uma área geográfica.
- Segmentar o mercado, por territórios, produtos etc.
- Identificar os limites dos territórios de vendas e proporcionar critérios para o zoneamento de vendas.
- Ajudar a realizar a previsão de vendas.
- Estabelecer quotas por linha de produtos, por territórios e por vendedores.
- Dirigir a cobertura da propaganda do *merchandising* e da promoção de vendas.
- Localizar depósitos, lojas, pontos de vendas, vendedores residentes, filiais de vendas etc.
- Estabelecer roteiros de transporte, visitação e comunicação.
- Estabelecer a política de distribuição.
- Estabelecer critérios para remuneração de vendedores.
- Formular estratégias de marketing por segmento de mercado.
- Estabelecer parâmetros para medir o desempenho de vendedores ou representantes de vendas.
- Estabelecer paridade de vendas, calculada através da relação entre vendas passadas da empresa e o potencial relativo do mercado.
- Calcular a participação de mercado da empresa.

Segundo Futrel (2003) após feitas as previsões de vendas, a empresa pode desenvolver seus orçamentos de vendas. O orçamento de vendas é o quanto de dinheiro e recursos financeiros deve estar disponível ou destinada durante um período para cobrir os gastos das atividades relacionadas as vendas dando suporte para permitir que o pessoal de vendas e de marketing supra suas necessidades e possibilite alcanças suas metas.

Las Casas (1998, p.78) coloca em dois passos como se dá a elaboração normalmente do orçamento. Primeiramente a determinação da previsão de vendas. Em segundo, as estimativas necessárias em dinheiro após levantar e identificar os materiais necessários suprimentos, quantos indivíduos e quais atividades cada um deve desempenhar.

Mais detalhado Futrel (2003 p.386) expõe quais podem ser os possíveis custos operacionais da força de vendas:

- Salários Base.
- Gerencia
- Profissionais de vendas

- Comissões
- Outras compensações
 - Seguridade social
 - Plano de aposentadoria
 - Opções de compra de ações
 - Hospitalização
- Incentivos especiais
- Despesas de escritório
- Amostras de produtos
- Recursos auxiliares de vendas
- Despesas de transportes
- Lazer
- Viagens

Para Cobra (1998, p.99) “a previsão de vendas é a base de todo o planejamento e orçamento”. A partir dela outros departamentos planejam seus trabalhos e determinam suas necessidades para durante todo o período. Nesse sentido vemos a importância de uma boa previsão de vendas para que o planejamento seja eficiente e com foco nos resultados.

2.3.2 Organização da venda

Para que se organize o modelo de estrutura mais adequado deve-se levar em consideração alguns aspectos, para Las Casas (1998 p.20) a “forma deve acompanhar a função”. Para ele dentro da organização não existem departamentos de marketing, finanças, recursos humanos, separados, cada um tem uma interação, assim não existem empresas com departamentos isolados devendo sempre procurar manter uma harmonia na estrutura organizacional adaptada as reais necessidades da empresa.

Na função organização de vendas, as principais atividades da estrutura da força de vendas incluem diversos aspectos como recrutamento, seleção, treinamento, entre outros (LAS CASAS, 2012) nos quais alguns serão tratados nos tópicos a seguir.

2.3.2.1 Território de vendas

“Um território de vendas engloba um grupo de clientes ou uma área geográfica não se limitando a áreas geográficas” (FUTRELL, 2003, p.362.) Para que se possa separar os clientes atuais ou potenciais uma empresa geralmente busca obter algumas características dentre elas se destaca, a geografia a facilidade de administração, potenciais de vendas igualitários, utilização de recursos mínimos como o tempo de viagem, e carga de trabalho nivelado entre as regiões. (COBRA 1998, p.239). Para Rocha (2005, p.101) há cinco passos para a organização por territórios; agrupar os clientes mais os potenciais, ou seja separa-los de uma forma com o olhar

e esforços voltados a conquistá-los como clientes; analisar as bases para o estabelecimento dos limites dos territórios, comparar e separar equitativamente os clientes para que os vendedores não sejam demasiadamente submetidos a muitas atividades assim como reduzidos a ponto de ter um retorno significativo dos esforços; determinar os territórios, estabelecer de forma equilibrada de acordo com o potencial de cada característica correspondente a cada vendedor, considerando o potencial de vendas e as cargas de visitação correspondente, não sobrecarregando os vendedores nas atividades de vendas; analisar as cargas de visitação, obter um retorno que se possa explorar as potencialidades de cada território, cliente ou vendedor; restabelecer um roteiro de visitação por vendedor, caso não seja compatível o que foi planejado reestruturar de acordo com as informações colhidas.

Segundo Las Casas (2012) a administração de vendas costumava ofertar todos os produtos de uma linha específica, para todos os clientes de todos os territórios. Mas com a evolução da forte concorrência e o olhar dos clientes cada vez mais exigentes despertou uma necessidade de um olhar diferenciado voltado para esse tipo de organização de território de vendas, guiado a atender os clientes de forma personalizada assim objetivando tornar os vendedores especialistas resolvendo os problemas e atendendo as reais necessidades dos clientes.

Para Castro e Neves (2005, p.97) as especializações de uma equipe de vendas podem ser por produtos: características físicas, benefícios, vantagens, utilidades; tipos de clientes: podendo ser agrupados por diferentes características e peculiaridades; territórios: aspectos culturais, sociais, geográficos; processos, considera-se neste a característica de cada vendedor e seu potencial e híbrida, podendo ser uma mescla de várias especializações podendo ou não ser completas.

Especialização por produtos: quando a empresa conta com diversas linhas de produtos, demanda também vendedores especialistas em cada linha ou até mesmo a cada produto. Podemos tomar como exemplo a venda de alimentos para supermercados, linha de frios, verduras, grão entre outros.

Especialização por tipo de clientes: cada cliente tem suas peculiaridades e atendê-las demandam estruturas de vendas diferenciadas, como por exemplo supermercados grandes, minimercados, atacadistas.

Especialização por territórios: essa especialização leva em consideração a geografia da abrangência do atendimento podem vender todos os tipos de produtos possíveis desde que dentro de determinado território.

Especialização por processos: Nesse tipo de organização é levado em consideração os processos da venda onde cada vendedor tem sua especialidade, podendo ser na prospecção dos clientes, processo de negociação, pós-vendas, entre outras.

Especialização híbrida: esse tipo de especialização é uma combinação de critérios buscando sempre atender da melhor forma as necessidades dos clientes.

A especialização da equipe pode ser única ou combinada. Isso decorre da necessidade de cada organização e de sua clientela, nicho de mercado, ou variação de diversas naturezas. O principal ponto da especialização é levar aspectos importantes para o cliente, e que o mesmo se sinta confortável com o produto ou serviço e a venda.

2.3.2.2 Estrutura da força de vendas

Para que se possa atender as necessidades dos clientes é necessária uma atenção a estrutura de força de vendas ou seja o número ideal de vendedores que atendam a demanda do mercado de uma forma eficaz.

Para las Casas (1998, p.115) deve-se levar em consideração alguns aspectos para a determinação do número ideal de vendedores a saber: Previsão de vendas; Expectativa das mudanças da força de vendas; O programa de marketing. Para determinar o número ideal de vendedores podemos citar alguns métodos como carga de visitação, na qual considera o total de visitas que o vendedor pode fazer de forma eficaz e eficiente e o de duração de visita, onde calcula-se a quantidade de vendedores necessários para atender determinada demanda de clientes.

Duração de visita: N° de vendedores = n° de clientes atuais + n° de clientes potenciais x frequência mensal ideal de visitação x tempo de duração de uma visita / avaliação do tempo de venda real de um vendedor

$$\text{Carga de visitação: } N = \frac{\sum_{i=0}^n x C_i x F_i}{V}$$

N = Número ótimo de vendedores

n = número de classes de clientes em função do seu potencial

C_i = número de clientes na classe de tamanho i

F_i = número programado de visitas aos clientes de classe i

V = número médio de visitas feitas por um vendedor

Os métodos matemáticos, quando bem elaborados e construídos a partir de dados consolidados ou projetados com valores mais aproximados da realidade, passam uma maior confiança e credibilidade se comparado com aqueles nos quais derivam de julgamentos pessoais sem critérios específicos e dados seguros. Os cuidados com a extrapolação ou redução na

estrutura de força de vendas podem resultar em sérios danos a empresa, desde a diminuição de seu faturamento em caso de subprojeção de força de vendas vendendo menos do que poderia assim sobre carregando de tarefas o pessoal, levando ao cansaço e a desmotivação.

2.3.2.3 Gerente de vendas

O gerente de vendas possui um papel fundamental dentro da organização, no qual segundo Cobra (1994) o gerente de vendas deve ser visto como um líder, uma pessoa que propicia o sucesso, alguém que consiga estar sempre estimulando e mantendo as atividades de vendas voltada aos objetivos da empresa. Além disso precisa ter visão holística voltada ao ambiente do negócio e de suas respectivas atividades como a gestão das vendas, relacionamento com os clientes, vendedores, e administração geral.

Para Boone e Kurtz (2011) o gerente de vendas é a pessoa que faz a ligação entre os vendedores a empresa ou os vendedores e a administração geral, podendo desempenhar as sete funções administrativas, recrutamento, treinamento, organização, supervisão, motivação, compensação, avaliação e controle.

Futrel (2012, p.386) enaltece que “o fator que determina o sucesso de um gerente é a capacidade de influenciar o comportamento de todas as partes envolvidas.” Essa influência serve para impulsionar os vendedores a fazerem o que não fariam por conta própria, seria o algo a mais que as atividades precisam, de modo que o gerente de vendas os norteie para a melhor performance.

