

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

FELIPE JUNIOR SCANAGATTA  
JONES DE CONTO

**ANÁLISE DA FORÇA DE VENDAS NUMA EMPRESA DO RAMO  
METAL-MECÂNICO EM SÃO LOURENÇO DO OESTE - SC**

São Lourenço do Oeste - SC

2019

FELIPE JUNIOR SCANAGATTA  
JONES DE CONTO

**ANÁLISE DA FORÇA DE VENDAS NUMA EMPRESA DO RAMO  
METAL-MECÂNICO EM SÃO LOURENÇO DO OESTE - SC**

Projeto Integrador apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso Técnico em Vendas do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Campus Avançado de São Lourenço do Oeste-SC.

Orientador(a) Prof. Clara Rosane Artmann

São Lourenço do Oeste - SC

2019

## RESUMO

As mudanças econômicas e sociais no Brasil e no mundo impactam diretamente em como o cliente toma a decisão de comprar seu produto. Os processos de vendas precisam ser inovados para acompanhar essas mudanças e destacar-se dos concorrentes. Esse projeto visa analisar como atualmente são aplicadas as estratégias de vendas numa empresa do ramo metal mecânico em São Lourenço do Oeste, a fim de propor sugestões de melhorias. Para tanto, foi realizada uma coleta de dados por meio de uma pesquisa, cuja análise permitiu identificar os principais desafios enfrentados pelos profissionais para realizar as vendas. Por fim concluiu-se que a equipe deve dar mais atenção a fase do planejamento das vendas, preocupando-se com o consumo do usuário final do produto, avaliando e identificando as necessidades de cada cliente, fazendo com que a empresa potencialize suas vendas e um melhor gerenciamento da carteira de clientes. A diferença que uma boa equipe de vendas faz em uma empresa, prova a importância da área comercial em uma organização. O vendedor é um elo entre a empresa e o cliente, é ele quem vai representar a imagem da organização e conquistar o cliente, desta forma estará atraindo novos consumidores e fidelizando os já existentes.

**Palavras Chaves:** Cliente. Fidelização. Estratégia. Carteira de clientes. Treinamento.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 Objetivos	5
1.2 Justificativa	6
1.3 Delimitação do tema	7
1.4 Metodologia	7
2.1 Histórico da profissão de vendedor	9
2.2 Planejamento de Vendas	10
2.3 Gestão de Vendas	11
2.3.1 Carteira de clientes	12
2.4 Estratégia da equipe de vendas	13
2.5 Força e estrutura de vendas	14
2.6 Etapas do processo de vendas	15
<b>3. DESENVOLVIMENTO</b>	<b>18</b>
3.1 Caracterização da empresa	18
3.2 Análise da gestão de vendas da empresa	20
3.3 Análise da Equipe de Vendas da empresa	21
3.3 Proposta apresentada	27
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No tempo atual a prioridade é conquistar o cliente, fidelizar e buscar entender suas necessidades. Monitorar o nível de satisfação deles através de um feedback, afinal não pode-se contar esses consumidores como garantidos (KOTLER, 2004).

A importância de uma equipe de vendas qualificada hoje em dia é fundamental. Não adianta a empresa ter uma estrutura física de dar inveja aos concorrentes, se a equipe comercial não estiver obtendo sucesso nas vendas.

É preciso, além de vender, mostrar ao cliente como a empresa poderá ajudá-lo a tomar decisões certas. Os clientes estão mais críticos e exigentes, já não se preocupam só com preços, eles querem atendimento diferenciado e querem encontrar soluções para seus problemas.

Diante disto, este trabalho apresenta uma estratégia que dá suporte a um processo de planejamento de vendas para uma aplicação prática em uma empresa, identificando os fatores relevantes para uma implementação de sucesso.

Destaca também, os potenciais benefícios de uma estratégia bem elaborada, bem como suas limitações, demonstrando a melhoria do trabalho em equipe, dos serviços aos clientes, que poderão ser obtidos pela implementação da estratégia na empresa em questão.

### 1.1 Objetivos

O objetivo geral do presente projeto é:

Analisar a força de vendas e sugerir melhorias na área de vendas numa empresa do ramo metal mecânico de São Lourenço do Oeste - SC.

Para se atingir o objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos:

- Analisar as equipes de vendas.
- Verificar as características da força de vendas.
- Identificar os principais desafios de vendas da empresa.
- Propor sugestões para proporcionar resultados nas vendas.
- Realizar uma pesquisa com os vendedores.

## 1.2 Justificativa

As empresas competem com as outras para obter pedidos de clientes, e devem, portanto, dispor suas forças de vendas de forma estratégica para que interajam com os clientes certos, da maneira correta, e no momento mais oportuno (KOTLER, 2003).

A venda tem um papel essencial dentro de qualquer que seja a empresa, pois ela é que gera o lucro, o capital e o crescimento das empresas, logo as empresas só existem porque vendem. A venda nada mais é do que a troca da propriedade dos produtos e serviços (COBRA; TEJON, 2007).

O processo de vendas, é formado por um conjunto de etapas que devem ser seguidas e muito bem analisadas para alcançar resultados expressivos. Dentre as etapas do processo de vendas estão a prospecção, abordagem de clientes, sondagem ou identificação do perfil da demanda, elaboração de propostas, argumentação e o fechamento.

A função dos vendedores é, além de vender, conseguir mostrar o valor do seu produto para que o cliente visualize as vantagens em adquirir aquele produto. A inserção de novas tecnologias e concorrência do mercado obrigam vendedores a estarem constantemente atualizando-se, buscando novas ferramentas que atendam às necessidades dos clientes, e a conquistá-los pela excelência no atendimento.

Diante disso, é importante que a força de vendas tenha uma análise e compilação de informações a respeito de quais são as boas práticas e estratégias de vendas aplicadas com clientes cada vez mais exigentes. Dessa forma, o presente projeto tem como problema de pesquisa: **Quais os principais desafios da força de vendas ?**

O tema se justifica devido sua aplicação prática para as empresas, devido a necessidade destas se manterem no mercado e conseguir diferenciais competitivos, buscando a fidelização de cliente, profissionalismo da equipe de vendas, acompanhando a inovação tecnológica para a otimização do processo de venda.

### **1.3 Delimitação do tema**

No presente trabalho será apresentado um estudo na empresa que está instalada na cidade de São Lourenço Do Oeste - SC, que visa analisar como as estratégias de vendas auxiliam no resultado das vendas, no período de Março a Junho de 2019.

É uma empresa catarinense que constrói sua marca ancorada na qualidade de seus produtos e serviços, nos preços competitivos e no talento e dedicação do seu time.

Fundada em 1986, a empresa especializou-se no mercado do aço. Atua preferencialmente na construção civil, indústria metalúrgica e mecânica, manutenção industrial e projetos especiais de cortes e dobras.

