



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE – FANESE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JAMES MICHEL SILVA LUCAS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE  
DISTRIBUIÇÃO: Um estudo de caso da Biodiag**

**Aracaju – SE  
2017.1**

**JAMES MICHEL SILVA LUCAS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE  
DISTRIBUIÇÃO: Um estudo de caso da Biodiag**

**Monografia apresentada à coordenação  
do curso de Engenharia de Produção  
da FANESE, como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Fabiane Serpa**

**Coordenador de Curso: Prof<sup>o</sup> Alcides  
Araújo Filho**

**Aracaju - SE  
2017.1**

**JAMES MICHEL SILVA LUCAS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE  
DISTRIBUIÇÃO: Um estudo de caso da Biodiag**

Monografia apresentada à coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2017.1.

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

---

**Profª. Drª. Fabiane Santos Serpa**  
**1º examinador (Orientador)**

---

**Profª. Drª Maria Andréa da Silva**  
**2º Examinador**

---

**Profº. Me. Bento Francisco dos Santos**  
**3º Examinador**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem o consentimento dele, não seria possível chegar até aqui.

Aos meus familiares, meus amigos e aos meus professores que de alguma forma contribuíram e me apoiaram em diversos momentos ao longo dessa jornada.

*"A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio."*

*(Martin Luter King)*

## RESUMO

O grande desafio dos gestores é buscar a competitividade das organizações em que gerenciam. Entender a percepção do mercado atual e buscar a adequação dos modelos de gestão pode resultar em um melhor desempenho empresarial. O presente estudo tem como objetivo a implantação do planejamento estratégico nas empresas de micro e pequeno porte, aplicado a Biodiag Diagnostica e Hospitalar Ltda, empresa especializada em comércio e distribuição de material médico, hospitalar e diagnóstico. Com o intuito de buscar solução para o problema exposto: “Como e quais ações estratégicas devem ser adotadas por uma empresa iniciante no mercado a fim de conseguir um volume de vendas satisfatório e firmar sua permanência no mercado”, utilizou-se a ferramenta do estudo de caso, o caráter deste estudo é descritivo e explicativo. Os instrumentos de coleta utilizados foram pesquisa documental, e observação participante. A empresa estudada cresceu no seu ramo de atuação, mas sofre com a instabilidade econômica, a mesma não desfruta de ferramentas estratégicas para direcionar nas tomadas de decisões, em consequência disso tem impactos diretos nos seus custos e lucros. A finalidade deste estudo é expor que o planejamento mesmo que simples, possibilita conduzir os gestores a uma melhor postura diante das constantes mudanças, além de sinalizar como estes fatores influenciam e afetam a competitividade da empresa. Por meio das ferramentas estratégicas como análises internas e externas, plano de ação, além dos estudos dos cenários e projeções, ao fim deste estudo haverá conclusões embasadas em aparatos técnicos que possibilitarão os gestores o conhecimento necessário para a obtenção de melhores resultados, almejando lucros e o crescimento constante.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Planejamento de vendas. Distribuição. Capacitação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico do negócio.....	18
Figura 2 – Modelo de matriz SWOT .....	22
Figura 3 – 5W2H .....	27
Figura 4 – Balanced scorecard .....	28
Figura 5 – Mapa estratégico .....	29
Figura 6 – Organograma de colaboradores e atividades.....	37
Figura 7 - Processo de atendimento ao cliente público.....	40
Figura 8 - Processo de atendimento ao cliente privado .....	41
Figura 9 - Organograma da empresa e suas atividades .....	41
Figura 10 - Análise de SWOT da Biodiag .....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Classificação das empresas quanto ao faturamento e benefícios ..</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2 - Classificação das empresas quanto ao número de empregados ....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 3 – Variáveis e indicadores da pesquisa .....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4 – Dados das vendas 2015 .....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 5 – Comparativo cargos e funções 2015 vs 2016 .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 6 - Ponto de equilíbrio 2015/2016 .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 7 - Previsão de vendas, linha de produtos e clientes atendidos 2016 ..</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 8 - Clientes rentáveis, faturamento e tempo médio de recebimento.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 9 - Consulta pós-vendas com base no 5W2H.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 10 - Planejamento de treinamento da equipe.....</b>	<b>49</b>

# SUMÁRIO

## RESUMO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE QUADROS

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Situação Problema .....	12
1.2 Objetivo Geral .....	13
1.2.1 Objetivos específicos .....	13
1.3 Justificativa .....	13
1.4 Caracterização da Empresa .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Conceitos de Planejamento .....	15
2.2 Tipos de Planejamento .....	16
2.2.1 Planejamento estratégico .....	16
2.2.2 Planejamento tático .....	18
2.2.3 Planejamento operacional .....	19
2.3 O planejamento Para Micro e Pequenas Empresas .....	19
2.4 Análise de Cenários e Ambientes .....	21
2.4.1 Ambiente externo: oportunidades e ameaças .....	21
2.4.2 Ambiente interno: pontos fortes e fracos .....	21
2.4.3 Análise de SWOT .....	22
2.5 Referencial Estratégico .....	23
2.5.1 Conceito de Visão .....	23
2.5.2 Conceito de Missão .....	24
2.5.3 Valores, negócios e princípios .....	25
2.6 Objetivos metas e indicadores .....	25
2.6.1 Ponto de equilíbrio .....	26
2.7 Plano de Ação .....	26
2.7.1 Ferramenta 5W2H .....	27
2.8 Balanced Scorecard – BSC .....	27
2.9 Serviços e Distribuição .....	30
2.9.1 Fatores que influenciam a determinação de serviços .....	30
2.9.2 Entregas de mercadorias .....	30
2.9.3 Reclamações e ajustes .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
3.1 Abordagem Metodológica .....	32
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	32
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins .....	33
3.2.2 Quanto aos objetivos ou meios .....	33
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados .....	33
3.3 Instrumentos da pesquisa .....	34
3.4 Variáveis e indicadores da pesquisa .....	34

<b>3.5 Plano de registro e análise de dados .....</b>	<b>35</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Mapeamento do Processo de Atividades e Atendimento aos Clientes .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.1 Equipe de vendas, estrutura da empresa e dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Plano de Ação 2016.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.1 Mapeamento do processo clientes públicos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2 Mapeamento do processo clientes privados .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3 Definição do organograma de atendimento.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Definição do Cenário de Vendas.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 Definindo o Planejamento de Metas e Vendas .....</b>	<b>44</b>
<b>4.5 Proposta de Consulta de Satisfação Pós-Venda.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Sugestão da capacitação e treinamento para equipe de vendas.....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de representações, com a situação econômica mundial, vem sofrendo várias mudanças. Mudanças essas que se dão pelos fatores de influência externa, como crises de matéria prima, mercados financeiros e principalmente pela disputa mercadológica, ou seja, além das empresas já atuantes no mercado, surgem novas empresas para disputar o espaço que está cada vez mais acirrado. O surgimento de novas empresas acaba gerando um grande cenário de disputa comercial. Este cenário competitivo a inserção de novas empresas no mercado, a fidelização de clientes, a redução nas perspectivas de crescimento entre outros fatores.