A necessidade de empenho do gestor de vendas varia de acordo com as características da empresa, dos clientes, dos vendedores, do ramo de atuação, entre outras. Para Kotler e Armstrong (2007, p.416) “a supervisão pode focar em algumas atividades distintas como identificar clientes -alvo, normatizar visitas, determinar quantidade de força empenhada em cada cliente, prospectar novos clientes, entre diversos outros.”

2.3.2.4 Recrutamento e seleção

Para que os objetivos na área de vendas sejam obtidos e bem-sucedidos a necessidade de se contratar bons vendedores fica evidente. Para Boone e Kurtz (2011) é esse é um dos maiores desafios da gerência de vendas. Segundo eles há muitas fontes para se recrutar novos vendedores como espaços de ensino, vendedores ou não vendedores de outras empresas, funcionários atuais da empresa, agências de recrutamento entre outros. Mas não é tão fácil

conquistar a atenção para que os melhores vendedores queiram fazer parte de sua empresa. Para que a empresa se torne chamativa aos novos possíveis funcionários deve se ter um olhar voltado a alguns detalhes como segundo Boone e Kurtz (2011) descrevem o que uma pessoa considera quando decide escolher uma profissão, são cinco a saber:

Oportunidade de promoção: possibilidade de subir de posição dentro da empresa, ou mudar de status mostrando-se bem-sucedido em suas funções.

Potencial para altos ganhos: Ser reconhecido financeiramente, possibilitando estilos de vida diferenciados dos demais.

Satisfação pessoal: Possibilidade de alcançar em um ambiente competitivo sucesso.

Segurança no trabalho: Devido a necessidade de bons vendedores a estabilidade pode ser um fator decisivo na escolha da área.

Independência e variedade: Possibilidade de trabalhar independentemente, tomando decisões e pouca ou nenhuma rotina no trabalho.

Após o processo de recrutamento na qual a oferta de emprego da empresa chega até o possível candidato à vaga, o processo de seleção é iniciado de acordo com as características necessárias a atividade e as particularidades do candidato.

Para Las Casas (2012) o processo de contratação é variado e depende muito do tamanho da empresa. Um a empresa pequena faz uma contratação de forma simplificada, no sentido de contratar pessoas conhecidas do convívio, sem uma seleção explícita, ou um plano de contratação específico. Já para empresas médias ou grandes fica claro que os procedimentos envolvem três aspectos na maioria das vezes. Determinação do tipo de trabalho e equipes de vendas; Estabelecimento de diretrizes para contratação; Obtenção do número suficiente para a seleção dos que mais se enquadram nas características determinadas.

O processo de seleção dos candidatos em geral para empresas de médio e grande porte passam pelas seguintes etapas segundo Las Casas (1998, p.123).

Análise de documentos: os documentos podem ser currículos, ficha de solicitação, página na web.

Testes e entrevistas preliminares: antecipadamente agendadas, podem ser avaliados aspectos como, aparência, comportamento, timbre de voz, e confrontar ou confirmar dados ou aspectos colocados nos documentos enviados anteriormente.

Análise e exame das referências do candidato: pode ser analisado os trabalhos feitos e participados anteriormente para fins de conhecimento de características do candidato como pontualidade, relações humanas entre outros.

Testes psicológicos: podem apurar o grau de inteligência proporciona saber o nível de habilidade e de abstração do indivíduo; teste de personalidade, analisa a sociabilidade, iniciativa, introversão entre outros; teste de interesse busca saber o nível de interesse em determinados assuntos do candidato.

Entrevista final: é o procedimento final na qual o administrador ou gerente de vendas analisa diferentes aspectos do candidato como nível de conhecimento e expectativas futuras com relação ao trabalho.

Exame médico: depois de selecionar os melhores candidatos atestar a saúde é outro procedimento fundamental para o correto desempenho das atividades.

Após a seleção de um, ou mais candidatos observando a quantidade necessária para a empresa e suas características são feitos os procedimentos referentes aos documentos fiscais, de acordo com as particularidades de cada empresa.

2.3.2.5 Treinamento

Após a contratação do vendedor, alguns aspectos devem ser levados em consideração no ingresso de suas atividades, um deles é os reconhecimentos da empresa onde se vai trabalhar, pessoas, processos, atividades singulares de cada empresa, outro aspecto importante é o quanto de conhecimento na área o vendedor tem, seja produtos, ou clientes. Para que o vendedor se familiarize com o ambiente no qual irá trabalhar a atividade de treinamento se faz necessária.

Sobre o treinamento Cobra (1994) coloca que o trabalho de vendas muitas vezes é considerado como um talento natural e não como uma técnica que pode ser adquirida e que isso não é correto. O treinamento é uma possibilidade de aprender as técnicas de vendas, para isso cita que é necessário entender dois aspectos, as reações lógicas e emocionais dos envolvidos.

As reações lógicas e emocionais se referem ao comportamento de como os envolvidos na negociação agem. Tendo em vista esses aspectos podemos reduzir o risco de recusa ou de facilitar ao vendedor atingir seus objetivos.

Já Kotler (2005 p.373) considera outros aspectos voltados ao treinamento. Ele diz que “os clientes esperam um vendedor com profundo conhecimento dos produtos ofereçam ideias para melhorar suas operações sejam eficientes e confiáveis” Para satisfazer essas necessidades as empresas estão utilizando o treinamento para ensinar ao vendedor sobre a empresa, os produtos, as características dos produtos, os concorrentes, procedimentos, responsabilidades além de como fazer apresentações eficazes.

Las Casas (2012 p.423) coloca que é muito importante que o treinamento seja feito de forma planejada e com frequência dependendo do nível de necessidade que os vendedores apresentam a frequência se deve a diversos fatores como lançamentos de produtos novos, novos equipamentos para vendas, novos processos de venda entre outras. Castro e Neves (2005) complementam ainda que o treinamento em vendas é feito com relação ao atendimento das necessidades dos clientes, das empresas, do mercado, e das técnicas de vendas.

Existem diversos métodos para o treinamento de novos funcionários ou desenvolver a habilidade ou atualizar aumentando o conhecimento dos funcionários que já fazem parte da empresa, segundo Montana e Charnov (2010) elas podem ser no local de trabalho ou fora do local de trabalho.

O treinamento no local de trabalho pode ser utilizado métodos como instrução direta, com um supervisor, uma pessoa expert no assunto, ou mesmo outro que execute a mesma atividade. Também pode ser por estágios, mentorias, atendimentos, rotações de atividades, reuniões e cursos.

Já no treinamento fora do local de trabalho, compreende seminários, troca de experiências, cursos em outras empresas podendo ser fabricantes ou fornecedores entre outros.

2.3.3 Direção

A direção segundo Futrell (2012) é trabalhado pela gerência e diz respeito a estabelecer um posicionamento de liderança, relacionamento positivo e persuasivo com as pessoas além de trabalhar com no que diz respeito a motivação e a remuneração dos vendedores.

Las Casas (2012, p.411) coloca que “a função direção operada pelo gerente de vendas deve executar o que foi planejado e empenhar-se principalmente no cumprimento das diretrizes, como metas, estratégias, objetivos, além de liderar a sua equipe”. Para que isso ocorra o papel do líder é fundamental no gerenciamento das atividades e das pessoas, além da liderança deve manter o foco na motivação dos vendedores e suas reais necessidades para que os objetivos traçados pelos vendedores caminhem lado a lado com os traçados e planejados pela empresa minimizando os custos e recursos e maximizando os retornos propostos.

2.3.3.1 Liderança

Liderar é um processo que envolve o gerente de vendas e seus subordinados no qual o gerente tem a tarefa de influenciar positivamente as atividades dos vendedores a fim de alcançar o sucesso e os objetivos da empresa. Essa influência pode ser voltada as tarefas no sentido de dizer como, onde, quando e quem deve fazer as tarefas, e a influência voltada aos relacionamentos é a influência que o líder utiliza para a comunicação inclui ouvir, oferecer esclarecimentos, conhecer os motivos e metas pessoais, e dar feedback. Futrell (2003, p.419).

Connellan (1984 p.35) *apud* Cobra (1994) diz que “Bons líderes e motivadores são indivíduos que, através de uma série de técnicas, são capazes de fazer com que sua equipe se empenhe naqueles comportamentos que consideram necessários para atingir suas metas.”

Quanto a função de liderança Las Casas (1998, p.43) coloca que existem três tipos principais de liderança uma que visa a pouca liberdade referente as atividades e opiniões a autocrática, a democrática na qual visa oferecer liberdade de escolha e opiniões da maioria, e a livre na qual o líder pouco interfere nas atividades.

A autocrática é um estilo de liderança onde o líder dá as ordens e os subordinados só executam conforme o que foi determinado. Utilizado quando o subordinado é inexperiente, ou quando atitudes rígidas são necessárias e não devem ser contestadas, não é um estilo de liderança apropriado para subordinados experientes na área de atuação e nas tarefas e possuem

um alto nível de profissionalismo com relação a elas pois pode não ser bem aceita e tornar as experiências e o conhecimento pouco relevantes (LAS CASAS,1998).

Já a democrática considera os indivíduos como pessoas que podem auxiliar com seus conhecimentos na busca dos objetivos, é participativa e raramente o líder interfere em uma decisão elas são apresentadas e discutidas a fim de achar o melhor entendimento, usada mais facilmente com subordinados que tem conhecimento sobre as atividades discutidas (LAS CASAS,1998).