Comprometida com a satisfação dos seus clientes, a empresa possui uma equipe de profissionais altamente capacitada que trabalha para assegurar a reconhecida qualidade de seus produtos e serviços.

Alicerçada nos valores da ética, da sustentabilidade e da responsabilidade social, a empresa confirma seu compromisso com as pessoas, as comunidades e o meio-ambiente.

### **1.4 Metodologia**

Este projeto será realizado em quatro etapas:

Na primeira etapa será realizada uma pesquisa em referencial teórico para buscar embasamento sobre o assunto.

A segunda etapa da pesquisa será realizada na empresa para verificar as etapas do processo de vendas, estratégias adotadas pela força de vendas, desafios da venda.

A terceira etapa consistirá em analisar os dados e sugerir as estratégias.

E por fim, apresentar os resultados do projeto de pesquisa.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados à área de vendas, histórico da profissão de vendedor, planejamento de vendas, gestão de vendas, e as estratégias de vendas, forças de vendas, etapas de processo de vendas e relacionamento com clientes. Esses assuntos servirão de embasamento teórico para a construção de um raciocínio lógico e coerente mediante aos objetivos traçados e elaborar as conclusões apontadas ao final deste estudo.

### 2.1 Histórico da profissão de vendedor

Com a revolução industrial grandes indústrias surgiram e o trabalho humano passou a ser substituído por máquinas ocasionando a larga produção em escala e uma mudança completa nos paradigmas de produção. Inicialmente o método de produção adotado foi a produção empurrada, que consiste em produzir itens em grande quantidade, armazená-los e posteriormente distribuí-los ao mercado (BEHLING, 2015).

Os limites locais, com o aumento da concorrência deixaram de ser suficientes para escoar toda a produção das indústrias e o comércio intermunicipal e até internacional começou a se desenvolver. A necessidade de levar os produtos aos clientes em locais mais distantes da empresa, exigiu a abertura de novos mercados e uma maior quantidade de vendedores. O papel do profissional da venda foi determinante para que o mundo dos negócios saísse de uma produção baseada em pequena escala para uma produção em massa (INGRAM *et al*, 2008).

Nesse período, segundo Spiro (2009), os vendedores eram a forma dominante da profissão que até então não era respeitada já que normalmente o público não confiava nesses estranhos que batiam à sua porta. Com o crescimento da economia e o surgimento de novas empresas, muitas delas optaram por ter uma força de vendas própria para atingir novos mercados. Esses profissionais eram conhecidos como “tiradores de pedidos” e remunerados por comissão sobre os volumes vendidos.

A venda orientada para o cliente é aquela que o vendedor identifica as necessidades dos clientes e apresenta soluções para elas. Nesse novo contexto, é possível afirmar que o trabalho do vendedor ocorre antes, durante e depois da venda.

O vendedor deve atuar como um observador do que ocorre no mercado, identificando e reportando à sua empresa oportunidades que possam ser aproveitadas para a criação de novos produtos e serviços. Após o ato de vender, o vendedor deve manter o relacionamento com seu cliente, acompanhando a solução oferecida, satisfação do cliente e a possibilidade e a prospecção de novos negócios (BEHLING, 2015).

## **2.2 Planejamento de Vendas**

Planejamento de vendas é um processo de gerenciamento do negócio, que pode gerar vantagem competitiva através de uma visão e entendimento do cenário futuro e do envolvimento de um time multifuncional para definir e executar um conjunto de planos operacionais alinhados de modo a melhorar os resultados do negócio e melhor atender os clientes (SEBRAE, 2007).

O planejamento da equipe de vendas começa pelo objetivo de vendas ou seja, o que se espera alcançar com seus vendedores, o papel a ser exercido por eles, os tipos de informações necessárias e os esforços que eles terão que fazer. Estes fatores determinam quais conhecimentos, habilidades, atitudes e grau de especialização que a equipe deve possuir (SEBRAE, 2007).

É preciso, além de vender, mostrar ao cliente como sua empresa poderá ajudá-lo a tomar decisões certas. Os clientes estão mais críticos e exigentes, já não se preocupam só com preços, eles querem atendimento diferenciado e querem encontrar soluções para seus problemas.

Kotler (2005) apresenta que a sobrevivência e o crescimento organizacional está na habilidade da empresa para adaptar suas estratégias de vendas em um ambiente rapidamente mutante, colocando uma carga pesada sobre a administração para antecipar corretamente os eventos futuros. Nota-se que um correto

planejamento de vendas é a chave para o sucesso das empresas, acima de tudo esse planejamento não pode caminhar de forma isolada em cada departamento, ele deve ocorrer de maneira integrada para ajudar na tomada de decisão.

As decisões estruturais ou estratégicas devem ser tomadas por pessoas que sejam capacitadas para visualizarem o negócio holisticamente, ou seja, enxergar a interação entre a demanda e a oferta, entre os pedidos dos clientes e os inventários, a fim de tomar decisões sólidas e bem informadas (WALLACE, 2001).

É isso o que propõe o processo de planejamento de vendas como um dos instrumentos para desdobramento e implementação do planejamento estratégico de vendas pode agregar valor ao negócio ao promover o debate antecipando as necessidades e restrições da empresa, criando a partir daí soluções sincronizadas com os requisitos da demanda e da oferta. Sua missão é a de balancear os volumes da demanda com a oferta (WALLACE, 2001).

### **2.3 Gestão de Vendas**

O conceito gestão contém alguns mecanismos nos quais permitem criar, manter e desenvolver a capacidade e a motivação para realizar os objetivos oferecendo condições organizacionais propícias ao desenvolvimento das atividades, alcançando níveis de produtividade compatíveis com as melhores organizações de seu setor. Significa gerenciar as vendas, ou seja, fazer funcionar. Acompanhando o dia a dia dos vendedores dando suporte e avaliando suas atuações. Tem como funções: planejar, orientar, desenvolver atividades de apoio aos vendedores e também de controlar, verificar se estão atingindo suas metas e atendendo bem os clientes.

De acordo com SEBRAE (2007) a gestão de vendas visa, através de pessoas capacitadas e uma boa comunicação com o departamento de marketing, buscar os melhores contatos e transformá-los em clientes maximizando lucros, criando novas oportunidades, gerando divisas, promovendo a consolidação da marca no contexto do mercado.

### 2.3.1 Carteira de clientes

A gestão da carteira de clientes é uma arte que envolve relacionamento e custo benefício e envolve diversas áreas, do financeiro às operações. É importante selecionar melhor os clientes, analisando potencial, histórico de compra e pagamento, focando sua maior atenção aos clientes mais lucrativos. Por mais que a empresa seja muito bem estruturada se faz necessário alguns ajustes internos e externos.