Analisando este contexto, é primordial que uma empresa busque ferramentas estratégicas para que consiga consolidar sua existência e acima de tudo possa gerar resultados positivos. Para resistir às sazonalidades e aos fatores de influência externa é necessário que os empresários busquem, a fim de conquistar o reconhecimento dos clientes e por consequência os resultados financeiros esperados, um planejamento estratégico que torne possível à instituição analisar interna e externamente o cenário comercial, bem como, a conhecer suas forças, fraquezas e aspectos internos de vulnerabilidade.

O planejamento estratégico pode ser utilizado como uma ferramenta catalizadora de resultados, isso, considerando que determinadas empresas já possuem. Para as empresas iniciantes ou que pretendam a vir iniciar suas atividades, o planejamento pode ser utilizado como uma ferramenta de segurança, que serve para direcionar às tomadas de decisões e a averiguar os aspectos e pontos primordiais para alcançar os resultados estimados.

Sabe-se que os fatores externos e os riscos comerciais nunca serão extintos, porém com um planejamento estratégico é possível a construção de um projeto comum para todos envolvidos em uma empresa. Com foco e objetivos definidos, quando bem elaborados, possibilita que os processos sejam melhores avaliados, seus aspectos tendenciosos e erros sejam melhores controlados, de forma a

minimizar os riscos e maximizar os resultados positivos, desta forma possibilitando que uma empresa que esteja iniciando suas atividades comerciais possa competir de forma equilibrada, mesmo que os concorrentes atuem de forma estratégica incisiva.

Com base nesse contexto o seguinte trabalho apresenta um estudo de caso sobre o planejamento estratégico como diferencial de entrada de uma empresa de pequeno porte no mercado de distribuição de material médico hospitalar.

### **1.1 Situação Problema**

Diante de um cenário promissor, porém altamente competitivo, algumas empresas iniciantes, empresas que foram recém-constituídas nem sempre possuem um volume de vendas considerável. Com a tentativa de barrar as negociações, fornecedores concorrentes que estão a mais tempo no mercado não aceitam de forma natural a inserção de novos distribuidores. Tendo em vista uma disputa mercadológica, empresas com maior tempo de mercado e com um portfólio de clientes tende a agir de forma estratégica mais agressiva, promoções com preços abaixo da faixa de mercado, condições de pagamento com prazos mais longos, maiores descontos, doações de brindes, estratégias diretamente ligadas ao processo de marketing de vendas.

Fundada em 2014, a Biodiag Diagnósticos e Hospitalar Ltda –EPP é uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de distribuição e fornecimento de material médico, hospitalar e diagnóstico. A empresa iniciou suas atividades de vendas com um baixo faturamento e um portfólio bem restrito de clientes, em um ramo que é considerado altamente técnico e competitivo isso é uma desvantagem comercial. Conseguir captar clientes é uma ação que requer um planejamento de vendas bem definido, uma equipe de vendas bem preparada, uma melhor eficiência e conhecimento na composição de preços de produtos, acima de tudo buscando uma melhor eficiência no atendimento e formas de investimentos, seja capital humano ou material.

Diante do cenário apresentado, surge o questionamento: **Quais ações estratégicas devem ser adotadas por uma empresa iniciante no mercado a fim de conseguir um volume de vendas satisfatório e firmar sua permanência no mercado?**

## **1.2 Objetivo Geral**

Implementar ferramentas estratégicas no setor de vendas de uma empresa do ramo hospitalar.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Mapear o processo de atividades e atendimento aos clientes;
- Definir plano de ação 2016;
- Definir um cenário de vendas;
- Definir um planejamento de metas e vendas;
- Propor consulta de satisfação pós-venda;
- Sugerir capacitação e treinamento para equipe de vendas.

## **1.3 Justificativa**

A importância de escolher a Biodiag como ferramenta de estudo deste trabalho se dá, pois, é uma empresa de pequeno porte, que tem pouco tempo de atuação no mercado e seu ramo de atuação é um mercado em expansão, desta forma sendo um objeto ideal para estudo da implementação de um planejamento estratégico.

Também é justificável a escolha devido a necessidade de apresentar aos empresários e gestores de uma empresa, que através de ferramentas de planejamento estratégico é possível iniciar suas atividades comerciais, organizando todo setor de vendas. É possível ter perspectivas de vendas e faturamento positivo, mesmo tendo grandes concorrentes.

Com base em aspectos que impactam no comércio, como fatores de tributação, capacidade de atendimento, composição de preços e até mesmo métodos de treinamento, averiguou-se que ferramentas de planejamento e estudo estratégico são a base para tomadas de decisões.

A introdução do planejamento estratégico e suas ferramentas de análises, técnicas de entrada e diagnóstico estratégico tem grande chance de fazer com que as vendas da empresa BIODIAG sejam mais significativas, desta forma, com esta implementação a empresa só tem a ganhar.

#### **1.4 Caracterização da Empresa**

A empresa Biodiag Diagnostica Hospitalar Ltda – EPP, está situada na avenida José Conrado de Araújo – 1206, no bairro Rosa Elze, São Cristovão-SE, é uma empresa de pequeno porte do segmento de vendas de material médico-hospitalar, diagnóstico e assistência técnica, foi criada em 2014, atende os estados de Sergipe, onde está sediada, Bahia, Alagoas e Pernambuco.

Seus moldes de atuação são constituídos de vendas para clientes privados e clientes públicos, estes são caracterizados pelos seguintes instituições, governos e prefeituras, os atendimentos para as instituições públicas ocorrem por vendas provenientes de participação em certames (pregões) eletrônicos ou presenciais.

A equipe de vendas é composta por três pessoas, sendo uma para capitação de editais e elaboração de propostas, uma para acompanhar disputas e preparar documentação e por fim uma para acompanhamento de clientes privados, cotações e faturamento.

Atendimentos aos clientes privados vem de visitação, prospecção de produtos e telemarketing. A empresa busca além do faturamento a consolidação e referência no mercado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados conceitos de planejamento estratégico, análise de SWOT, ferramenta 5W2H, tipos de planejamento, projetos e planos de ação, estratégias de vendas, definições e outros tópicos indispensáveis para a fundamentação deste trabalho.

### **2.1 Conceitos de Planejamento**

Qualquer organização, seja ela de fins lucrativos ou não, necessita de planejamento para se manter em funcionamento. A elaboração de um planejamento estratégico permitirá aos gestores uma noção total do seu negócio: fornecedores, clientes, mercado, tributações mais adequadas entre outros.

Muitos gestores, principalmente os de empresas que se enquadram nas categorias micro e pequenas, não tem a capacidade de perceber o planejamento como forte aliado para a obtenção de lucros e tampouco utilizam suas técnicas para auxílio nas tomadas de decisões. Para Oliveira (2007, p.55), o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Para Barros (2005, p.45), planejar não é prever o que vai acontecer, planejar é antecipar dúvidas e probabilidades preparando assim para reações futuras. Da mesma forma Chiavenato afirma que:

[...] o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base, para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO 2004, p.152,).

Assim, baseando-se nas afirmações dos autores mencionados anteriormente, pode-se afirmar que o planejamento se refere a ações a serem tomadas e adotadas em prol de atingir um objetivo delimitado inicialmente, além de buscar saídas para as projeções futuras, maximizando assim os resultados.