Por fim a livre tem como base a liberdade dos subordinados de tomar as decisões da melhor forma que lhes convier, sempre respeitando os limites impostos pelo líder que é a sua principal função no estilo de liderança livre. Ela deve ser utilizada por subordinados que tem real e grande conhecimento do resultado das decisões que irão tomar (LAS CASAS,1998)

Podemos ver que a função de líder é influenciar a usar sempre os melhores esforços para atingir os objetivos maiores conciliando os objetivos de cada um com um maior o da empresa.

2.3.3.2 Motivação

Para Kotler (2005) alguns vendedores não há a necessidade de um esforço especial voltado a atingir os objetivos de vendas, no entanto boa parte necessita de encorajamento e incentivos muitas vezes devido a diversos aspectos relacionados ao trabalho como por exemplo a pouca autoridade sobre as tarefas, poucas vendas, trabalharem sozinhos entre diversas outras.

Nesse sentido a motivação se torna de importante relevância para os funcionários da área de vendas, para que a busca dos objetivos sempre se mantenha estável e sege duradoura ao ponto de todos se sentirem satisfeitos.

Las Casas (2012) cita os principais fatores que propiciam motivação aos profissionais de vendas:

Tarefas claras: As pessoas gostam de trabalhar onde estabelecem claramente o que se espera delas em termos de resultados e comportamentos assim como as pessoas sabem o que podem esperar da em contrapartida da empresa.

Necessidade de realização: na qual o indivíduo estabelece objetivos e busca alcançá-los.

Remuneração por incentivos: através do esforço e resultados é recompensado de diversas formas podendo ser por reconhecimento ou financeiro.

Boa administração: Relacionado a boa liderança e supervisão onde tem metas fixas, estabelecimento de critérios de avaliação, empatia por parte dos gestores supervisores e líderes, e mostra conhecimento.

Podemos ver que os principais fatores que levam a motivação relacionam-se com a vida como um todo do funcionário. No trabalho, em tarefas e boa administração, e fora dele a realização pessoal e incentivos financeiros.

Um dos principais agentes motivadores na empresa são os líderes ou gerentes, pessoas que ocupam uma posição hierárquica maior na empresa e tem um conhecimento maior sobre pessoas. Futrell (2003) separa diferentes os fatores motivacionais utilizados pelos gerentes de vendas atuais, para ele existem cinco fatores isolados, mas que se complementam.

Plano básico de remuneração: Salários; Comissões; Benefícios Adicionais;

Incentivos financeiros especiais: Concursos; Bônus; Viagens;

Compensações não Financeiras: Prêmios por desempenho; Tarefas desafiadoras; Compensações psicológicas que incluem Elogio e Reconhecimento.

Técnicas de liderança: Estilo; métodos de contato pessoal (feedback) como reuniões cartas, telefonemas, entre outros.

Procedimentos de controle gerencial: Avaliação do desempenho; Cotas; relatórios.

A motivação este ligada as suas atividades, seus ambientes de trabalho, e seus resultados. Quando alinhados os objetivos da empresa com as dos funcionários os resultados que retornam devido ao seu desempenho e dedicação, são bem recebidos fazendo com que a motivação se torne cada vez maior.

2.3.3.3 Remuneração

A remuneração é uma contrapartida da empresa em vista dos esforços e resultados do funcionário para alcançar os objetivos já traçados da empresa. Rocha (2005) expõe as quatro possíveis compensações e ou contrapartidas que o vendedor pode receber a partir de seus resultados.

Salários: é uma das principais compensações financeiras utilizadas leva em consideração o tempo investido na obtenção dos objetivos e não a quantidade de vendas alcançada por isso ela é fixa.

Comissões: São porcentagens calculadas a partir das vendas realizadas em determinado período.

Bonificações: é o que a empresa oferece geralmente devido a esforços por parte do vendedor que a empresa objetiva incentivar, ela é variável, mas não em funções de vendas, podendo ser em função de objetivos ou metas alcançadas.

Remuneração mista: ela é composta pelas outras possíveis compensações podendo ter diferentes porcentagens de cada uma.

Para que se torne organizado e exequível de modo que todos os envolvidos aproveitem ao máximo possível e entendam previamente como serão remunerados Las Casas (1998) coloca 10 requisitos para um plano consistente de remuneração.

1. Considerar fatores externos e internos a empresa.
2. Ser justo, considerando as diferenças territoriais e potenciais.
3. Proporcionar condições para aumentar o nível salarial.
4. Proporcionar condições para atrair profissionais competentes, mantê-los e desenvolvê-los com motivação a custos que estejam dentro dos padrões aceitáveis.
5. Proporcionar condições para a administração exercer controle das atividades de vendas, quando necessário.
6. Estar coerente com os objetivos da empresa.
7. Estar em sintonia com o ambiente de atuação da empresa e flexível para acompanhar modificações.
8. Ser simples e fácil de entender.
9. Considerar os valores do próprio grupo de vendedores.
10. Permitir uma administração continuada.

Para Futrell (2003) “nada que aconteça numa força de vendas tem impacto mais intenso sobre seu sucesso do que os comportamentos recompensados.” Cuidar da atividade de remuneração deve-se ter cuidados para adequar as necessidades de ambos empresa e vendedores para que os dois conquistem seus objetivos de maneira equitativa e nenhum sai perdendo ou ganhando mais que o outro.

2.3.4 Avaliação

A tarefa de avaliação na área de vendas corresponde a medição de como as atividades e esforços desempenhados estão alinhados com os objetivos traçados, pode se considerar diversos aspectos para a efetiva avaliação do setor de vendas de uma organização, sendo qualitativa ou quantitativa padronizada ou não.

Kutz e Boone (2011) colocam que dentre as tarefas mais difíceis encontram-se a avaliação e o controle. Os gerentes de vendas devem estabelecer padrões e determinar os melhores métodos para avaliar o desempenho das vendas.

Futrell (2003, p.421) coloca que a definição da avaliação de desempenho é um sistema formal e estruturado para medir e avaliar as atividades e o desempenho de um vendedor.

Com relação a análise das vendas, Las Casas (2012) diz que se pode analisar as vendas fazendo algumas comparações baseando-se em: Vendas totais; Produtos ou linha de produtos; Região geográfica; vendedor; Tipos de clientes; Segmentos de mercados; tamanho do pedido; Território de vendas. Vendas por intermediários; Participação no mercado; Mudança percentual em vendas.

Rocha (2005) separa em duas possibilidades de avaliação para os vendedores. Ela pode ser quantitativa fornecendo dados numéricos, e a avaliação qualitativa na qual por meio da observação do comportamento do vendedor e da reação dos clientes por parte do gerente tem-se umas informações para que se possa julgar de maneira adequada os esforços dos vendedores.

Com relação a reação dos clientes kurtz e Boone (2011) colocam que em empresas com foco no mercado é de fundamental importância satisfazer o cliente, a fim de atender suas necessidades. Para eles alguns fatores são significativos na análise de satisfação dos clientes, que podem ser diretamente usadas na tarefa de avaliação do setor de vendas. São eles: Quantidade comprada, indicando a satisfação com relação ao produto adquirido e grau de fidelidade a marca ou qualidade do produto; Grau de lealdade à marca, assumindo que realmente confia no que está comprando novamente; Taxas de repetição de compra, com sidera-se que o cliente está satisfeito com o produto ou serviço e com o processo de venda; Qualidade percebida do produto, tanto a qualidade mostrada como percebida do produto ou serviço bem aceita pelo cliente; Imagem da marca, passa para o cliente a imagem de uma empresa com ética e moral; Número de reclamações, pode-se considerar a reclamação como uma resposta do cliente ao não atendimento de sua necessidade, portanto é de importância entendê-lo e adequar a realidade para atendê-lo;

Segundo Las Casas (2012) não existe um modelo de avaliação padronizados para todos os vendedores e todas as empresas é uma tarefa do administrador adaptar e moldar os tipos de avaliações e controles necessários as necessidades específicas da empresa a fim de certificar-se de que não está se afastando dos objetivos da mesma.

2.4 PROCESSO DE VENDAS

Segundo Las Casas (2012, p.201) “a atividade de vendas é considerada um processo”. Ela possui partes específicas, onde são ordenadas, e buscam atingir um objetivo em comum que é a efetivação da venda.

Bonne e kutz (2011) e Kotler (2005) colocam que a atividade de venda é composta por sete processos ou etapas, que tornam a venda eficaz, no sentido de um processo que se garanta a maior quantidade de vendas eles são, prospecção e qualificação; pré-abordagem; Abordagem; Apresentação e demonstração; Superação das Objeções; Fechamento; Acompanhamento e manutenção.

A prospecção e qualificação é a primeira etapa e onde se deve identificar quais os potenciais clientes, aqueles cujas necessidades podem ser supridas. Deve-se determinar as características do cliente visado e seleciona-los de acordo com os possíveis retornos. Para Las Casas (1998) existem vários métodos para encontrar possíveis clientes, podemos ressaltar alguns como. Corrente continua, é um método onde o vendedor solicita em cada entrevista indicação para futuros contatos podendo pedir uma carta de recomendação um telefone ou um bilhete. Centro de influências, onde o representante da empresa tem um relacionamento com uma pessoa de um grupo, onde por meio dessa pessoa pode indicar possíveis clientes. Observação pessoal, através de relações e informações informais obtém-se possíveis clientes mantendo-se alerta as possíveis necessidades. Assistente de vendas, é um vendedor as vezes em treinamento e prestando uma assistência ao vendedor titular, o qual tem um primeiro contato com alguns possíveis clientes, mas em caso de apresentação ou fechamento do pedido o vendedor titular e mais experiente conclui a venda evitando assim perda de recursos como tempo e visitas improdutivas. Novas contas, o vendedor visita cada cliente mesmo sem fazer apresentações buscando uma formação de clientela e contatos futuros. Outras fontes, podem ser nos mais diversos lugares desde feiras e exposições até amigos e listas telefônicas.