Além de monitorar a performance de seus vendedores, a gestão da carteira de clientes exige que você preste atenção em oscilações de vendas, por que determinado cliente está com compras em declínio? Um concorrente apareceu, ele está com dificuldades? Ficar atento também com aumento repentino de compras: será que esse cliente terá condições de honrar seus compromissos?

Para Braga (2017) é necessário observar como os clientes se movimentam na sua carteira. Não olhar apenas para aqueles que estão ativos e comprando, pois é preciso observar os clientes que estão emitindo sinais de que passarão a ser inativos.

Ainda segundo o autor, em relação aos clientes que estão efetuando compras, deve-se incentivar a gastar mais, identificar suas necessidades e apresentar soluções compatíveis com elas.

Quantidade de contatos não significa qualidade. Você precisa dedicar atenção aos seus clientes, principalmente àqueles que estão com maior potencial de fechar negócio.

Para isso, é preciso limpar a carteira regularmente. Diante de clientes inativos e ex-clientes, direcionar seus esforços para os demais que têm potencial.

A atualização é necessária para que você consiga manter um contato frequente com todos, sempre com assertividade — sem a necessidade de atualizar na hora em que mais precisa falar com alguém.

Esquecer o bloquinho de papel ou a caderneta. Investir em um software de gerenciamento de contatos (CRM). Esse tipo de sistema ajuda a automatizar

diversos processos e identifica oportunidades para você, apontando, por exemplo, quais são os clientes em potencial que precisam receber uma visita, identificando e alertando as oportunidades.

Ficar sempre atento ao feedback que cada cliente emite. A rede de relacionamento funciona quando você escuta seus contatos com atenção, pois o que é dito se transforma em indicadores para o funcionamento do seu trabalho. Encare as críticas como oportunidades de crescimento (BRAGA, 2019).

“Se você trata dois clientes de uma mesma forma, pelo menos um deles, você está tratando mal.” Milton Erickson.

## **2.4 Estratégia da equipe de vendas**

Para elaborar um planejamento eficaz em relação à qual estratégia de vendas deve-se utilizar é preciso analisar uma série de fatores como: mix de produtos, modelo econômico, território, perfil de clientes. A partir dessas informações é possível definir qual estratégia utilizar especificamente para determinadas regiões e produtos (PACHECO, 2016).

Uma das estratégias mais utilizada para se atingir as metas, é analisar os clientes para posteriormente oferecer os produtos de acordo com suas preferências. Fazer o registro de vendas, tratar bem o cliente e analisar o histórico das vendas, poderão determinar o fechamento da venda, fazendo com que alcance a meta estipulada. Contribuem para estratégias ações de analisar os clientes, analisar as vendas, fazer um bom planejamento e buscar novos clientes . Percebe-se que a venda não é algo momentâneo, mas que tem um processo de várias etapas de longo prazo que envolvem estratégias de venda onde todas elas irão interferir no fechamento das vendas no presente e no futuro.

Segundo Las Casas (2001, p.14), “a estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos.” Nota-se que o trecho refere-se aos meios que as empresas usam para atingir suas metas buscando a excelência no atendimento e visando lucro.

Porter (1986) classifica a estratégia como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição sólida diante da concorrência, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Diante desses conceitos, a importância dos vendedores traçarem estratégias para auferir suas vendas é indiscutível. Estratégias como a melhor maneira de abordar o cliente, como manter um relacionamento efetivo com os clientes ou planejar maneiras para que seu produto destaque-se diante dos concorrentes.

Desta forma concluiu-se que a estratégia refere-se aos planos da empresa para alcançar resultados que acompanham a missão e os objetivos gerais da organização.

## **2.5 Força e estrutura de vendas**

A força de vendas varia muito de uma empresa para outra. Segundo Cobra (1994), a estrutura da força de vendas deve contemplar duas variáveis fundamentais:

a) Forças de vendas diretas: a organização utiliza sua própria força de vendas, criando um vínculo de obrigação entre os vendedores e a empresa. Vantagens: Menores custos para maiores vendas, maior aplicação da política de marketing, maior controle dos vendedores.

b) Força de vendas indiretas: a organização utiliza uma força de vendas não vinculada em termos trabalhistas. Vantagens: Menor custo para menores vendas, aproveita o relacionamento dos representantes, pagamento somente por comissão.

Neste mesmo sentido, Kotler e Armstrong (2003), apontam quatro forças na estrutura de vendas:

1) Estrutura da força de vendas por território: Baseada na divisão geográfica exclusiva a cada vendedor que vende a linha completa de produtos ou serviços da empresa a todos os clientes daquele território.

2) Estrutura da força de vendas por produto: Os vendedores devem conhecer seus produtos.

3) Estrutura da força de vendas por clientes: Organizar a força de vendas por clientes proporciona a empresa a focar no cliente, construindo um relacionamento com os mesmos.

4) Estrutura da força de vendas combinada: É quando a empresa vende uma grande variedade de produtos a muitos tipos de clientes em áreas geográficas extensas, combinando vários tipos de estruturas de força de vendas.

Conforme Kotler e Armstrong (2003), o tamanho da força de vendas é determinado pela quantidade de clientes que a empresa almeja atender. Essa quantidade deve ser calculada levando em consideração a carga de trabalho de cada vendedor. Para isso é preciso levar em conta considerações referentes ao volume de vendas previsto ou realizado, quantidade de visitas esperadas e capacidade de efetuar o atendimento por parte dos vendedores.

As empresas competem com as outras para obter pedidos de clientes, e devem, portanto, dispor suas forças de vendas de forma estratégica para que interajam com os clientes certos, da maneira correta e no momento mais oportuno (KOTLER, 2003).

## **2.6 Etapas do processo de vendas**

Tendo em vista a necessidade de atingir expectativas, as empresas devem investir em treinamento, para desenvolver as respectivas vantagens competitivas que lhes garantam conservar os clientes e, portanto, continuar ou melhorar sua participação no mercado.

Uma ferramenta útil nesse processo tem sido segundo o site do Portal da Educação (on-line), os passos do processo de vendas são sete:

1- Conhecimento do produto – É uma etapa que deve ser realizada com cautela, vendedor fica preocupado ao expor as características do produto e os benefícios que o produto traz acabam deixados de fora da apresentação. O conhecimento do produto pelo vendedor deve ser menos sobre as características do produto e mais sobre como irá suprir as necessidades do cliente.

2 - Prospecção – é a procura de novos clientes. Para ser efetiva é necessário saber onde e o que procurar. O mais importante deste passo é criar um perfil de clientes existentes, pois é um processo importante para ter melhores resultados nas vendas.

3 - Abordagem - é o início da relação entre cliente e vendedor. Primeira etapa começa com a coleta de informações. Para ter sucesso nas vendas é fundamental uma boa abordagem, porque o cliente busca um vendedor prestativo com algo de valor para oferecer.