## 2.2 Tipos de Planejamento

Considerando os níveis, pode-se classificar o planejamento em três tipos, conforme Oliveira (2007, p.65): planejamento estratégico, tático e operacional.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

Conforme Sampaio (2004, p.54), o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro. Já Certo (2003, p.67), afirma que o planejamento é de longo alcance e se concentra na informação como um todo. Para o sucesso do planejamento ele não deve ser trabalhado isoladamente, deve ser sistemático e envolver todos os níveis de planejamento.

De acordo com Chiavenato (2004, p.193), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) Está relacionado com a mudança da organização a um ambiente em constante mudança.
- b) É orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo.
- c) É compreensivo, pois envolve a organização como um todo.
- d) É um processo de construção de consenso; e
- e) É uma forma de aprendizagem organizacional

Embasado na literatura dos autores mencionados, pode-se afirmar que, por meio do planejamento estratégico as empresas passam a ter direção, além de planos de ação e monitoramento das ações adotadas, o que possibilita um melhor posicionamento diante da instabilidade.

Segundo Certo (2003, p. 69), a elaboração de planejamento estratégico deve seguir seis etapas:

- a) Definir os objetivos organizacionais
- b) Enumerar formas alternativas e atingir os objetivos.
- c) Desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia.
- d) Escolher a melhor maneira para atingir os objetivos
- e) Desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e
- f) Colocar os planos no chão.

Para Chiavenato; Sapiro (2004, p.123-125), o planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos representados a seguir.

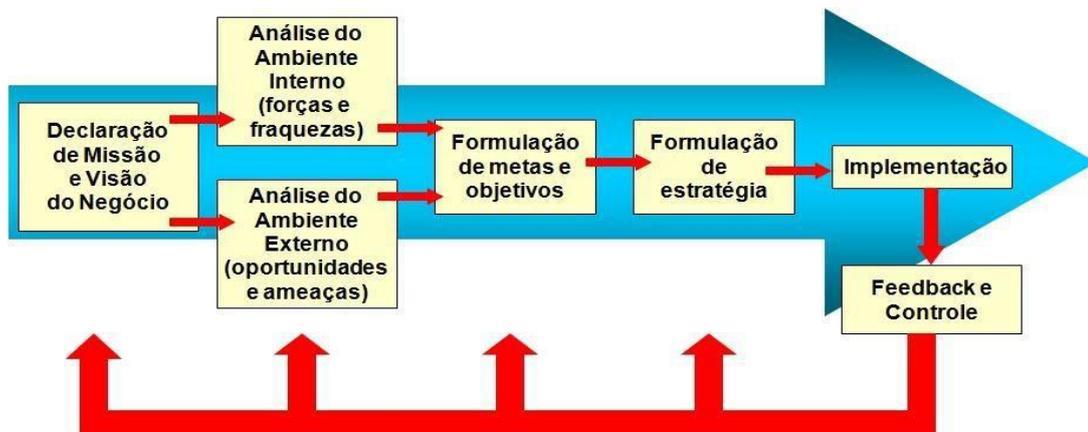
- A declaração da missão é elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização, define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação.
- A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro.
- O diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, missão e objetivos.
- O diagnóstico estratégico interno relaciona as suas forças e fraquezas, criando condições para a formulação estratégicas. Produz premissas que alicerçam a construção de cenários.
- Os fatores críticos de sucesso, são a inclusão de avaliação dos determinantes de sucesso é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e formulação da estratégia propriamente ditas.
- Os sistemas de planejamento estratégico são a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção de ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão, missão e objetivos.
- A definição de objetivos, onde a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridade ou de urgência.
- A análise dos grupos de influência (stakeholders), onde o stakeholder é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização – como consumidores, usuários, empregados, proprietários [...]
- A formalização do plano que é um plano estratégico é um plano para a ação.
- A auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica) trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as estratégias ruins.

A Figura 1 retrata as etapas fundamentais do processo de planejamento e gestão estratégica descrita anteriormente por Chiavenato; Sapiro (2004, p.131). Podem-se abordar de maneira simplificada as sete etapas descritas acima, respectivamente, da seguinte forma: aonde queremos chegar?; o que temos em

nossa empresa?; o que há no ambiente?; o que devemos fazer?; como devemos fazer?; como agir para tornar realidade?; como estamos indo?.

De modo geral, a utilização do planejamento estratégico consiste em identificar as ameaças e oportunidades, avaliar os pontos (fortes e fracos) e estudar o ambiente (externo e interno). Quando este é feito de forma harmônica e conjunta tende a ser mais eficiente.

**Figura 1 - Processo do planejamento estratégico do negócio**



Fonte: Adaptado de Kotler; Philip (2000, p.32)

### 2.2.2 Planejamento tático

De acordo com Oliveira (2007, p.18-19), o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático tem como foco a empresa por departamentos, e trabalha nos objetivos de médio prazo, em grande maioria se estende por um ano. É a etapa do planejamento responsável em interpretar o que foi decidido no “estratégico” e transformar em planos concretos.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como finalidade a utilização dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2007, p.19).

Segundo Maximiano (2000, p.32), os planejamentos táticos ou também conhecidos como funcionais ou administrativos, geralmente abrangem atividades de especializadas áreas como: marketing, recursos humanos, finanças, novos produtos.

### 2.2.3 Planejamento operacional

Conforme Chiavenatto (2004, p.182), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Oliveira (2007, p.29) afirma ainda que, o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Nesta etapa são considerados os planos de ação, implantações de procedimentos básicos, prazos, estes estabelecidos inicialmente no planejamento estratégico.

## 2.3 O planejamento Para Micro e Pequenas Empresas

Existem alguns critérios determinantes para definir o porte da empresa, contudo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), utilizam-se dois critérios: quanto à receita bruta anual, baseada no regime simplificado ou quanto ao número de empregados. Os Quadros 1 e 2 expostos a seguir demonstram os parâmetros de medida para classificar as empresas.

**Quadro 1 - Classificação das empresas quanto ao faturamento e benefícios**

PORTE DA EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL	BENEFÍCIOS
Micro Empreendedor Individual - MEI	Até R\$ 60.000,00	Imposto único de 5% mensal (se houver faturamento)
Microempresa-ME	Até R\$ 360.000,00	Imposto de 6% ao mês e retiradas de lucros isentos de impostos
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	Carga tributária com fator proporcional ao faturamento.

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2014).

**Quadro 2 - Classificação das empresas quanto ao número de empregados**

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro Empreendedor Individual - MEI	Até 19	Até 2
Microempresa-ME	De 20 a 99	De 10 a 49
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De 100 a 499	De 50 a 99

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2014).

O regime simplificado de tributação - SIMPLES NACIONAL adota o critério abaixo relacionado para enquadrar micro e pequena empresa, baseada na Lei Complementar, também conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, LEI 139/11 vigente a partir de 2012, tal segmentação.

A empresa em estudo caracteriza-se como microempresa de pequeno porte - EPP, enquadrando-se nos dois critérios de classificação explanados.

Todo negócio apresenta um ciclo de vida, micro e pequenas empresas não ultrapassam cinco anos de existência. São inúmeros os motivos que levam as empresas – independente do seu porte – a falência (SEBRAE, 2014). Rhoden (2000, p.42) constata que isso ocorre porque a maioria dos empresários: não elabora planejamento estratégico formal de suas empresas; não fundamenta as expectativas de vendas e rentabilidades; não possui um maior e mais técnico conhecimento sobre seus produtos de atuação; não analisa os resultados obtidos e transforma-os em ações.