A segunda etapa consiste na pré-abordagem, é onde o profissional de vendas deve buscar saber o máximo de informações da empresa na qual está tentado vender, a fim de entender as reais necessidades dos clientes LAS CASAS (2012).

Na terceira etapa o vendedor deve fazer a abordagem onde preferivelmente com hora marcada, para evitar perda de tempo e caminhadas desnecessárias. Segundo Las Casas (2012) a aparência é muito importante na abordagem inicial, além, de ser essencial despertar a atenção de seus compradores para que sua mensagem seja assimilada.

A quarta etapa consiste na apresentação e demonstração, onde o vendedor descreve os aspectos, as vantagens, os benefícios e o valor. Segundo Kotler (2005) existem três possibilidades de estilos em apresentações de vendas: A abordagem enlatada, na qual expõem-se os principais pontos em uma fala memorizada previamente. A abordagem estruturada, onde primeiramente identifica-se as necessidades do comprador e seu estilo de compra daí então expõem-se o necessário de maneira mais adequada a aquele cliente. E a abordagem de satisfação das necessidades, onde busca-se as reais necessidades dos clientes onde conhecendo-o, o vendedor auxilia como consultor ajudando o cliente a economizar recursos ou ganhar mais dinheiro.

Após a apresentação ou mesmo durante é comum que haja objeções, e para lidar com elas o vendedor deve manter uma abordagem positiva esclarecendo-a e respondendo-a ou utilizando de diversas habilidades de negociação.

Em seguida da superação das objeções encaminhasse para o fechamento da venda onde pode-se recapitular os pontos acordados, preencher o pedido, e o vendedor pode oferecer incentivos, como preço especial, quantidade extra, brindes entre outros.

Mas a venda pode não acabar com o fechamento do pedido. A fase de acompanhamento e manutenção ou, serviços de pós-venda como Las Casas (2012) coloca, é um momento necessário para segurar a satisfação e a continuidade dos negócios. O vendedor pode acompanhar o recebimento ou andamento do pedido, tratar de detalhes como entrega, elaborar caso possa um plano de manutenção e crescimento para a conta, entre outras.

3 METODOLOGIA

Método científico para Gil (2008, p.8) “é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Nesta seção então classifica-se a pesquisa quanto aos procedimentos intelectuais e técnicos, a abordagem utilizada e ainda se determina sua unidade de análise especificando as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos propostos. Apresenta-se na sequência as formas utilizadas e as etapas para produção deste estudo.

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Marconi e Lakatos (2010 p.146) colocam que a delimitação da pesquisa pode ser de acordo com o assunto a ser tratado, a extensão onde o fato se desenrola e a uma série de outros fatores como meios humanos, econômicos, temporais entre outros. Esta pesquisa teve como sua unidade de análise as atividades de vendas da empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas aberta em março de 1987 e localizada no município de Chapecó- SC. A escolha da empresa como unidade de análise se deu pelo motivo de interesse da empresa ao ver a necessidade de um estudo e possível intervenção na área de vendas da empresa. A unidade foi analisada no primeiro semestre de 2018 o qual foi suficiente para que o estudo seja feito adequadamente.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Como abordagem, este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois contém conteúdo altamente descritivo, abrindo mão de dados quantitativos em suas análises, além “do exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e interpretado de acordo com as hipóteses estrategicamente estabelecidas pelo pesquisador.” (MEZZAROBÀ; MONTEIRO, 2009, p.110) A liberdade de escolha adequada dos métodos, abordagens e teorias mais convenientes, e a possibilidade de análise de diferentes perspectivas são os principais aspectos que Flick (2009, p.23) coloca na abordagem qualitativa. Assim como Gonçalves (2011) coloca que para a pesquisa ser qualitativa ela deve ter o olhar voltado para a compreensão e ou a interpretação de um fenômeno considerando vários olhares e ângulos.

Com relação aos objetivos classifica-se como descritiva e aplicada. Descritiva pois descreve, expõe, relata o que acontece realmente ou aconteceu no que é observado, sem analisar, explicar ou interferir na mesma. Segundo Santos (2007, p.28) “a pesquisa descritiva é

um levantamento das características conhecidas que compõe o fato/fenômeno/processo.” Gil (2008) coloca que a pesquisa descritiva são pesquisas onde os pesquisadores estão preocupados com a prática e são as mais solicitadas pelas organizações no qual é o estudo deste trabalho. Também se classifica como aplicada visto que é motivada pela intenção de solucionar problemas, falhas, dificuldades tendo como intuito a prática. Para Vergara (1998, p.45) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos; mais imediatos, ou não.”

A pesquisa ainda pode ser caracterizada pelos meios de se fazer a pesquisa, segundo Gil (2008) é a “etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação, no qual será usado o procedimento de estudo de caso.” Vergara (1998) e Gil (2008) colocam que o estudo de caso, explora uma situação real e descreve seu contexto atual com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos do fato, fenômeno ou processo.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta das informações foi utilizado o mecanismo de observação e entrevista no qual Vergara (2009) define entrevista como uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo. Foi utilizada a entrevista não padronizada e ou não estruturada com um dos sócios da empresa, onde Marconi e Lakatos (2010) coloca que é aquela em que o entrevistador tem liberdade para dirigir a conversa aonde considera adequada e eficaz para atingir os resultados estabelecidos onde podem ser feitas perguntas abertas e respondidas em uma conversa informal.

Outra técnica utilizada foi a observação na qual segundo Severino (2007, p.124) “permite acesso a todos os fenômenos estudados é imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa”. A observação foi assistemática na qual não é estruturada, é espontânea, informal, livre e ocasional, tem em sua essência recolher e registrar fatos da sua realidade sem que o utilizador utilize meios técnicos ou especiais (MARCONI E LAKATOS 2010, p.175). Da observação foi-se utilizada da observação participante, “na qual permite que o observador incorpore ao grupo e fique tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participe das atividades normais deste.” (MARCONI E LAKATOS, p.79).

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a delimitação da população consiste em “explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. Serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.” Assim a população dessa pesquisa foi a empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas situada em Chapecó – SC na qual foi feito o levantamento de dados das atividades na área de vendas da empresa.

Ainda Segundo Marconi e Lakatos (2010) a amostragem consiste em ser o mais representativo do todo possível convenientemente selecionada. Para Gil (2008, p.94) “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.” Para este trabalho foram entrevistados dois dos três sócios da empresa os quais estes atualmente trabalham diretamente com os clientes sendo no suporte ou na área de assistência técnica bem como dirimindo algumas dúvidas na hora das vendas e a auxiliar administrativa que é responsável pela emissão de notas tratando com os clientes sobre preço dos produtos, serviços e formas de pagamento. Sendo assim, os mesmos são os principais atores da empresa e que foram entrevistados, trazendo segurança e integridade nas informações para a realização do estudo.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2008, p.175) em pesquisas e levantamentos essencialmente qualitativos “não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.”

Para a análise e interpretação dos dados foi usado da análise de conteúdo a partir das entrevistas e observações registradas, que para Vergara (1998, p.15) consiste em uma técnica “que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema.” Que nesse estudo se limita a área de vendas da empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas. Primeiramente foi descrito como atualmente a empresa está estruturada em seus processos da área de vendas, em seguida foi feito a análise da situação atual que a área de vendas se encontra, e por fim elaborou-se um diagnóstico citando os pontos negativos e positivos quais as causas e quais as consequências de todos os problemas analisados tendo como base uma fundamentação teórica acerca do tema.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

4.1 A EMPRESA

A Saquetti Equipamentos e Sistemas começou sua caminhada em 01 de março de 1987 em anexo a joalheria Cansian. No início a empresa prestava apenas assistência técnica em câmeras fotográficas e relógios em geral. Foi no ano de 1998 que a Saquetti passou a trabalhar com equipamentos e sistemas de ponto e acesso.

Ao passar do tempo, e sempre observando as tendências de mercado, a Saquetti se aperfeiçoou em seu suporte técnico e assistência, tornando-se referência em todo Oeste de Santa Catarina e regiões próximas do Rio Grande do Sul e Paraná. Hoje a empresa tem mais de 1300 clientes cadastrados, prestando atendimento interno e externo, com atendimento personalizado, prezando sempre pela qualidade e segurança.

A Saquetti trabalha com toda linha de relógios ponto e equipamentos de acesso, acionadores de sirene e painéis de senha, de marcas renomadas e com fábricas brasileiras, entre elas Henry, ControlID, Beatek, Intelbras, Automatiza, Diponto e oferece aos clientes softwares para diferentes segmentos de mercado como: indústrias, comércios, empresas públicas ou privadas, condomínios, refeitórios, academias e clubes das marcas Secullum Softwares, Henry, e Uninfo Sistemas.

A missão da empresa é apresentar soluções nos produtos e serviços com alta qualidade e segurança e sua visão é ser referência nos produtos e serviços pela alta qualidade e excelência exposta. Conta atualmente com dois automóveis para assistência técnica no local. Fazem parte do quadro de funcionários, dois na assistência de equipamentos e dois no suporte dos softwares, um financeiro e um auxiliar administrativo totalizando 6 pessoas.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DAS ATIVIDADES DE VENDA

Neste tópico serão apresentados como são atualmente desenvolvidas as atividades da área de vendas pela empresa dividindo-se nos subtópicos planejamento, Organização e controle.