4- Avaliação das necessidades – é considerado o passo mais importante, pois permite ao vendedor entender qual a real necessidade do cliente, dando a oportunidade para questionamentos específicos que podem levar aos resultados esperados. Entender para atender.

5 – Apresentação – expor os produtos conforme a perspectiva dos clientes, com convicção e clareza. O vendedor precisa apresentar seu produto e como ele irá suprir suas necessidades.

6 - Fechamento – muitas vendas deixam de ser realizadas porque falta atitude no tempo certo, por parte do vendedor para concretizar a venda. Para finalizar essa etapa com sucesso, o profissional necessita conhecer seus produtos e principalmente seus clientes.

7 - Pós-venda - o trabalho do vendedor não acaba após a entrega do produto, pelo contrário, deve manter o contato com cliente, acompanhando sua satisfação com o produto, e prospectando novas negociações e indicações por parte do cliente (torna-lo fã de sua marca e seu trabalho).

O processo de vendas, segundo o site Portal Educação (2013), é formado por um conjunto de etapas que devem ser seguidas e muito bem analisadas para alcançar resultados expressivos.

## **2.7 - Relacionamento com os Clientes**

Para um bom relacionamento com os clientes o vendedor deve apresentar habilidade para ouvir; capacidade para entender o cliente; otimismo; conhecimento

dos seus produtos; capacidade de administrar o tempo e preparo para ouvir e oferecer produtos (URDAN; URDAN, 2006).

São indispensáveis também, honestidade, seriedade, senso comercial, persistência, dedicação, visão de mercado, agilidade, comprometimento com a empresa, atendimento e encantamento do cliente, serviço, aperfeiçoamento técnico, estudo, conhecimento do produto e formação. Estas devem ser características adotadas pelos profissionais de vendas para conseguirem fechar seus negócios e obter sucesso no mercado (SILVA, 2010).

O relacionamento é a palavra chave para o fechamento de uma venda, é algo que se estabelece entre sua marca, sua empresa com os clientes, tendo como objetivo a retenção de clientes. Quanto mais o cliente percebe que sua empresa soube reconhecer e atender suas necessidades mais ele fornece informações a seu respeito e quanto mais informações a empresa tiver a respeito do cliente, maior é a capacidade de reconhecer e privilegiar os mais lucrativos e de tornar as informações úteis para o bom atendimento e satisfação dos clientes.

Um dos objetivos é a satisfação dos clientes e da satisfação à fidelidade, nada garante que um cliente satisfeito recusará uma oferta do concorrente, mas um cliente fiel pensará duas vezes antes de buscar outra opção.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

Esta secção será realizada para verificar as etapas do processo de vendas, estratégias adotadas pela força de vendas e os desafios da venda. A terceira etapa consiste em analisar os dados e sugerir possíveis estratégias.

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A companhia em estudo é empresa catarinense que constrói sua marca ancorada na qualidade de seus produtos e serviços, nos preços competitivos e no talento e dedicação do seu time. Foi fundada na década de 80 e especializou-se no mercado do aço. Atua preferencialmente na construção civil, indústria metalúrgica e mecânica, manutenção industrial e projetos especiais de cortes e dobras.

Alicerçada nos valores da ética, da sustentabilidade e da responsabilidade social, a empresa confirma seu compromisso com as pessoas, as comunidades e o meio-ambiente.

Comprometida com a satisfação dos seus clientes, a empresa possui uma equipe de profissionais altamente capacitada que trabalha para assegurar a reconhecida qualidade de seus produtos e serviços. Conta com 250 colaboradores, e mais especificamente na área de vendas atuam 48 pessoas. Os setores da empresa estão representados no organograma na figura 1.

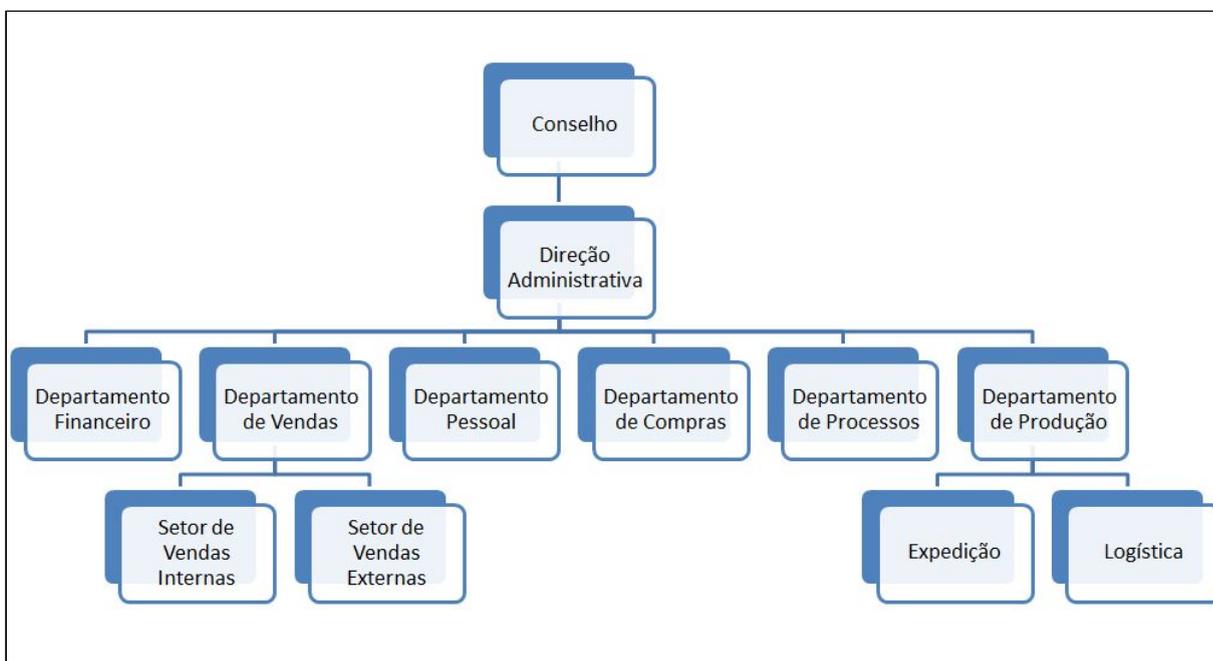
A empresa possui um conselho que toma as principais decisões, essas são repassadas pela direção administrativa e executadas dentro de cada respectivo departamento e setor.

Possui um departamento financeiro responsável pelas entradas e saídas, contas a pagar e a receber. O departamento de vendas é o setor de extrema importância, pois é o coração da empresa. Departamento pessoal é responsável pelos recursos humanos, busca sempre o aprimoramento e crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. No departamento de compras acontecem todas as aquisições de matérias primas, insumos e as demais demandas de compras que a empresa realiza, por isso este setor também é muito importante na organização.