É primordial, para evitar o fracasso de uma organização, a elaboração de estratégias e planos estratégicos que possibilite a sobrevivência da empresa no mercado competitivo que está inserido. A falta deste planejamento pode trazer graves consequências à organização, este demonstrado financeiramente por altos e baixos constantes, o que leva muitas vezes a empresa até o fechamento (SEBRAE, 2014).

Segundo Lemos (2012, p.103-104) o desafio que as empresas vivem economicamente, principalmente as de pequeno porte, exige que os gestores busquem soluções para neutralizar ou minimizar o efeito do concorrente e maximizar seu potencial, evidenciando deste modo, a necessidade do planejamento para qualquer empresa, independente do seu porte.

## **2.4 Análise de Cenários e Ambientes**

Segundo Oliveira (2007, p.118-123), os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, sendo construídos para adaptar a estratégia da empresa aos seus objetivos futuros. Para um estudo detalhado da empresa, faz-se necessário uma análise do ambiente interno e externo.

### **2.4.1 Ambiente externo: oportunidades e ameaças**

Para Lemos (2012, p.149), oportunidades são situações ou condições do ambiente geral que podem contribuir para que a organização obtenha competitividade e alcance seu intento ou intenção estratégica.

Segundo Oliveira (2007, p.71), as ameaças devem ser consideradas forças ambientais incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo satisfatório. A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças.

### **2.4.2 Ambiente interno: pontos fortes e fracos**

A análise interna permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, norteando quanto à aplicação dos recursos de maneira eficaz, Chiavenato(2000, p.57).

Costa (2012, p.109-113) relata que a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é parte importante de qualquer formulação de estratégia. Afirma ainda que há diversos focos de pontos fracos e fortes e as principais formas de identificação são três: estudo de áreas funcionais, estudo de desempenho e benchmarking.

Kaplan (2004, p.116) afirma que o estudo das vulnerabilidades e deficiências de cada unidade funcional permite compreender os focos potenciais e assim estudar as projeções sobre o futuro da organização.

### 2.4.3 Análise de SWOT

A matriz SWOT é a abreviatura de quatro palavras em inglês, strength (força), weakness (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) e estima avaliar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, justificando assim a necessidade do seu entendimento, segundo Certo (2003, p.202).

Conforme representado na Figura 02, as forças e fraquezas representam fatores internos, ou seja, o que a empresa faz bem e o que ela pode melhorar, sendo de maneira geral avaliado por meio de observação.

Já as oportunidades e ameaças constituem o ambiente externo, e podem permitir a empresa identificar necessidades, nichos de atuação e tendências, possibilitando obter e utilizar informações de extrema importância para seu posicionamento, levando em consideração se tratar de projeções e previsões futuristas.

De tal modo, a análise de SWOT usa as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades como uma ferramenta orientadora.

**Figura 2 – Modelo de matriz SWOT**



Fonte: Adaptado de ASSEF, Silvia (2008. p.151)

## 2.5 Referencial Estratégico

Para Lemos (2012, p.184), estratégia representa um posicionamento da organização, uma mudança de direção, o que pode vir a ser; significa reinventar a organização no médio e no longo prazo; é o caminho que levará a organização de onde está para onde ela quer chegar.

A estratégia competitiva permite uma decisão mais coerente no que diz respeito aos investimentos, proporcionando uma aplicação eficaz dos seus recursos, sejam estes tangíveis, intangíveis e humanos. Acarretando em respostas mais rápidas e eficientes diante das mudanças internas, além de uma maior preparação para as externas, Lemos (2012, p.186).

Muitos associam e confundem os conceitos de estratégia e planejamento, mas para Costa (2012, p.33-35), há uma grande diferença, o conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente do que o de planejamento estratégico: ele engloba a escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos.

### 2.5.1 Conceito de Visão

A visão deve ser declarada de forma simples, objetiva e concisa. Costa (2006, p.35) afirma que a visão é o sonho acalentado pela organização e refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. Desse modo, pode-se afirmar que a visão é o objetivo central da organização.

Visão é considerada como limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007, p.65).

Ainda para Lemos (2012, p.49), para formulação da visão devem levados em consideração os seguintes aspectos:

- A visão deve indicar onde a organização quer estar daqui a dois, quatro ou dez anos, ou seja, recomenda-se eleger um prazo (longo prazo) em que os objetivos da organização devam ser alcançados;

- Desenvolvida pelo líder (ou líderes) da organização, a visão precisa ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores. Cada um deve saber como participar e contribuir para o sucesso;
- A visão deve ser inspiradora, desafiadora, ir além das capacidades atuais e valer a pena.

A ausência da definição da visão resulta em falta de foco por parte dos gestores. Sua definição é imprescindível para que haja coerência entre o que a empresa se propõe e o que realmente faz, Lemos (2012, p.50).

### **2.5.2 Conceito de Missão**

Para Lemos (2012, p.51), a missão é uma declaração que deve comunicar o propósito, a essência ou o negócio central da organização. Ela deve esclarecer por que a organização existe, qual a sua razão de ser, por que ela faz o que faz e não está fazendo outra coisa.

Conforme Oliveira (2007, p.50), a missão pode ser considerada a razão de ser da empresa, sendo uma forma de traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação.

Os autores Chiavenato; Sapiro (2004, p.83), afirmam que a missão consiste na declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Refere ao papel da organização dentro da sociedade que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir.

Chiavenato (2004, p.94) considera importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir, ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir.

De forma geral, a essência do negócio não muda frequentemente e nem com tamanha facilidade, porém a constante reavaliação do negócio é fundamental para o sucesso do mesmo. A partir do momento em que a perspectiva de atingir o que é estipulado na visão acontece antes do tempo a organização deve propor uma nova, não devendo esta engessar na empresa, Chiavenato; Sapiro (2004, p.84)

### 2.5.3 Valores, negócios e princípios

Para que a empresa atinja o sucesso estimado, é preciso que ela tenha de maneira bem definida e entendida, qual é o seu negócio, isso inclui responder perguntas como: o que você oferece? A quem? Como? O que os clientes procuram? Por que os clientes não procuraram o concorrente? entre outros.

Conforme os autores Fernandes, Berton (2005, p.156-159), existem algumas recomendações importantes, a serem seguidas para definição correta do negócio, tais como:

- a) Pensar no negócio como os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos;
- b) Pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto oferece ao cliente;
- c) Pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente;
- e
- d) Pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.

Para Lemos (2012, p.65), os valores são os princípios que estabelecem como a organização irá se comportar, como ela trabalha e como faz negócios. Devem orientar a conduta prática dos colaboradores em suas tarefas diárias. Ainda para o autor, missão e valores estruturam a essência da organização.

### 2.6 Objetivos metas e indicadores

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p 226-227) os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. Asseguram também que os mesmos são estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas em relação a uma condição futura ideal.

Lemos (2012, p.98-101), conceitua meta como parte do objetivo a ser alcançado, quantificável e com prazo de execução definido. Afirma ainda que ela gera compromisso de cronograma, afinal, quem não tem prazo, não tem pressa.