No contexto atual da empresa, as pessoas que cuidam ou são responsáveis por algumas das atividades relacionadas as vendas são três pessoas, dois dos três sócios, no qual os dois, trabalham integralmente no setor de suporte técnico e uma auxiliar administrativa que divide suas tarefas além do escritório com o atendimento dos clientes, os mesmos atendem os clientes no balcão, passam orçamentos por telefone e e-mail e cuidam dos preços fazendo levantamento

de orçamentos com os fornecedores quando necessário, pois não existe um pedido mínimo de quantidade ou uma sequência já programada de pedidos.

4.2.1 Planejamento

O planejamento da empresa consiste em contatar os fornecedores fazendo compras, para que o estoque esteja sempre com produtos disponíveis até a próxima compra, pois existe um tempo de transporte para o mesmo chegar e dar entrada das notas no sistema e para que possa ser feita a nota de venda, o que demora em torno de quatro a cinco dias.

A empresa não tem um planejamento das atividades de vendas e das vendas, não se reúnem para discutir sobre o mercado, objetivos, metas, meios, demandas, e não possuem documento onde possa ser buscado ou encontrado algo sobre o que já foi pensado ou planejado anteriormente.

4.2.2 Organização

4.2.2.1 Portfólio

A empresa tem seu portfólio de produtos e serviços divididos em softwares, equipamentos, suplementos, acessórios, assistência técnica e suporte. A lista de softwares compreende softwares de controle ponto e controle de acesso, os mesmos são vendidos em registros vitalícios, anuais e mensais. Os equipamentos subdividem-se em controles de ponto e controles de acesso. Os equipamentos de controle de ponto possuem três divisões, os relógios de ponto eletrônico (REP) que são homologados pelo Ministério do trabalho e INMETRO e se encaixam na lei portaria 1.510 do MTE (ministério do trabalho e emprego); Os equipamentos que se encaixam na portaria 373 do MTE, ideais para repartições públicas e empresas com acordos sindicais e os equipamentos cartográficos, os quais usam cartão de cartolina para a marcação de ponto. Os controles de acesso se dividem em diversos modelos e geralmente de acordo com a necessidade do cliente, sendo catracas, torniquetes, fechaduras, eletroímãs e controladores de acesso. A lista de suplementos contém Bobinas, cartões de cartolina, cartões proximidade, cartões de barras, bobinas de impressora, baterias, chaveiros e nos acessórios, tem-se nobreaks, cadastrador de digitais, porta cartões, Cartões de PVC, Cordões entre outros.

Os serviços prestados pela empresa são a assistência técnica e o suporte. A assistência técnica refere-se à instalação dos equipamentos e softwares e a manutenção dos equipamentos por pessoal especializado, podendo ser efetuado a assistência no cliente ou no balcão.

Outro serviço prestado pela empresa é o suporte, no qual é feito atendimento das dúvidas sobre as configurações dos softwares e a configurações dos equipamentos. Os serviços de suporte são divididos em planos, a) O plano premium concede ao cliente suporte total as dúvidas e configurações necessárias via Skype, telefone, acesso remoto e conta com atualizações permanentes dos softwares e backup em nuvem (servidor remoto pela internet); b) No plano básico, o cliente só conta com o suporte por telefone, Skype e acesso remoto; c) Os clientes sem contrato é somente auxiliado via e-mail qualquer tipo de dúvida ou procedimento necessitado pelo cliente.

4.2.2.2 Canais de Promoção

A divulgação dos produtos e da empresa é feita via E-mail e redes sociais. No e-mail é enviado esporadicamente novidades e ofertas de suplementos e acessórios, ficando restrito aos e-mails já cadastrados de clientes antigos. Também foi utilizado panfletos uma única vez sendo distribuídos em uma esquina no centro de Chapecó. Em sites de busca como o google.com antigamente era pago anúncios mensalmente, mas atualmente não é mais feito.

A divulgação via redes sociais é feita através de uma empresa terceirizada na qual publica imagens em datas comemorativas, como dia das mães, dia do trabalhador, primeiro de ano, através do facebook.com e do Instagram.com e impulsiona publicidade nessas redes para que apareça na “linha do tempo” nas redes sociais.

A empresa também possui alguns produtos em uma comunidade de compra e venda online o “mercadolivre.com” onde expõem-se alguns produtos, entre eles suplementos e acessórios, devido a abrangência nacional a venda fica facilitada e o custo calculado empiricamente é baixo, compensando o esforço de tempo e empenho para a publicação do mesmo na comunidade de compra e venda. Mas a empresa não se coloca como o nome da empresa, os dois sócios cuidam dessas atividades.

4.2.2.3 Composição dos Preços

Referente a composição dos preços dos produtos, os mesmos são feitos baseados em investigação com os concorrentes e o mercado regional e é aplicado um percentual padrão em cima do preço do fornecedor no qual forma-se o valor mínimo de preço de vendas dos produtos, mesmo os valores oscilando de acordo com as características da compra, quantidade e ou período da compra, os preços de venda final alteram-se pouco sendo insignificativos. Com relação aos produtos personalizados, de acordo com a necessidade do cliente é feito uma avaliação das necessidades e mandado um orçamento depois de consultar o comercial dos fornecedores e ser feito uma avaliação técnica dos custos envolvidos, geralmente feito pelos dois sócios.

4.2.2.4 Treinamento

Como os dois sócios estão a bastante tempo na empresa e trabalham diretamente com os produtos e serviços além da experiência já obtida, os mesmos adquirem conhecimento referente aos produtos de acordo com a necessidade, acompanhando os sites dos fornecedores e as novidades no mercado, já a auxiliar administrativo, foi passado um treinamento geral inicial de como funcionam os produtos e suas características e de acordo com a necessidade ou características de novos produtos a mesma vai buscando informações com os sócios e com os fornecedores. Os dois funcionários da assistência técnica também receberam um treinamento inicial sobre os produtos e de acordo com a assimilação das características dos produtos os mesmos vão buscando informações de acordo com as necessidades junto aos fornecedores.

A empresa não faz treinamento sobre como oferecer os suplementos, os produtos, ou sobre características específicas, sequer quando existe a prestação de assistência técnica no cliente, não é instruído continuamente que se faça a oferta de produtos ou serviços.

4.2.2.5 Atendimento do Cliente

O atendimento aos clientes que entram em contato com a empresa, é feito por meio de três canais, são eles: o contato físico, ou seja, no balcão na empresa; Contato por telefone e o contato por meio digital, E-mail, site, mensagens (WhatsApp). O Contato por meio digital a partir do site da empresa é gerado um e-mail onde o mesmo gera um pedido ou uma solicitação,

para que a empresa entre em contato com o cliente, mandando orçamento e passando mais informações sobre valores e produtos.

O atendimento é feito também por telefone, mas só é acordado “oficialmente” a venda, por E-mail ou documento (pedido) enviado que comprove a solicitação do pedido e/ou compra.

Venda por Balcão é feita primeiramente por quem está mais disponível no momento. Atualmente não existem modelos dos equipamentos disponíveis para demonstração, caso o cliente solicite ver como é o produto e necessário ir ao estoque e buscar o produto. Nos casos de venda de softwares é somente citado quais são suas funcionalidades principais e caso não tenha algo que o cliente pedir é feito uma solicitação para saber sobre a possibilidade de implementação ou alteração do software, para o desenvolvedor, o que demora alguns dias.

Em casos raros e esporádicos é feito uma visita para demonstrar os equipamentos e conversar diretamente com o possível cliente. Nesse caso os dois sócios somente fazem essa atividade com hora marcada e se é solicitado pelo cliente.

Ao cliente entrar em contato com a empresa pelos canais de comunicação a ordem de atendimento se dá pela seguinte maneira. O auxiliar administrativo atende e passa valores e modelos disponíveis de equipamentos de controle de ponto e software de controle de ponto, acessórios e suplementos, que são equipamentos e softwares mais corriqueiramente vendidos.

Caso seja equipamentos personalizados como catracas, controles de acesso, softwares, outra necessidade que o cliente possa precisar ou alguma dúvida mais específica que possa surgir pelo cliente é informado a um dos dois sócios que trabalham fixo na área de suporte que o mais disponível no momento de atenção ao cliente seja por telefone, e-mail ou no balcão.

Além desse atendimento pelos sócios, em caso de necessidade de negociação com o cliente por e-mail, telefone, ou balcão e dúvidas sobre os produtos e características, os mesmos são chamados, eles também fazem visita externa, no cliente, quando solicitado pelo cliente.

4.2.3 Avaliação

O controle de qualidade das vendas e dos serviços são feitos com base nas ligações recebidas, atendidas pelo suporte referente aos softwares e esporadicamente um dos sócios liga para os clientes, vendo se foram bem atendidos e se ficou algo pendente ou alguma dúvida, sendo o mesmo feito por dialogo, ficando implícito que se não tem reclamação os clientes são bem atendidos, e estão satisfeitos. O pós-venda também fica restrito há essas atividades.

O Controle das vendas é feito através do software de gestão da empresa que controla o estoque a parte financeira e a emissão de notas fiscais, onde caso necessário é possível acessar

o histórico de compras feitas pelos clientes e seus dados. Também há outro software desenvolvido especialmente para o controle dos clientes que possuem contrato de suporte básico ou premium, para os softwares comercializados, assim é consultado e filtrado repassando informações e dúvidas apenas para clientes da Saquetti e não de outras revendas que também vendem os mesmos softwares e produtos.