O departamento de processos acompanha todas as atividades desempenhadas dentro da empresa, indica soluções acertadas e aponta melhorias se forem necessárias. No departamento de produção é onde a empresa fabrica seu portfólio de produtos. Neste setor a empresa tem a oportunidade de fazer a diferença na qualidade e pontualidade de seus produtos.

As vendas se dividem em vendas internas e vendas externas onde ambas trabalham em sintonia e harmonia com entendimento buscando a satisfação dos clientes da empresa. Na expedição ocorre o embarque da mercadoria para seu destino final. A logística é fundamental no processo de distribuição e entrega da mercadoria vendida, produzida e embarcada pela empresa.

Figura 1: Organograma da empresa em Estudo



Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa atua com uma equipe constantemente treinada com apoio da supervisão, buscando a evolução no atendimento.

Trabalha com um planejamento de vendas através de estudos dos mercados de seu segmento para a realização das metas, mantendo sua credibilidade perante clientes e fornecedores e sustentando sua rentabilidade.

Todos os setores e departamentos da empresa trabalham em perfeita harmonia buscando o aprimoramento das funções de cada um e juntos alcançarem o objetivo maior e comum da companhia que é o crescimento, o comprometimento com a qualidade e a satisfação dos clientes, em diferencial de competitividade e melhorando ainda mais o seu posicionamento no mercado perante a concorrência.

Um dos grandes desafios das empresas hoje é proporcionar e manter a satisfação de seus clientes por meio de seus produtos e soluções, fazendo assim com que a empresa consiga lucrar mais com a busca da satisfação. A satisfação dos clientes é uma forma das empresas se manterem no mercado a partir da conquista e fidelização de seus parceiros comerciais, por isso, a satisfação ganhou maior importância no contexto da administração de empresas.

É preciso que as empresas compreendam que o cliente insatisfeito espalha informações negativas, e dessa maneira a imagem da organização é prejudicada, por isso, a satisfação dos clientes é um importante instrumento de marketing, que pode ser usado pelos administradores como forma de tornar mais competitiva a empresa no mercado.

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar, assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

### **3.2 Análise da gestão de vendas da empresa**

A empresa possui um planejamento de vendas, o qual busca primeiramente analisar o potencial de cada região, para assim expandir as vendas. Oferece suporte dos gestores aos vendedores, promove reuniões, treinamentos, cursos, apoia, incentiva e reconhece aqueles que buscam aperfeiçoamento.

A empresa tem um bom relacionamento com a equipe de vendas, ainda mais que a equipe apresenta um bom tempo de empresa, e oferece oportunidades. Para a equipe de vendas externa a empresa oferece comissão sobre vendas, o que também é um incentivo para o vendedor.

A equipe da gestão também está sempre preocupada em acompanhar a realidade e os desafios que a equipe enfrenta, buscando sempre o melhor para os clientes. Coleta, analisa e determina ações que devem ser tomadas diante das situações.

A gestão acompanha sua equipe através de reuniões, faz visitas juntamente com os vendedores buscando saber o nível de satisfação do cliente. Acompanhando as necessidades do mercado e buscando agilidade e estar na frente da concorrência. Está implantando um sistema moderno que disponibiliza rapidez, mobilidade e segurança nas informações em tempo real. A equipe de vendas tem acesso onde quer que esteja a todas as informações de sua carteira de clientes, histórico de compras e pagamentos.

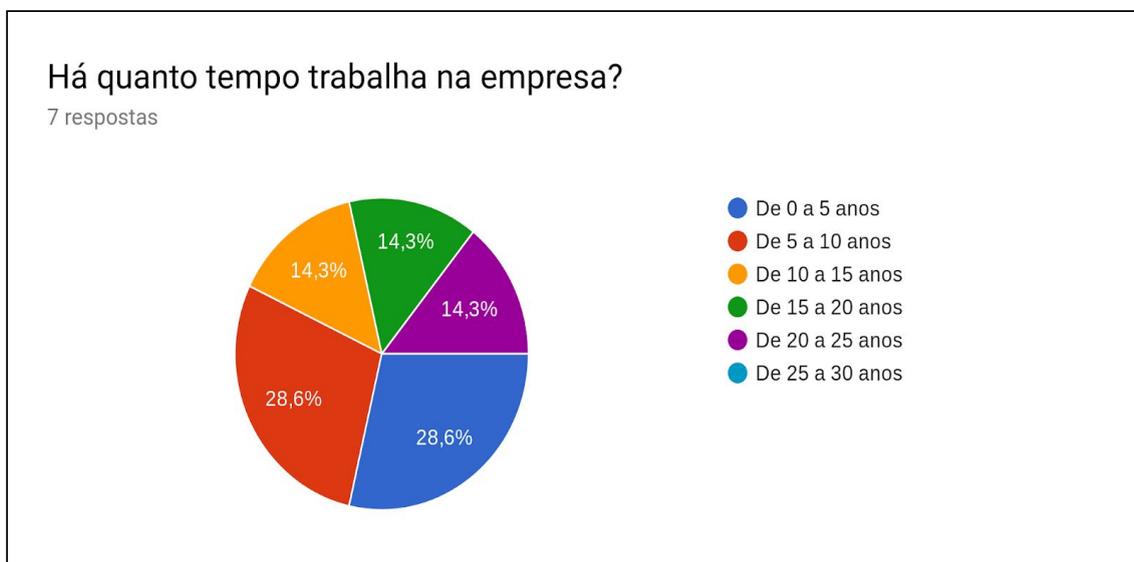
Um dos principais desafios que se apresenta nos dias de hoje é a necessidade de tirar o foco do produto ou serviço e focar no cliente, compreender qual das necessidades dele e se os produtos e serviços atendem. A equipe de gestores internos e externos busca entender melhor os clientes e assim atender com maior eficiência.

### **3.3 Análise da Equipe de Vendas da empresa**

No mês de Maio de 2019 foi enviado um questionário para 12 colaboradores da área de vendas da empresa, e obtendo-se um retorno de 7 respostas. O intuito da mesma foi a coleta de informações da equipe para identificar pontos que possam ser melhorados ou mantidos, como também suas sugestões.

O questionário foi composto por 7 questões com foco na área de vendas. Foi aplicado por meio da plataforma Google Forms e os resultados serão apresentados por meio de gráficos para uma melhor visualização e entendimento.

Conforme o gráfico 1, percebe-se que 28,6% dos vendedores trabalham de 0 a 5 anos, 28,6% trabalham de 5 a 10 anos, 42,8% trabalham acima de 10 até 25 anos na empresa. Percebe-se que a maioria tem um bom tempo de empresa, quase todos acima de 5 anos.