Barros (2005, p.147-151) preconiza que as metas são fundamentais, pois as metas devem ser desafiadoras, inovadoras e envolventes, porém, precisam ser alcançáveis. Metas muito difíceis podem gerar desânimo e descrença na equipe.

Já os indicadores de desempenho, Oliveira (2007, p.163), afirma que eles são baseados na comparação das situações alcançadas e previstas. Conforme

Chiavenato; Sapiro (2004, p.230-235), o processo de controle apresenta quatro etapas importantes:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho.
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual.
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

### **2.6.1 Ponto de equilíbrio**

Segundo Martins e Rocha (2015, p.185) O ponto de equilíbrio nasce da relação entre custos/despesas totais com as receitas totais, ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação. O ponto de equilíbrio pode ser calculado como sendo o custo fixo (CF) dividido pela margem de contribuição (MC), a margem de contribuição é a receita empresa subtraída dos custos variáveis, multiplicado por cem.

A empresa obterá seu ponto de equilíbrio quando suas receitas totais equalizarem seus custos e despesas totais.

### **2.7 Plano de Ação**

Depois de identificados os objetivos a serem explorados, monta-se o plano de ação para pôr em prática o planejamento estratégico. Conforme Lobato (2009, p.44), o plano de ação sinaliza como objetivo deve ser atingido, qual prazo de início e término, quem é o responsável pela sua execução e quais os recursos necessários para sua implantação.

Para Oliveira (2007, p.239), o plano de ação é o conjunto das partes comuns, dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado. O plano de ação é descrito segundo Lobato (2009, p.45) da seguinte forma:

- Conscientizar, envolver e treinar as pessoas ligadas ao problema ou tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões, através de documentos que possibilitem avaliação confiável.

- Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- Verificar a adequação dos equipamentos, materiais e ambientes de trabalho;
- Monitorar os resultados.

### 2.7.1 Ferramenta 5W2H

Para elaboração do plano de ação, de modo geral utiliza-se a ferramenta 5W2H, o nome do método vem das iniciais em inglês e responde as sete perguntas: *what?* (o quê?), *who?* (quem?), *where?* (onde?), *when?* (quando?), *why?* (por quê?), *how?* (como?), *how much?* (quanto?). A Figura 3 ilustra um exemplo de formulário do 5W2H.

Figura 3 – 5W2H



Fonte: Adaptado de Meira (2016, p.52)

Por meio da ferramenta acima descrita, é possível estipular o que fazer para cada objetivo, possibilitando o acompanhamento de cada ação em relação a meta a ser alcançada.

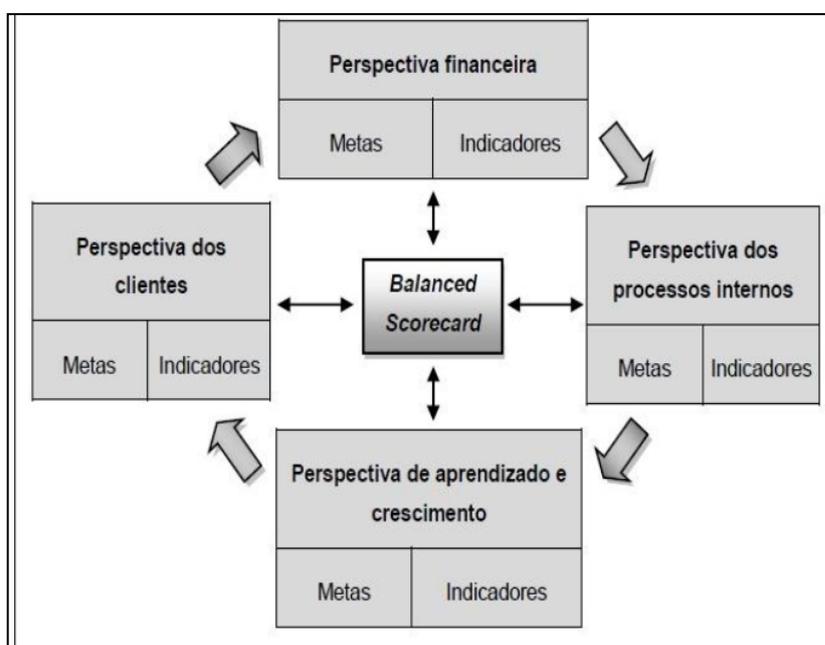
## 2.8 *Balanced Scorecard* – BSC

Fernandes; Berton (2005, p.152-156) afirmam que o *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto

coerente de medidas de desempenho; traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo perspectivas diferentes. Estas perspectivas estão expostas na Figura 4. Nesta pode-se notar o ciclo para direcionamento e perspectivas, pois sabendo as ações e resultados passados projeta-se as ações futuras e assim sucessivamente.

Uma vez que o indicador balanceado é focado nos aspectos financeiros e não financeiros, os aspectos financeiros (custo, faturamento e resultados) são chamados de aspectos passados, pois estes são os medidores das ações passadas.

**Figura 4 – *Balanced scorecard***



Fonte: Adaptado de Fernandes; Berton (2005, p.152-156)

Para Lobato (2009, p.201-203), as quatro perspectivas seriam:

- Perspectiva financeira: como a organização é vista pelos seus acionistas ou proprietários;
- Perspectiva dos clientes: como a organização é vista pelos clientes e como ela pode atendê-lo da melhor forma possível;
- Perspectiva dos processos internos: os processos de negócio que a organização precisa ter excelência; e
- Perspectiva de aprendizado e crescimento (ou conhecimento): a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

Para a aplicação do BSC, é preciso a definição do mapa estratégico que funciona como um monitoramento gerencial das ações. Costa (2012, p.360-361)

afirma que, “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis estão expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta direção monitora o cumprimento da estratégia”.

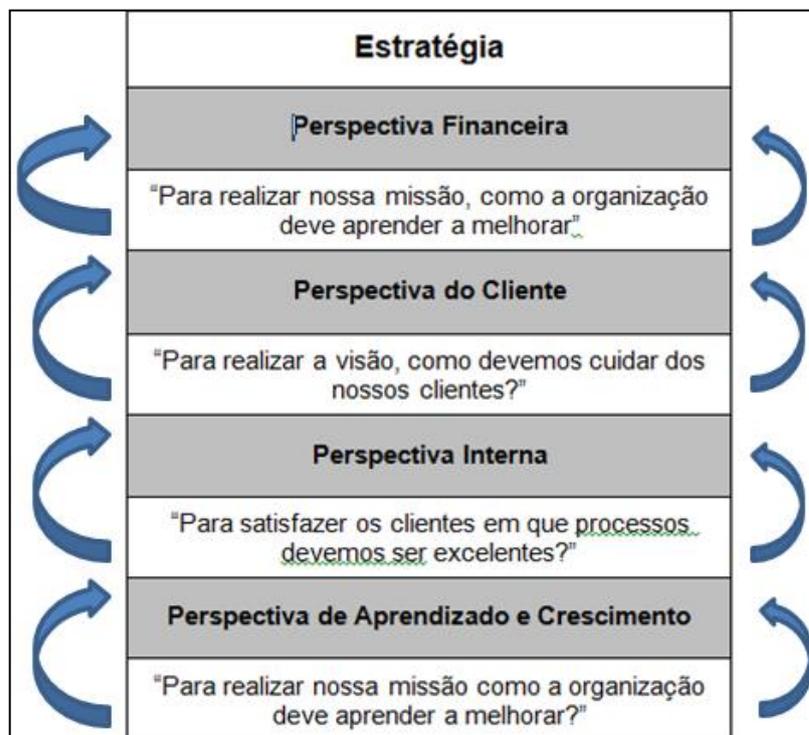
A autora ainda relata existir uma relação causa efeito entre as variáveis e as perspectivas trabalhadas:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem. Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará (COSTA, 2012, p. 364).