4.3 PROPOSIÇÕES PARA AS ATIVIDADES DE VENDAS

Neste capítulo será apresentado as proposições das atividades de vendas vistas necessárias a serem desenvolvidas na empresa, divididas nos tópicos Planejamento, Organização, Avaliação e outras proposições.

4.3.1 Planejamento

O ideal, mesmo que para uma pequena empresa, é que haja sempre um planejamento formal, através de um plano bem elaborado onde busca-se maior eficiência, melhor alocação de recursos, redução de custos, manutenção de informações, melhor visão de oportunidades de negócios. (Las Casas 1998 p.67). Nesse sentido propõem-se que o planejamento seja feito de modo formal e contínuo.

Fazer inicialmente uma reunião quadrimestral (a cada quatro meses) com os sócios para trabalhar os objetivos e metas a serem realizadas pelo responsável de vendas. Expondo os dados e informações coletadas pelo responsável de vendas, visando também planejar medidas de correção e manutenção, das atividades, do planejamento das vendas e dos produtos. Para Maximiano (2009) para que se possa fazer um planejamento, precisa se ter dados com relação ao ambiente externo e interno da organização, por exemplo, forças e fraquezas das atividades de vendas e ameaças como concorrência, mudanças nas legislações, conjuntura econômica e oportunidades, como novas necessidades do mercado. A partir dessas leituras deve-se construir os objetivos a curto e longo prazo, avaliar os recursos necessários e definir os meios de controle.

Criar um documento contendo as discussões e tudo o que foi definido como objetivo, meta e atividades a serem desenvolvidas, para que se possa visualizar futuramente ações tomadas e ter como base para futuras decisões.

Estimar a previsão de vendas de acordo com os dados passados através de informações sobre quantidade do valor de vendas e quantidade de produtos vendidos, podendo ser obtidas através da contabilidade e a partir do software de emissão de nota fiscal, usado pela empresa,

montando assim uma tabela de evolução das vendas onde pode-se ter como base para auxiliar o planejamento de vendas e as previsões futuras.

Estimar o potencial de mercado, observando o mercado e obtendo dados de outras revendas de outras regiões do país a partir do contato com fornecedores, comparando os setores, regiões quantidade de vendas entre outros. Também, fazer um levantamento de quantos potenciais clientes existem em determinada região, tomando como exemplo com relação ao produto de controles de acesso, utilizados em academias onde geralmente usa-se catracas, fazer um levantamento de quantas academias existem em uma determinada região e quantas podem ser revertidas em clientes. Nesse sentido estabelecer o potencial de vendas por linhas de produtos.

Para o orçamento de vendas, deve-se levantar estimativas de acordo com os objetivos e metas traçados, dos custos durante um período estipulado considerando também as ações, modificações e manutenção dos expositores, amostras de produtos, layouts de estruturas do balcão, fachada, marketing, comissões, planos de incentivos, custos de treinamentos, impressos.

Para Nardis (2010 p.160) “a base para o desenvolvimento de uma loja é a definição de público alvo para qual todos os esforços serão direcionados.” A proposta para a segmentação de mercado é que se divida os clientes de acordo com suas necessidades, como exemplo podemos ter as academias, bancos, grandes empresas e clubes fechados que necessitam de controle de acesso e pequenas empresas do ramo rural e de serviços que usualmente necessitam de cartões pontos manuais e medias empresas, escritórios e indústrias buscam controle de ponto eletrônico. Para que os recursos empregados na promoção sejam eficazes, atingindo o público específico.

4.3.2 Organização

4.3.2.1 Portfólio

Propõem-se que se analise a opção de ofertar/trabalhar com produtos de marcas renomadas e conhecidas internacionalmente para que se possa chamar a atenção dos clientes e valorizar a empresa, com selos que identifiquem que a empresa trabalha com mão de obra especializada de grandes marcas. Exemplos: Baterias Moura, controle de acesso Samsung e JFL Alarmes. Nardis (2010 p.74) coloca que “as pessoas estão propensas a prestar atenção aos estímulos de marketing e do meio ambiente e a agir influenciadas por eles de acordo com a

percepção”. Trazer elementos conhecidos como marcas, selos, logotipos, pode causar estímulos influenciando e atraindo uma maior atenção das pessoas para a empresa.

Ofertar produtos não como adicionais ou acessórios, mas como produtos para diversas outras aplicações, tirando a exclusividade de oferecer somente caso compre o produto principal, um exemplo é a oferta de nobreak que podem ser utilizados em diversos equipamentos como computadores, monitores, impressoras. Entre outros produtos como sirenes, botões personalizados e baterias.

Achar um parceiro na área de instalações elétricas industriais/empresariais, para que auxilie nas instalações mais brutas dos produtos, como colocação e instalação de cabos, tomadas e canaletas, otimizando o tempo nas instalações e focando a mão de obra especializada na finalização e acabamento dos projetos, pela parte técnica da empresa, assim não perdendo tempo em atividades mais demoradas e que não agregam valor.

4.3.2.2 Canais de promoção

Para a divulgação da empresa e dos produtos avaliar o custo e benefício de manter o contrato com a empresa terceirizada que opera as informações postadas no facebook.com e Instagram.com da empresa, somente se a empresa terceirizada repassar informações que auxiliem nas vendas ou na tomada de decisão por parte do responsável de vendas, visto que atualmente, pelas observações feitas não surtiu efeito desejado e não são repassadas informações por parte da empresa terceirizada, que possam ser utilizadas pelos gestores, como número de visualizações, curtidas, número de abrangências e impacto das postagens. Caso a empresa não consiga repassar as informações sugere-se que o próprio responsável de vendas da empresa faça as manutenções mínimas fazendo mensalmente um plano de postagem podendo esta ser comprada com empresas de designer ou freelancers.

Criação de um perfil na rede de relacionamentos profissionais, de negócios, Linkdin.com, na qual o foco é em interagir com profissionais de diversas áreas dentro de organizações as quais são nossos principais clientes.

Sugere-se também a distribuição de folders/panfletos com os principais produtos da empresa, sendo os mesmos entregues em empresas de pequeno porte nas cidades da região oeste.

Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p.255) “os consumidores estão se tornando buscadores de informações em vez de agentes passivos por causa do extensivo uso de mecanismos de busca como Google e Yahoo”. Propõem-se que seja feito o pagamento de

anúncios em sites busca como o google.com (chamado AdWords propagandas pagas, quando é buscado algo relacionado a empresa ou os produtos, em uma determinada região), como era feito anteriormente.

Que seja feito parcerias com escritórios de contabilidade, as quais novas empresas no mercado buscam, devido a necessidade contábeis, para a venda por exemplo de equipamentos de marcação de ponto. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) colocam que os stakeholders devem ser analisados e compreendidos de maneira que gerem atitudes e comportamentos favoráveis as empresas, nesse sentido indicando aos clientes a empresa para sanar suas necessidades.

Sugere-se que a empresa para suas vendas no site “mercadolivre.com” utilize-a como meio de redirecionamento, para o site da empresa ou contato com o pessoal de vendas da empresa, divulgando a marca utilizando o nome Saquetti equipamentos de ponto e acesso, para que o interessado entre em contato através do espaço de perguntas dos produtos ofertados.

Segundo Nardis (2010 p. 299) “a promoção dirigida ao consumidor tem o objetivo de influenciar o seu comportamento de maneira imediata.” Ele coloca como ofertas especiais as ofertas que visam ser aceitas por impulso. Sugere então que se utilize o espaço dentro do software vendido, que é utilizado diretamente pelo cliente, para uso de ofertas como suplementos para os equipamentos, através de um quadro (2x3 Cm) promocional, que redireciona para um link externo no qual pode estar sendo feito o pedido e visualizando os detalhes da oferta.

4.3.2.3 Composição Dos Preços

Propõem-se que seja criado uma tabela de preços como um arquivo compartilhado, ou impresso ou mesmo nos softwares utilizado por todos os envolvidos nas vendas e que o responsável de vendas os atualize em datas pré-fixadas onde todos possam consultar o valor final dos produtos e passar com segurança aos clientes, em casos de necessidade dos funcionários do suporte e da assistência técnica.

Com relação aos produtos personalizados, deve-se formular uma tabela de custos padrão por hora de trabalho e quantidade de matéria prima envolvida (cabos, tipos de fios entre outros), onde fique claro para o cliente e para quem está vendendo, os recursos envolvidos.

Usar as tecnologias como WhatsApp e e-mail, onde pode ser feito orçamentos via essas ferramentas, que auxiliam diretamente na avaliação técnica do que o cliente precisa, sem precisar estar deslocando-se para o local para fazer um levantamento das necessidades.

4.3.2.4 Treinamento

“A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilidades ou melhorar as que já possui.” (LACOMBE e HEILBORN 2008, p. 271) A empresa investe em treinamento, pensando no retorno que o mesmo irá proporcionar, nessa caso o retorno em vendas.

Como a empresa possui poucos funcionários, fica facilitado com relação ao tempo e a abrangência do treinamento com relação aos produtos. Se vê necessário além de um treinamento inicial sobre como os produtos funcionam e quais suas utilidades é fundamental que conheçam os detalhes de cada produto como especificações, melhores condições de usos, e quais os principais resultados esperados da implantação dos mesmos. O treinamento poderá ser orientado pelos dois sócios, que tem um maior conhecimento dos produtos e suas aplicações. Para auxiliar o treinamento e estruturar os principais itens para desenvolvê-lo, sugere-se a criação de um manual de processo de venda, (com as características, vantagens e benefícios) para cada um dos produtos. A partir disso treinar também os funcionários do setor de assistência, treinando-os para a oferta de produtos quando o atendimento for no cliente.