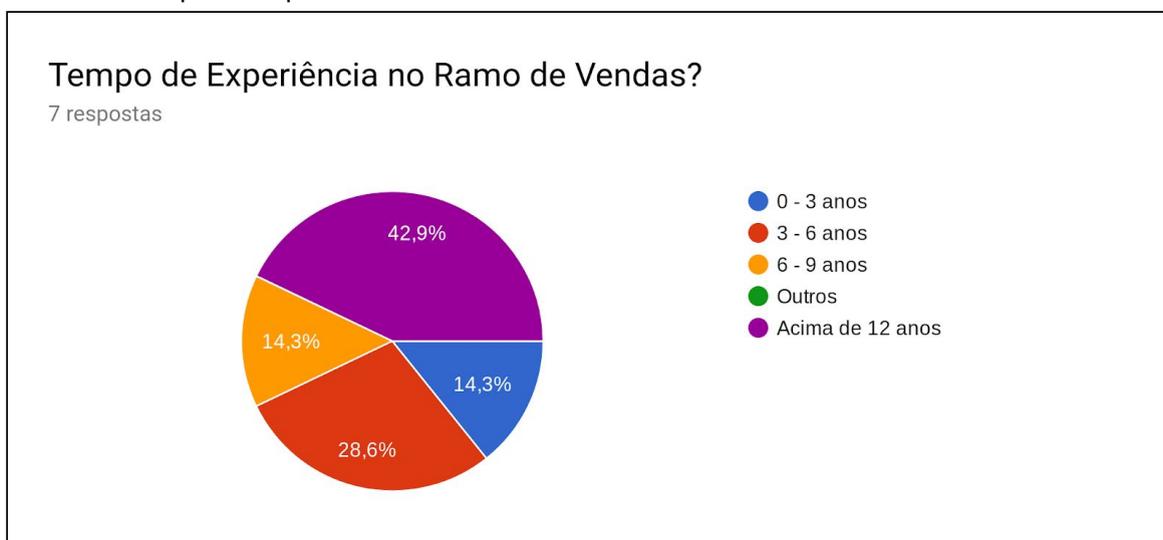


Fonte: Autoria Própria

Esses dados são importantes, pois demonstram que os colaboradores apresentam um tempo de empresa considerável, esse fator é positivo pois essa permanência na empresa impacta nas vendas, pois o cliente se sente confiante, o vendedor conhece e domina os produtos, o mercado e os clientes.

O gráfico 2 apresenta o tempo de experiência dos entrevistados no ramo de vendas, identificou-se que 42,9% trabalham nesse ramo há mais de 12 anos, 14,3% atuam de 6 a 9 anos na atividade, 28,6% de 3 a 6 anos, e 14,3% de 0 a 3 anos.

Gráfico 2: Tempo de Experiência no Ramo de Vendas.



Fonte: Autoria Própria

Pelo resultado, nota-se que 85,8% possuem grande experiência na área de vendas, pois já estão acima 3 anos trabalhando nesse ramo. Esse fator também se deve ao tempo de empresa, identificado no gráfico 1, que apresentou um índice de 71,4 % que estão há mais de 5 anos trabalhando na empresa, e conseqüentemente adquiriram a experiência. Por outro lado, esse fator pode influenciar na implantação de inovações, ocasionado certas vezes resistências nos momentos de mudança.

Em relação à satisfação dos vendedores com a empresa, o gráfico 3 demonstra que 57,1% estão satisfeitos e 42,9% estão muito satisfeitos.

Gráfico 3: Avaliação de satisfação em relação a empresa



Fonte: Autoria Própria

Nota-se que a maioria da equipe está satisfeita em relação ao seu trabalho, pelo fato de ser uma empresa sólida estar bastante tempo no mercado. A satisfação dos colaboradores é um fator importante, pois as pessoas satisfeitas conseguem desempenhar melhor suas atividades, conseguindo um melhor desempenho e resultado em seu trabalho.

Sobre os desafios da venda, de acordo com o gráfico 4, 71,4% acreditam que é estruturar e manter uma carteira de clientes e 28,6% entendem que as metas são o seu maior desafio.

Gráfico 4: Principais desafios na Venda

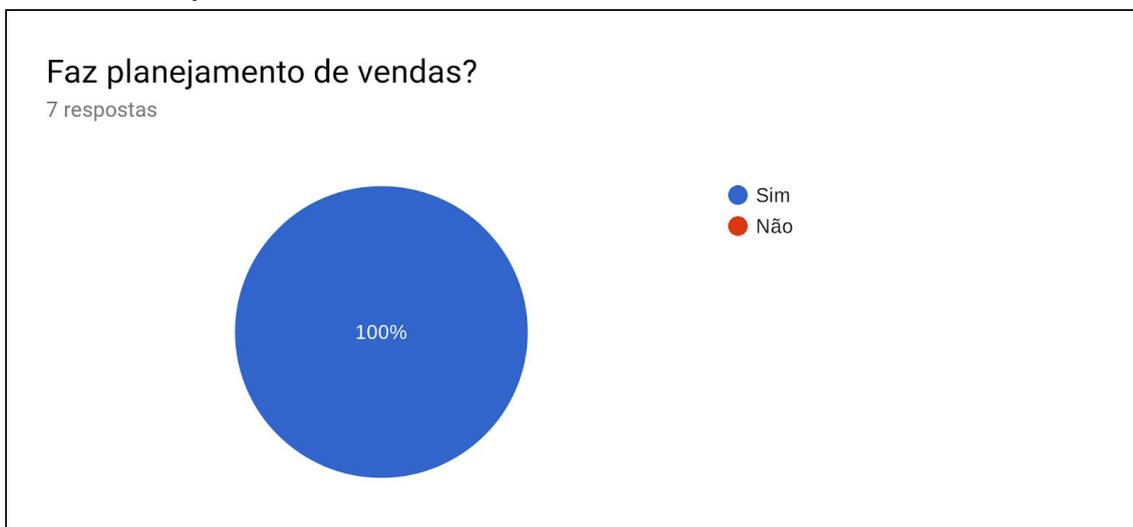


Fonte: Autoria Própria

Nota-se que ter uma carteira de clientes bem estruturada é o principal desafio da equipe de vendas e a segunda opção escolhida foram as metas. Estruturar uma carteira de clientes significa que o vendedor deve manter sempre seu relacionamento com cliente, vendedor precisa ser lembrado como primeira opção na hora da necessidade, o impacto que isso causa é mais percebido nas vendas, a empresa está sempre aumentando seu mix de produtos, buscando sempre as melhores alternativas do mercado. Manter um carteira de clientes nem sempre é fácil, por vários fatores, entre eles a concorrência, disponibilidade de produtos, falta de contato com cliente, conquistar confiança, concorrer com preços, visitar, manter relacionamento, fator primordial nos dias atuais.