Segundo Lobato (2009, p.205-207), para construir o mapa estratégico é preciso buscar os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas, sendo estes apresentados em gráficos ou figura. O mapa estratégico favorece a visualização de uma relação tipo causa e efeito entre os objetos selecionados.

A Figura 5 aborda de maneira simplificada a relação existente entre as perspectivas, diante disso a empresa deve se moldar para lançar um conjunto de ações a fim de criar condições para que as metas e os indicadores se efetivem.

**Figura 5 – Mapa estratégico**



Fonte: Adaptado de Kaplan, Norton (2006, p.363)

Conforme destaca Costa (2012, p.361-364), o BSC busca estratégias que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e identificando as áreas para eliminação de incompetências.

Após a idealização e construção do mapa estratégico o BSC propõe as empresas à utilização de indicadores para atingir os objetivos, na maioria das vezes constroem-se painéis de desempenho e controle, e diante de cada objetivo utiliza o indicador específico, Lobato (2009, p.207-209).

## **2.9 Serviços e Distribuição**

### **2.9.1 Fatores que influenciam a determinação de serviços**

Um dos aspectos importantes para uma ação de vendas eficiente é considerar os fatores de determinação do serviço, fatores como oferta da concorrência, recursos humanos, tipo de produto comercializado, perfil dos consumidores. Segundo Certo (2003, p.154-155), o recurso humano é a ação de selecionar e usar os funcionários mais capacitados para uma determinada função, já o tipo de produto remete a necessidade e padrão aos quais o tipo de mercado necessita, consumidores que compõem o mercado. Estes apresentam as características de hábitos e padrões de consumo.

### **2.9.2 Entregas de mercadorias**

Segundo Fernandes (2005, p.93) uma preocupação que todo distribuidor ou varejista deve ter, é com relação as entregas de mercadorias, deve ter cautela com relação ao tempo de atendimento aos clientes, meios como os produtos serão entregues, a exemplo de produtos refrigerados e frágeis, bem como o tipo de transporte utilizado. É possível também considerar o envio por meio de transportadoras, estas que por muitas vezes, acabam gerando atrasos e avarias dos materiais, portanto o empresário e/ou gestores devem considerar fazer um controle de requisitos para trabalhar com as mesmas.

### 2.9.3 Reclamações e ajustes

Para avaliar a eficiência de qualidade no atendimento da equipe de vendas, bem como sua eficiência logística é necessário ter um programa de pós-vendas, seja ele de pesquisa ou mesmo de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Ainda segundo Certo (2003, p.158) as reclamações de clientes são inevitáveis e devem receber a devida atenção e atendimento, são problemas geradores de reclamações:

- Falta de mercadorias;
- Erros no momento da venda
- Produtos entregues com avarias
- Atendimento ineficiente

Conforme Kloter (2000, p.121) para lidar com as reclamações, existem três mecanismos específicos ou mais utilizados:

- Criação de setor específico: criar um setor próprio para recebimento e atendimento direto das reclamações dos clientes.
- Capacitação de vendedores: instruir e capacitar os próprios atendentes/vendedores a ouvir as reclamações de seus clientes filtrando-as e tornando-as oportunidades de negócios ou até mesmo gerar uma relação de confiança entre cliente e vendedor.
- Sistema misto: encontrar soluções para satisfazer a necessidade dos clientes, mediante as reclamações e questionamentos dos clientes, filtra as informações e encaminhar estas para um setor específico.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, será abordada a metodologia e as ferramentas utilizadas neste trabalho, baseadas no estudo de caso sobre o planejamento estratégico de vendas como diferencial competitivo da empresa Biodiag Diagnósticos e Hospitalares Ltda-EPP empresa do ramo de distribuição.

Segundo Ubirajara (2014, f.24) na metodologia deve conter os elementos que expressam e esclarecem a natureza, tratam dos métodos e procedimentos usados na pesquisa e na coleta de dados.

De acordo com Lakatos, Marconi (2009, p.83) denomina-se como método:

[...] O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros. Traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Desta forma serão explanadas as técnicas, instrumentos e métodos que darão suporte a este trabalho.

#### **3.1 Abordagem Metodológica**

O método utilizado para este estudo é o estudo de caso, pois o trabalho foi desenvolvido no local de trabalho. Conforme Ubirajara (2014,p.120) e Gil (2002, p.136-138 ), é também de caráter explicativo pois procura a identificação dos fatores que determinam o problema, buscando explicar o porquê das coisas, a razão.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Segundo definição de Lakatos, Marconi (2009, p.155)

A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Segundo Ubirajara (2014, p.49-51) a caracterização pode ser quanto aos objetivos ou fins; quanto ao objeto ou meio; quanto a abordagem de dados.

### **3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins**

Conforme Ubirajara (2014, p.121) as pesquisas podem ser de caráter exploratório, descritivo ou explicativo. Baseando-se nesse raciocínio, chega-se ao contexto de que a pesquisa em foco tem caráter explicativo, pois visa identificar os fatores que convergem para um resultado ou fenômeno, utilizando o mapeamento de processo.

### **3.2.2 Quanto aos objetivos ou meios**

Conforme Ubirajara (2014, p.46), quanto ao modelo objeto ou meios, a pesquisa pode ser: bibliográfica, de campo, documental, experimental, laboratorial ou de observação. Ainda conforme Ubirajara (2014, p.122), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida exclusivamente de fontes já elaboradas, como livros, artigos, publicações periódicas. Segundo Ubirajara (2014, p.49), a pesquisa de campo retrata pesquisas onde os conceitos são concebidos partindo de observações diretas quando o observador registra o que vê. Seguindo esta linha de raciocínio, podemos afirmar que este estudo é considerado de campo, pois foi realizado in loco e documental pelo fato de utilizar dos arquivos e dados para gerar as projeções.

### **3.2.3 Quanto à abordagem dos dados**

A abordagem dos dados pode ser feita de três formas, qualitativa, quantitativa, quantiquantitativa ou qualiquantitativa, que é a preferida dos autores.

Segundo Ubirajara (2014, p.51),

“[...] a abordagem quantiquantitativa ou qualiquantitativa, desde que além do levantamento quantitativo, estatístico, parta-se para a interpretação desses resultados quantificados, procurando-se compreender esses resultados, as consequências, seja pela fundamentação teórica existente, ou complementar, seja pelos novos questionamentos feitos junto aos pesquisados, após a primeira fase de quantificação dos dados.”

No estudo em questão utilizou-se o método qualiquantitativo, pois utilizou de ferramentas qualitativas para compor e fundamentar as ações e transformar em dados quantitativos.