Indica-se um curso de vendas para a pessoa que irá cuidar do atendimento dos clientes no balcão, com foco nos processos da venda e negociação. Com os principais técnicas de venda, como a procura e avaliação dos clientes, abordagem, apresentação, tratamento de objeções, fechamento, serviço e pós-venda (LAS CASAS 1998).

4.3.2.5 Atendimento do cliente

Cobra (1998) coloca que o vendedor precisa ter uma atitude condizente com o trabalho, um envolvimento com os objetivos da empresa, ter conhecimento do produto e do serviço e ter as técnicas de vendas desenvolvidas além de bons hábitos de organização de trabalho. Devido a empresa ter poucos funcionários e os sócios participarem das atividades operacionais da empresa, propõem-se que seja determinado um dos dois sócios (devido ao alto conhecimento, e poder de decisão) para cuidar das atividades de vendas da empresa, bem como as vendas no balcão/e-mail/telefone e que para ocupar seu lugar nas atividades operacionais seja contratado outra pessoa.

Seja melhorado e finalizado o espaço já pensado para a exposição dos produtos e demonstração para os clientes de como eles funcionam e seja incluído as ferramentas

necessárias para o fechamento da venda como mesa, computador e cadeira. Neste espaço além dos produtos físicos, melhora-lo disponibilizando um computador para expor um maior detalhamento dos sistemas e como funcionam e deixar impresso como catálogo ou folder os principais pontos relativos aos contratos de serviços com relação aos softwares, para melhor visualização pelo cliente. Coureau (1989 p.63) coloca que “a demonstração é elemento fundamental na arte de convencer” pois permite facilitar a memorização, manter o cliente atento a toda a argumentação, evitar o mal entendimento, e evitar objeções.

4.3.3 Avaliação

Que a partir de dados antigos seja feito uma comparação da evolução das vendas de acordo com cada linha de produtos e serviços. Quantidade de vendas por número de clientes contatado, número de vendas e que isso seja feito mensalmente. E comparado aos objetivos e metas traçadas. Nardis (2010) coloca que pode-se avaliar o desempenho dos vendedores confrontando as informações de comportamento (visitas, reportes, reclamações, demonstrações, reuniões, merchandising, gastos com visitas entretenimento) com os resultados obtidos (renda com vendas, crescimento das vendas, cota, potencial de vendas, contas novas, entre outros).

4.3.4 Outras proposições

4.3.4.1 Direção

Las Casas (1998 p. 131) coloca que “a motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra.” Para que se estimule a oferta dos produtos por parte dos que trabalham na assistência técnica sugere-se uma comissão bem atrativa, devido à dificuldade de se conseguir efetivar uma venda de acordo com a quantidade de vendas.

4.3.4.2 Acompanhamento Pós-venda

Que seja utilizado os dados do sistema de cadastros, de maneira que se possa observar mensalmente prevendo as necessidades dos clientes, para estar oferecendo suplementos como bobinas e cartões ponto e acessórios como baterias, manutenções periódicas/preventivas,

verificação dos sistemas de backup e atualizações automáticas, buscando manter sempre o contato com o cliente.

Lacombe e Heilborn (2008) colocam como o controle acompanhar ou medir comparando os resultados obtidos com os previstos ou desejáveis tomando as medidas corretivas necessárias. Para controlar as atividades de vendas com relação aos aspectos de qualidade sugere-se, após cada venda, enviar um questionário de avaliação referente a venda, a qualidade dos produtos e o atendimento do suporte que o cliente teve, nas primeiras interações com os produtos e a empresa, com os clientes novos.

Com os clientes mais antigos propõem-se a aplicação de um questionário de avaliação com relação a qualidade dos produtos e principalmente com relação ao atendimento prestado.

Criar um documento compartilhado com os setores de assistência técnica, suporte e administrativo, que possa ser estruturado e registrado as principais reclamações, sugestões e dúvidas referente aos produtos e as vendas para posterior análise.

4.3.5 Tabela resumo das proposições

A Tabela 2 apresenta-se a um resumo com as proposições anteriormente descritas no texto.

Tabela 2- Resumo das proposições

O QUE FAZER	COMO FAZER	POR QUE FAZER	QUEM FARÁ	QUANDO FAZER	ONDE FAZER	QUANTO CUSTA
Traçar os objetivos e metas para as atividades de vendas	Em reunião, expondo os dados e informações coletadas através das avaliações/dados ambientais internos e externos	Ter os objetivos e metas claros entre todos os envolvidos	Responsável da área de vendas e os sócios	Quadrimestralmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos
Criação de documento	No editor de texto de computador	Visualização futura, ou quando precisar	Responsável de vendas	Quadrimestralmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Estimativa de previsão de vendas	Informação de dados passados/através da contabilidade e software de emissão de notas fiscais	Auxiliar no planejamento de vendas e previsões futuras	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/telefonema

Estimativa de potencial de mercado	Obter dados de outras revendas de outras regiões do país, contato com fornecedores, levantamento de potenciais clientes de determinadas regiões	Saber quanto do mercado está tendo participação	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/telefonema
Orçamento de vendas	Levantar estimativas de acordo com as metas e objetivos traçados	ampliar as ações de marketing	Responsável de vendas	Quadrimestralmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/telefonema
Segmentação de mercado de acordo com os produtos	Levantar principais necessidades dos nichos de mercados em que a empresa atua	Obter eficácia nos recursos empregados	Responsável de vendas	Curto prazo (Um mês)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/computador
Ofertar produtos de marca reconhecidas	Buscar revendas com produtos de marcas conhecidas e de qualidade	Chamar a atenção dos clientes	Responsável de vendas	Curto prazo (três meses)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/telefonema/Custo de representação da marca/contrato
Ofertar todos os produtos do portfólio	Ofertar produtos para outros usos e não especialmente como acessórios ou suplementos	Aumentar as vendas	Responsável de vendas	Todas as vendas	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/manutenção do site/elementos de divulgação (folder, e-mail)
Fazer parceria para as instalações elétricas	Buscar em empresas do ramo de eletricitista	Focar a mão de obra especializada na finalização e acabamento dos projetos	Responsável de vendas	Curto prazo (três meses)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/telefonemas/visitas/contrato
Plano de postagens em mídias sociais	Pensar ações publicitárias/contratar arte gráfica	Manter relacionamento com os clientes	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/arte gráfica

Criação perfil na rede linkedin.com	Pelo computador	Interagir com os profissionais de diversas áreas das empresas	Responsável de vendas	Curto prazo (Um mês)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/artes gráfico
Distribuição de impressos com portfólio	Contratação de uma gráfica	Alcançar mais clientes	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/artes gráfico/distribuição
Pagamento de anúncios pelo Google.com	Contratar serviços do Google Adwords	Redirecionar pesquisas para a página da empresa	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Custo dos anúncios
Parcerias com escritórios de contabilidade	Contato com os escritórios e empresas do ramo conhecidas ou clientes	Alcançar mais clientes	Responsável de vendas	Curto prazo (dois meses)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/e-mails
Uso de comunidade de compra	Colocar o nome da empresa para as vendas	Redirecionar os clientes para o site da empresa	Responsável de vendas	Curto prazo (Um mês)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Uso de quadro promocional nos softwares	Ofertar produtos no espaço reservado no software	Ofertar eficazmente os produtos	Responsável de vendas	Mensalmente	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/espaço para o anúncio
Criado tabela de preços	Pelo Software, atualizando em datas pré-fixadas	Passar corretamente os valores atualizados para os clientes	Responsável de vendas e do compras	Mensalmente	No setor de vendas e compras	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Criar tabela de custos padrão para produtos personalizados	Calcular os custos por hora de trabalho, recursos necessários, matéria prima	Passar corretamente os valores atualizados para os clientes	Responsável de vendas e do compras	Curto prazo (Um mês)	No setor de vendas e compras	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Usa o WhatsApp e e-mail para Orçamentos	Solicitar por imagem os locais onde serão instalados os equipamentos	Reduzir custo, maior eficiência e rapidez	Responsável de vendas	Todas as vendas que possa necessitar	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador

Treinamento de vendas	responsável de vendas e do manual de processo de venda	Melhorar o atendimento dos clientes e as vendas	Responsável de vendas	Curto prazo (dois meses)	No setor de vendas e suporte	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Manual de processo de venda	Pelo editor de texto do computador	Detalhar as características, vantagens e benefícios dos produtos	Responsável de vendas	Curto prazo (dois meses)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Curso de vendas	Aulas presenciais	Melhorar as técnicas de atendimento dos clientes	Responsável de vendas	Curto prazo (Um mês)	Instituição de ensino	Custo do curso
Cuidar das atividades de vendas e atendimento dos clientes	Designando um dos sócios que trabalham no suporte a desempenhar as atividades de vendas	Designar uma pessoa com conhecimento suficientes para as atividades	Os sócios	Curto prazo (dois meses)	No setor de vendas	Salário do responsável de vendas e salário de substituto para a função antiga no suporte.
Finalizar o espaço físico para atendimento e demonstração dos produtos	Contratando um designer de interiores	Melhorar o atendimento dos clientes	Responsável de vendas	Curto prazo (dois meses)	Na empresa/local já dimensionado	Horas designer/equipamentos para demonstração/móveis/computador/impressores publicitários
Avaliar a evolução das vendas	Comparando com os dados passados	Medir a evolução das vendas	Responsável de vendas	Mensalmente	Setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Estimular a oferta de produtos com comissão	Através das ordens de serviço, quantificar as vendas dos produtos	Motivar a oferta de produtos	Responsável de vendas	Mensalmente	Setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador
Ofertar suplementos e manutenções	Prever as necessidades dos clientes, através do sistema de emissão de nota fiscal	Aumentar as vendas e o relacionamento com os clientes	Responsável de vendas	Mensalmente	Setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/computador/telefones

Aplicar um questionário sobre a qualidade do atendimento, suporte e produtos	Por e-mail, em documento de texto, disponibilizar também no site da empresa	Manter ações de melhoria caso haja insatisfação pelo cliente	Responsável de vendas	Todas as vendas	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/computador
Registrar as principais reclamações	Criar um documento compartilhado por editor de texto	Manter ações de melhoria caso haja insatisfação pelo cliente	Responsável de vendas	Curto prazo (Um mês)	No setor de vendas	Hora dos profissionais envolvidos/s/computador

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas mudanças ambientais no contexto dos negócios, política, tecnologia, nos últimos anos, tem levado as empresas, a procurar soluções que as auxiliem em seus processos tornando-as eficientes e eficazes, muitas vezes precisando tomar atitudes que mudam suas formas de atuações no mercado.