Quanto ao planejamento de vendas, que contempla as fases de levantamento de informações tais como o roteiro de visitas, os produtos, dados dos clientes, enfim toda a preparação da venda até o seu fechamento, no gráfico 5 analisa-se que 100% fazem o planejamento de vendas.

Gráfico 5: Planejamento de vendas.

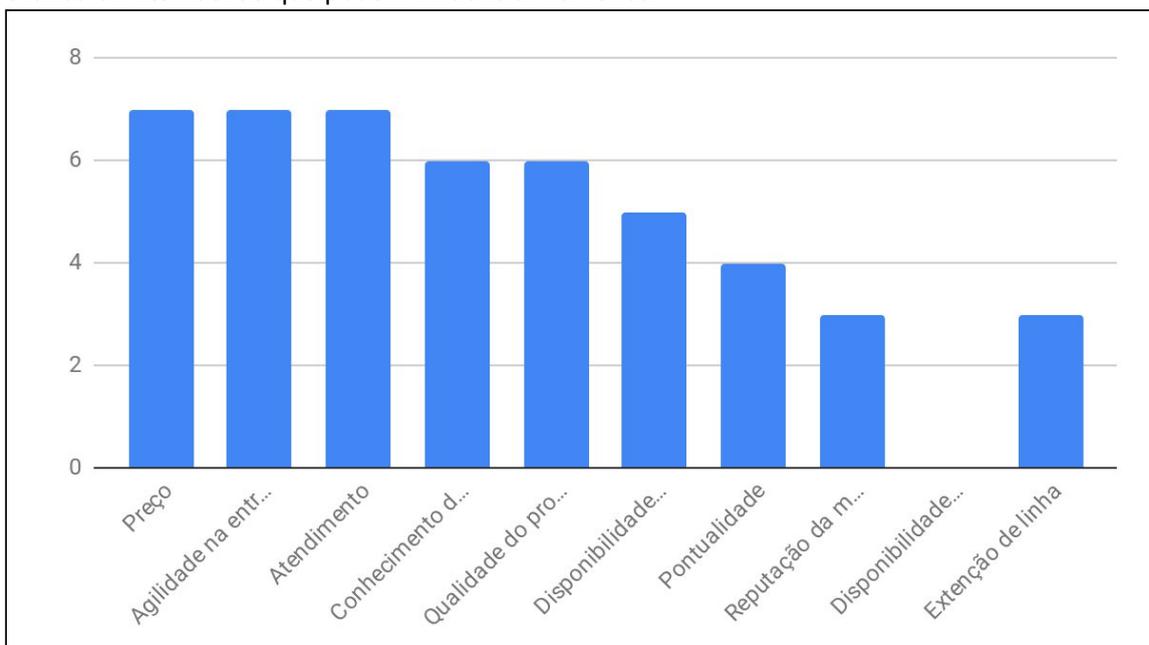


Fonte: Autoria Própria

Constata-se que devido ao tempo médio de experiência dos vendedores esse índice demonstrou que todos planejam suas vendas. Um bom vendedor planeja seu dia a dia, suas rotas, seus horários e compromissos, ou seja planeja e organiza suas vendas, com isso os resultados são melhores.

Em relação ao que pode influenciar no momento da venda, o gráfico 6 evidencia as alternativas mais citadas.

Gráfico 6: Alternativas que podem influenciar na venda



Fonte: Autoria Própria

Evidencia-se que as mais citadas foram: preço, agilidade na entrega, atendimento, conhecimento do produto, qualidade do produto, disponibilidade de estoque, pontualidade na entrega e por fim as alternativas menos citadas foram reputação da marca e extensão de linha. Dessa forma, avalia-se que para o fechamento da venda os principais fatores que influenciam são: preço, agilidade na entrega e atendimento. Isso é importante para a empresa buscar estratégias que contemplem esses itens.

Para um maior aprofundamento do assunto, foi proposto a equipe de vendas a oportunidade de opinar sobre quais estratégias de vendas a empresa deveria adotar, as quais seguem no quadro 2.

Quadro 2: Estratégias de vendas, segundo a opinião dos vendedores

**Na sua opinião, quais estratégias a empresa deve adotar para enfrentar os desafios da venda?**

- Ter um plano de vendas eficiente.
- Treinamento , reconhecimento e ensinamento.
- A empresa deve investir em qualificação no time de vendas e treinamento, pois o mercado está se atualizando a cada momento, e precisamos estar atualizados. Outro fator importante é investir em tecnologia no setor de produção para poder cada vez mais dar qualidade no produto final, sendo assim se consegue agregar uma margem maior no produto aumento a lucratividade da empresa.
- Aumentar o número de funcionários para conseguir atender melhor e mais rápido os clientes, conseqüentemente proporcionando também uma melhor qualidade de vida para os funcionários. Melhorar a agilidade do sistema para implantar pedidos e orçamentos. Disponibilizar com mais rapidez as ferramentas de trabalho para os vendedores. Capacitar melhor os vendedores antes de enviar a campo, ou contratar pessoas com experiência, que já conheçam os produtos que vai vender. Investir mais em marketing, proporcionar um folder para divulgar e apresentar todos ou os principais produtos para os clientes. Ter uma tabela com preços mais enxutos, conseguindo assim ser mais competitivo. Fazer pesquisas de mercado para inovar e desenvolver novos produtos. Desenvolver uma compensação de vendas para motivar a equipe a atingir as metas.
- Estudar e entender às necessidades do mercado.
- A empresa possui muitos pontos positivos que ajudam no fechamento da venda, como por exemplo, credibilidade, qualidade, estoque diversificado e abastecido, entre outros fatores. Mas é preciso estar sempre atento ao mercado e suas novidades para estar acompanhando e fazendo a diferença.
- Cursos para aperfeiçoamento dos profissionais

Fonte: Autoria Própria

Em relação à opinião dos entrevistados quanto às estratégias que a empresa deve adotar para enfrentar os desafios das vendas percebe-se que os colaboradores entrevistados na sua maioria, pontua a qualificação como fator determinante para enfrentar os desafios da venda. Outras questões como: atualização da empresa diante das novas tecnologias, estar acompanhando as mudanças constantes do mercado e também a importância de um plano de vendas são destacados.

### **3.3 Proposta apresentada**

A análise na empresa e o resultado obtido por meio do questionário, apontam alternativas para enfrentar os desafios das vendas, estruturar e manter carteira de clientes.

O relacionamento entre a empresa e seus clientes deve ser sustentado com base na confiança. Os clientes precisam enxergar na empresa a pessoa que está sempre disposta a resolver seus problemas e encontrar as melhores soluções para eles. A rapidez no atendimento e na resolução de problemas ajuda a firmar essa parceria.