### **3.3 Instrumentos da pesquisa**

De acordo com Lakatos, Marconi (2009, p.166) há vários instrumentos para a coleta de dados, que podem ser utilizados de acordo com cada tipo de pesquisa. Já Ubirajara (2014, p.124) fala que existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que pode ser apresentado, são eles: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários e também recurso como softwares.

Neste contexto esta pesquisa utilizou da ferramenta de observação pessoal, formulários e dados históricos. A observação pessoal foi realizada com a presença do próprio autor, os formulários foram elaborados para monitoramento do processo e os dados históricos foram os produtos da compilação e tratamento de dados feitos por programas de computadores.

### **3.4 Variáveis e indicadores da pesquisa**

De acordo com Gil (2002, p.107 apud Ubirajara 2014, p.120),

“[...] variável é um valor ou uma característica que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.”

Já Lakatos; Marconi (2009, p.137) definem que uma variável pode ser entendida como algo quantificável ou mensurável desde que seja transformado em dados.

Com base neste entendimento os objetivos específicos deste trabalho estão dispostos no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>INDICADORES</b>
Mapeamento do processo de atividades e atendimento aos clientes	Fluxograma
Definição de um cenário de vendas	Análise SWOT
Definir um planejamento de metas e vendas	Ponto de equilíbrio
Propor consulta de satisfação pós-venda	Ferramenta 5W2H
	Análise SWOT
Sugerir capacitação e treinamento para equipe de vendas	Ferramenta 5W2H

Fonte: Autor (2017).

### 3.5 Plano de registro e análise de dados

Os dados analisados compreendem o período de 01/01/2016 à 31/12/2016, sendo divididos mensalmente, para uma melhor avaliação dos meses que pudessem haver sazonalidades, desta forma o controle das vendas tende a ser mais eficiente. Por exemplo, em caso de redução nas vendas do período, com este controle mensal é possível tentar uma recuperação no mês subsequente, reduzindo de tal modo, os riscos de um fechamento do ciclo de vendas anual negativo.

Foram observados e analisados fatores mercadológicos, levantamento das vendas e taxas de crescimento por clientes, por linhas e por segmentos, com o intuito de propor algumas ações estratégicas para otimizar as etapas de gerenciamento de vendas (planejamento, organização, controle e execução) oferecendo assim um atendimento eficaz aos clientes.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos, com base nos objetivos específicos, visando atingir e cumprir o objetivo geral proposto neste trabalho. É importante lembrar que as ações estratégicas foram elaboradas com base nas empresas que já atuam no ramo de distribuição de material médico hospitalar, ou seja, empresas iniciantes no ramo, mas que possuem uma demanda e dados históricos suficientes para traçar uma projeção e planejamento.

### **4.1 Mapeamento do Processo de Atividades e Atendimento aos Clientes**

Para dar início a um planejamento é de fundamental importância definir metas, objetivos, avaliar cenário e quantificar os dados necessários para ações futuras. Desta maneira o histórico de atividades desenvolvidas no ano de 2015 da empresa Biodiag, serviu como subsídio para propor as ações estratégicas que serão apresentadas nas subseções seguintes. Entretanto, nesta subseção, serão apresentadas as variáveis e fatores fundamentais que servirão como base para a elaboração de um planejamento estratégico para ser desenvolvido nos anos seguintes.

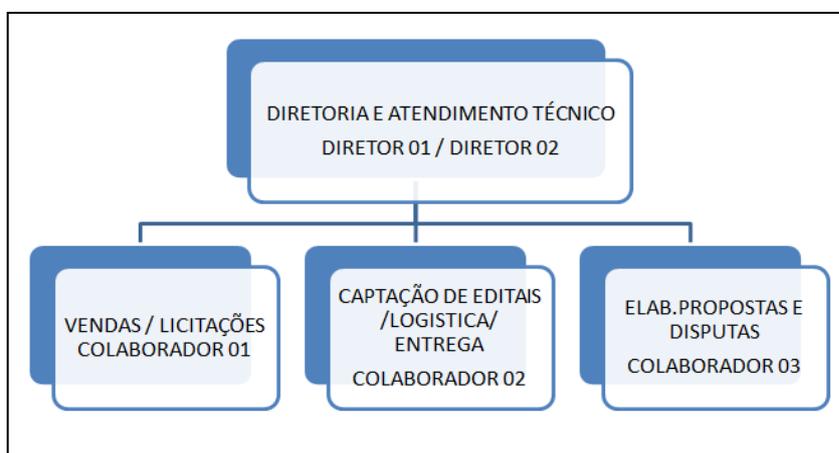
#### **4.1.1 Equipe de vendas, estrutura da empresa e dados de vendas**

Esta subseção apresenta a estrutura de atendimento que envolve e relaciona toda a cadeia do setor de vendas, no ano de 2015. Tendo em vista que o equilíbrio financeiro também está relacionado com o número de colaboradores de uma empresa, desta forma é importante estabelecer o número de pessoas necessário para executar o planejamento previsto. A Figura 6 apresenta a distribuição de colaboradores e suas respectivas atividades.

É importante ressaltar que para esta estrutura ainda não existia funções definidas, desta forma existia uma sobrecarga de atividades nos colaboradores, o

que gerava o déficit de rendimento, o rendimento apesar de não ser mensurado, observou-se que os colaboradores nem sempre terminavam suas atividades no tempo que seria correspondente ao encerramento das mesmas.

**Figura 6 – Organograma de colaboradores e atividades**



Fonte: Autor (2017).

Ao analisar a Figura 6, nota-se que o número de colaboradores que prestam serviços na empresa é reduzido. Além disso, existe um acúmulo de atividades por colaboradores, colaborador 01 exerce função de vendedor e assistente de licitação, colaborador 02 exerce três funções, captação de editais, separação de produtos e entregas, bem como o colaborador 03 exerce duas atividades, elaboração de propostas e disputas de certames, o que pode gerar uma interpretação de desvio de função. Vale ressaltar ainda que, algumas atividades não são desempenhadas por pessoas qualificadas, o que gera uma queda de rendimento e produtividade.

Percebe-se ainda na Figura 6 que há duas pessoas responsáveis pela diretoria, apesar de existir dois diretores, ambos executam dupla função. Os diretores exercem funções externas, como visitas a fornecedores e reuniões com clientes, quando ausentes não havia substitutos que pudessem assinar contratos e propostas que necessitam de agilidade. Analisar as atividades da equipe também era um dos empecilhos, gerando o principal questionamento que é a metodologia de trabalho.

É possível observar no organograma que existe uma pessoa responsável pela entrega de mercadorias e captação de editais, no caso o colaborador 02. Estas funções são distintas ao processo de vendas, portanto exercidas em ambientes diferentes. Existem ainda fatores externos que possam influenciar nas execuções das atividades diretamente ligadas ao setor de vendas da empresa. Estes fatores

podem ser queda de energia, problemas com fornecimento de internet ou problemas telefônicos, estes podem ocasionar, em algumas situações, até a paralização das atividades da empresa.

O Quadro 4 apresenta um levantamento mensal de dados referente a linha de produtos mais vendidos no ano de 2015 pela empresa Biodiag.