Este trabalho teve como objetivo, propor a reestruturação na área de vendas da empresa Saquetti Equipamentos De Ponto e Acesso. Empresa com mais de 20 anos de existência, atendendo, todo o oeste de Santa Catarina e regiões próximas do Rio Grande do Sul e Paraná nos segmentos de equipamentos e softwares para controle de acesso e controle de ponto de empresas.

Tendo em vista as novas necessidades do mercado de atuação e as crescentes mudanças no mercado, se vê a necessidade de uma atenção maior nas atividades de vendas da empresa. Com o objetivo principal de propor melhorias nas atividades de vendas, o estudo teve como base três objetivos específicos; a) levantamento das informações sobre marketing e vendas da empresa, em sequência fez-se; b) análise e diagnóstico da atual estrutura de vendas da empresa e por fim; c) propôs-se melhorias em termos de estrutura das atividades de vendas da empresa.

A metodologia utilizada para o levantamento das informações sobre as atividades de marketing e vendas da empresa foi a entrevista e observação, na qual as entrevistas foram feitas a fim de saber detalhes das atividades desempenhadas, por meio de conversas informais, pois somente com a observação das atividades, não é possível colher os dados vistos como necessários ao desenvolvimento do estudo.

Caracterizado por um estudo de caso na qual explora uma situação real e descreve seu contexto atual com o objetivo de estudar características de fatos, fenômenos ou processos, teve como delimitação as atividades de vendas da empresa Saquetti Equipamentos e Sistemas, situada em Chapecó – SC, desenvolvidas por dois sócios e que também trabalham em outras atividades dentro da empresa e uma auxiliar de administrativo.

Os dados levantados têm referência de acordo com as bibliografias apresentadas no trabalho, separadas em planejamento, organização, direção, controle das atividades de vendas e processo de vendas. Foi recolhido os seguintes dados a partir das observações e entrevistas realizadas.

Com relação ao planejamento, não existem objetivos ou metas traçadas, tampouco uma análise do ambiente em que a empresa está inserida e quase todas as ações das pessoas envolvidas são feitas empiricamente.

Na questão de organização, foi dividido referentes aos seguintes assuntos, Portfólio da empresa, canais de promoção, composição dos preços, treinamento, atendimento do cliente.

A empresa foca no atendimento das demandas de organizações empresariais com softwares e produtos de controle de ponto e acesso, tendo também os serviços como assistência técnica e suporte. Os principais canais de promoção são as redes sociais e o site da empresa. A composição dos preços é feita a partir de investigação com os concorrentes e acrescido um percentual mínimo de lucro. Com relação aos produtos personalizados os mesmos são feitos orçamentos de acordo com os custos empíricos que os dois sócios calculam. Para que os novos funcionários iniciem seus trabalhos é feito um treinamento inicial, passado pelos dois sócios. Os funcionários também não são treinados, para como oferecer os produtos nem suas vantagens e benefícios de adquiri-los.

As formas do cliente chegar até a empresa são por meio de três canais; fisicamente pelo balcão; telefone; eletrônico, e-mail ou site. As visitas externas nos clientes para demonstração, são feitas pelos sócios, somente sob muita insistência do cliente.

O meio de avaliação utilizado pela empresa é o atendimento pelo suporte técnico, no qual o cliente liga sanando dúvidas e configurações do software e equipamentos, caso não tenha reclamação fica implícito que os clientes estão satisfeitos.

A partir dos levantamentos de dados feito, são propostas para as atividades de vendas algumas ações, vistas como fundamentais pelo autor para o início de uma boa gestão comercial da empresa. As proposições foram divididas em planejamento, organização, processo de venda e outras proposições.

No contexto do planejamento, foi proposto a organização de reuniões a cada quatro meses para planejar objetivos e metas a serem alcançados. Criação de um documento para se ter como histórico das ações tomadas, fazer estimativas sobre a previsão de vendas e o potencial de mercado, calcular um orçamento a ser destinado as atividades e que as ações de promoção sejam divididas por linha de produtos e serviços.

Para a questão de organização propôs-se ações com relação ao portfólio, como ofertar produtos de marcas conhecidas, ofertar produtos como nobreaks e baterias como produtos para diversas aplicações e não somente venda adicional; sugere-se também obter um parceiro em caso de instalações industriais que a empresa não tem mão de obra para fazer, como instalações elétricas. Com relação aos canais de promoção, sugere-se criação de um perfil na rede de relacionamentos profissionais LinkedIn.com, distribuição de folders/panfletos na região oeste de Santa Catarina, que continue o pagamento de propagandas pagas nos sites de busca, que o espaço de publicidade dentro do software seja utilizado, entre outras ações. Proposto também

além do treinamento inicial já feito, a criação de um manual de processo de venda, para que os funcionários da assistência técnica e do suporte, tenham argumentos para ofertar os produtos.

Sobre o atendimento dos clientes, propõem-se que seja determinado que um dos sócios cuide das atividades de vendas, e que seja elaborado um espaço para demonstração de produtos e para o fechamento da venda.

Para a avaliação das vendas propõem-se que seja comparada com dados antigos e que seja feito mensalmente um acompanhamento dos atendimentos dos objetivos e metas.

Com relação ao tópico outras proposições, considera-se que os envolvidos com a área de assistência técnica sejam incentivados por uma comissão. Para o pós-venda, que seja utilizado questionário de avaliação com os clientes novos após um período da venda efetivada, e que para os clientes, estar se utilizando do sistema de emissão de notas fiscais para prever as necessidades dos clientes. Também a criação de um documento compartilhado no qual possa ser escrito as principais reclamações, sugestões e dúvidas dos clientes, para posterior análise.

Com a implementação das propostas acima apresentadas a empresa tem em suas mãos a oportunidade de melhorar o atendimento aos clientes e sua atuação comercial, considerando os diversos aspectos e técnicas da administração de vendas.

Para este trabalho, as principais limitações foram com relação a abrangência dos itens do composto de mix de marketing, no qual não foi possível um estudo a fundo de todos os itens, as disponibilidades de detalhamento de dados com relação as quantidades de vendas, lucros, e despesas com as atividades de vendas. Também não se pode explorar a fundo as aptidões e saberes de cada funcionário sobre vendas.

Por fim a título de sugestão é de grande relevância para uma empresa que as atividades de marketing sejam bem desenvolvidas na empresa, portanto seria interessante desenvolver estudos nessa área, envolvendo todo o composto de marketing, produto, preço, praça e promoção. Além disso, é essencial que também se faça uma avaliação para quantificar o retorno para a empresa das ações tomadas.

REFERÊNCIAS

- AMA, American Marketing Association. **Definição de Marketing**. 2013. Conselho de Administração da American Marketing Association. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 28 nov. 2017.
- BARROS, Carlos Rafael Coelho. **O papel do administrador**: O administrador é elemento fundamental para o sucesso das organizações. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-administrador/67510>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- BATMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. . **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 773 p. Tradução de Roberta Schneider.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: Planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005. 210 p.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 491 p.
- COUREAU, Serge. **Saber vender para vender mais**. São Paulo: Nobel, 1989.
- DRUCKER Peter, **Management**: tasks, responsibilities, practicies. Nova York: Harper & Row, 1973.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Armed, 2009.
- FUTRELL, Charles M.. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 521 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 406 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

LAPPE, Janes Fátima Daroit; KOBER, Ricardo Alberto. REVISTA DESTAQUES ACADEMICOS, **Proposta de Estruturação da Área de Vendas da Empresa Ilimitada – Consultoria e Vendas**, Lajeado - RS, p.97-108, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 233 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2012. 527 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, Ruth Moreira Marques de. **Proposta para implantação de plano de vendas na empresa varejão da construção**. 2014. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Administração e Economia, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande -PB, 2014.

NARDIS, Shidosi Graziano. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Coordenação Sergio Roberto Dias.

PEREIRA, Antônio Costa. **Treinamento e desenvolvimento na área de vendas**. 2003. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Pós-Graduação em Marketing, Diretoria de Projetos Especiais, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

ROCHA, Jorge Vieira da. **Fundamentos de Vendas e Varejo**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005. 261 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SEBRAE. **Desenvolvimento: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Fonte: Sebrae Mato Grosso - 24/07/2014. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 26 out. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.