Conforme o referencial teórico a empresa deve buscar por gerenciamento da carteira de clientes, baseado na experiência de algumas outras empresas. Uma das alternativas é a implementação de um programa CRM (Customer Relationship Management) ou seja relacionamento com cliente, ele representa processos, softwares, estratégias de negócio ou até mesmo uma cultura. Com o objetivo de gerenciar a relação com os clientes para satisfazer e fidelizar, ajudando a reduzir custos e aumentar a qualidade e os lucros do negócio.

Além disso, o programa envolve as estratégias, práticas, políticas e tudo que diz respeito à gestão, análise e contato com o cliente, com o objetivo de fidelizar e satisfazer o cliente. Foca na captação de novos clientes, faz isso prevendo e antecipando tendências e necessidades entre possíveis futuros clientes.

Ajuda também na redução de erros ao longo do processo comercial, otimização do tempo de trabalho da equipe de vendas, aumento da produtividade e

da assertividade da ação dos colaboradores, aprimora o atendimento ao clientes e garante o sucesso dos mesmos.

A empresa oferece palestras, treinamentos motivacionais, investe na preparação das equipes.

A análise na empresa e o resultado do questionário apontam estratégias para estruturar e manter uma carteira de clientes, isso será possível com o auxílio da implantação do programa CRM, o qual foi elencado como o principal desafio das vendas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho proposto apresenta algumas alternativas de estratégias para a área de vendas, e teve como objetivos analisar as estratégias, mapear as etapas dos processos, identificar os principais desafios enfrentados, identificar quais as boas práticas e propor ações para aprimorar o processo de venda.

A análise na empresa e o resultado do questionário apontam estratégias para estruturar e manter uma carteira de clientes, identificado como principal desafio da venda, treinamento da equipe, estudar e entender as necessidades do mercado e conhecer a concorrência.

Como proposta de melhoria para a empresa, sugere-se melhorar suas estratégias por meio de abertura de um canal de comunicação com a equipe de vendas, a qual poderá expor suas dificuldades.

Uma das alternativas para estruturar e manter uma carteira de clientes é a implementação de um programa de CRM (Customer Relationship Management) que envolve as estratégias, práticas, políticas e tudo que diz respeito à gestão, análise e contato com o cliente, com o objetivo de fidelizar e satisfazer o cliente. Foca na captação de novos clientes, faz isso prevendo e antecipando tendências e necessidades entre possíveis futuros clientes.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de vendas de uma empresa do ramo metal mecânico.

Por meio de um estudo realizado à campo, foi possível identificar que o dia a dia não é fácil pois se deparam com vários clientes que possuem diferentes necessidades o que requer uma atenção para sempre satisfazê-los.

O que esses profissionais de vendas dizem fazer e o que eles fazem na prática tem diferença, na maioria das vezes isso se dá pelo achismo e a vasta experiência no ramo, onde agem conforme a experiência própria sem consultar uma teoria e fazer uso de técnicas comprovadas que alavancam resultados de vendas.

Conforme pesquisa realizada em campo com vendedores foi possível identificar uma dificuldade enfrentada na estruturação e manutenção da carteira de clientes.

O presente estudo também teve como objetivo analisar as características do negócio, do comportamento do consumidor que é algo extremamente subjetivo, pois trata-se de uma análise de atitudes e de motivações humanas. Acredita-se que o estudo de caso percorrido ao longo deste trabalho é importante para todos os demais setores da empresa, uma vez que chama a atenção para possíveis formas de atuação de vendas.

Por fim, concluiu-se que a área de vendas deve dar mais atenção a fase do planejamento das vendas, preocupando-se com o usuário final, avaliando e identificando as necessidades de cada cliente, fazendo com que a empresa potencialize suas vendas, melhore seu posicionamento em relação a concorrência, aumente sua agilidade em relação às estratégias de vendas, consiga maior destaque perante os clientes e alcance um melhor gerenciamento da carteira de clientes.

O foco deve estar em tornar o seu produto o melhor do mercado, a diferença que uma boa equipe de vendas faz em uma empresa, prova a importância da área comercial em uma organização. O vendedor é um elo entre a empresa e o cliente, é ele quem vai representar a imagem da organização e conquistar o cliente, desta forma estará atraindo novos consumidores e fidelizando os já existentes.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Marcelo. **Como ter uma rede de relacionamentos e carteira de clientes organizadas?** 2017. Disponível em: <[https://www.reachr.com.br/novo-blog/como-ter-uma-carreira-de-clientes/?fbclid=IwAR1LKUkL2ecHgpuaSisbse32Z2HGP9v36ASSz5mVnL8b1WEuE8tbJA2-\\_\\_RA](https://www.reachr.com.br/novo-blog/como-ter-uma-carreira-de-clientes/?fbclid=IwAR1LKUkL2ecHgpuaSisbse32Z2HGP9v36ASSz5mVnL8b1WEuE8tbJA2-__RA)>. Acesso em 27/ mai. 2019.

BEHLING, Gustavo. A evolução da profissão de vendas. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-evolucao-da-profissao-de-vendas/92353/?desktop=true>>. Acesso em 19 mar. 2019.

COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso.** São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4a edição. São Paulo: Atlas, 1994.

INGRAM, T.N.; LA FORGE, R.W.; AVILA, R.A.; SCHWEPKER JR, C.H.; WILLIAMS, M.R. **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Etapas do Processo de Vendas.** [On-line] Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/38984/etapas-do-processo-de-vendas>> Acesso: 05 abr. 2019.

PORTER, M., 1986, **Estratégia Competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PACHECO, dos Anjos Marcos. **Análise do processo e estratégias de vendas dos representantes comerciais no segmento alimentício.** Florianópolis, 2016.

SEBRAE, CARVALHAIS, R. D. S.; PATTO, A. R.. **Como elaborar um plano de venda.** Belo Horizonte: SEBRAE/ MG, 2007.

SILVA, Mauri Luiz da. **Vendas: que negócio é esse?.** Rio de Janeiro: Ed Ciência Moderna Ltda., 2010.

SPIRO, R.L.; RICH, G.A.; STANTON, W.J. Gestão da força de vendas. Porto Alegre: AMGH, 2009.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing:** visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.

WALLACE, T. F. **Planejamento de Vendas e Operações – S&OP**, trad. de Edgard Toporcov, editora IMAM, São Paulo, 2001.

## APÊNDICE

- 01) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 02) Como você avalia sua satisfação em relação a empresa onde trabalha?
- 03) Tempo de Experiência no Ramo de Vendas?
- 04) Principais desafios da venda?
- 05) Na sua opinião, quais estratégias a empresa deve adotar para enfrentar os desafios da venda?
- 06) Faz planejamento de vendas?
- 07) Assinale as alternativas que possam influenciar no fechamento da venda?