**Quadro 4 – Dados das vendas 2015**

<b>CENÁRIO DE VENDAS POR LINHA DE PRODUTOS E CLIENTES 2015</b>				
<b>MÊS</b>	<b>VENDA MENSAL</b>	<b>LINHA DE PRODUTOS MAIS VENDIDO/MÊS</b>	<b>% DA VENDA POR TIPO DE PRODUTO</b>	<b>QUANTIDADE DE CLIENTES QUE COMPRARAM/ MÊS</b>
JANEIRO	R\$ 15.643,80	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 40% EQUIPOS – 5% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 35%	25
FEVEREIRO	R\$ 80.126,40	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 40% OUTROS – 10% SERINGAS – 20% MAT. CIRUGICO – 30%	38
MARÇO	R\$ 100.761,60	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 40% SERINGAS – 20% MAT. CIRUGICO – 40%	41
ABRIL	R\$ 65.947,20	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 50% OUTROS – 5% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 35%	35
MAIO	R\$ 84.124,20	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 50% OUTROS – 12% SERINGAS – 28% MAT. CIRUGICO – 20%	40
JUNHO	R\$ 83.430,00	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 35% OUTROS – 10% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 45%	40
JULHO	R\$ 78.844,20	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 60% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 30%	30
AGOSTO	R\$ 55.560,60	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 40% SERINGAS – 20% MAT. CIRUGICO – 27% OUTROS – 13%	29
SETEMBRO	R\$ 69.898,80	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 55% EQUIPOS – 10% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 25%	35
OUTUBRO	R\$ 87.762,60	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 40% EQUIPOS – 3% SERINGAS – 5% MAT. CIRUGICO – 52%	43
NOVEMBRO	R\$ 118.448,00	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 60% EQUIPOS – 5% SERINGAS – 5% MAT. CIRUGICO – 30%	32
DEZEMBRO	R\$ 197.176,60	Material médico e hospitalar.	LUVAS – 30% EQUIPOS – 5% SERINGAS – 10% MAT. CIRUGICO – 25% OUTROS – 30%	30
<b>TOTAL ANO</b>	<b>R\$ 1.037.724,00</b>			<b>Média de 35 clientes /mês</b>

Fonte: Autor (2017).

É possível notar que existe um grupo de produtos, material médico e hospitalar (Luvas cirúrgicas, equipos, seringas, gaze, material cirúrgico e outros) que se destinam a um mesmo grupo de clientes.

A partir dos dados apresentados tem-se a percepção de que, o volume de vendas é considerável, com base em dados da junta comercial, onde fala que o faturamento anual de uma empresa EPP do ramo de distribuição, está entre R\$ 850.000,00 à R\$ 1.500.000,00.

Houve atendimento a uma média de 35 clientes por mês, não houve perdas de clientes, uma vez que é considerado como perda de clientes, clientes que não compram a mais de 90 dias, não foi o caso. Deve ser levado em consideração o ciclo de consumo de cada cliente, porém a quantidade de clientes não representa o montante esperado.

Em pesquisa mercadológica, feita pelo Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) essa média de 35 clientes mensais representa apenas 5% do montante de clientes em potencial para o perfil da empresa, considerando a área de atuação Sergipe, Bahia, Alagoas.

A linha de produtos considerada deve ser abrangente e competitiva na medida certa, pois se tiver pouca variedade, ela terá um público limitado; se tiver muita variedade, pode perder eficiência e competitividade (SEBRAE 2017). Assim os da empresa Biodiag limitou-se aos itens de maior giro e consumo da linha de material médico e hospitalar, não descartando as possibilidades de vendas de produtos solicitados pelos clientes, no Quadro 4 descrito como outros.

#### **4.2 Plano de Ação 2016**

Após análise dos dados de vendas do ano de 2015, foi necessário reorganizar os setores e as respectivas funções afim de otimizar a execução das atividades de vendas e atendimento ao cliente. Primeiro fator importante a ser levado em consideração é a área de atuação. Como a empresa atua em quatro estados do Nordeste e com clientes de características distintas, se faz necessário o atendimento especializado. Desta forma, foi necessário distinguir as linhas de atendimento, sendo definidas da seguinte maneira: categoria clientes públicos - atendimento ao setor "público", onde compreende o atendimento as entidades estaduais, governamentais e federais; categoria clientes privados - atendimento ao

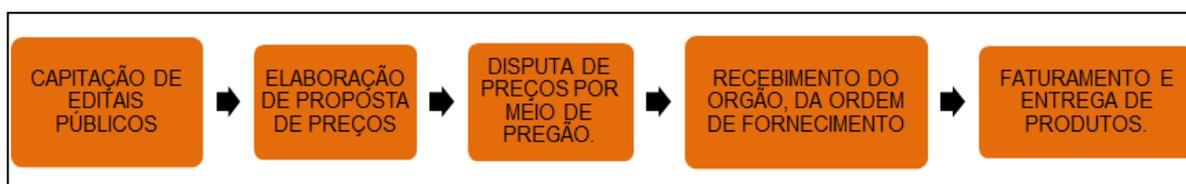
setor privado onde se destina ao atendimento à clientes não governamentais, incluindo outros distribuidores e pessoa física.

A importância para esta divisão é a melhor execução do fluxo dos processos, clientes públicos tendem a fazer suas compras por meio de processos licitatórios, já o cliente privado tende a comprar de forma direta, ou seja, somente se faz necessário escolher e pedir os produtos.

#### 4.2.1 Mapeamento do processo clientes públicos

Para um melhor entendimento, a Figura 7 demonstra como funciona o processo de atendimento aos clientes públicos.

**Figura 7 - Processo de atendimento ao cliente público**



Fonte: Autor (2017).

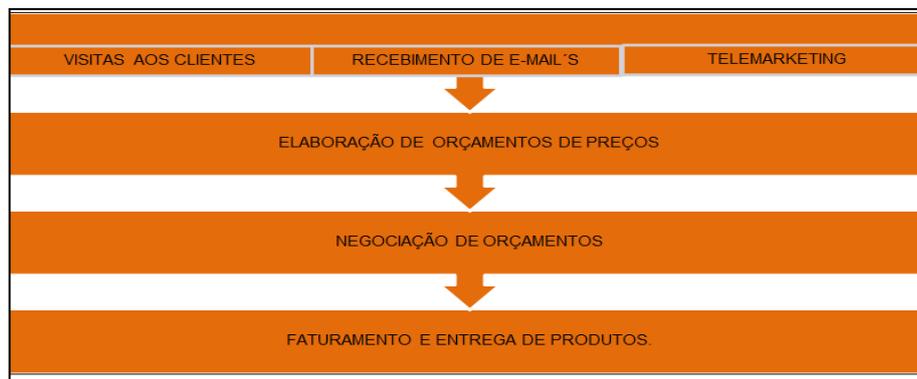
A partir do processo exibido na Figura 7 é possível notar que há possibilidade de aumentar o relacionamento com o cliente durante a etapa de recebimento da ordem de fornecimento. Ações tais como estabelecer contato com os clientes por meio de telemarketing, mala direta, catálogo via internet (vendas internas) ou ainda através de visitas (vendas externas), apresentar a marca e o produto, permitem estreitar o relacionamento comercial com o cliente e são ações que geram um aumento nas vendas. Ganhar o processo licitatório não significa exatamente que a venda ocorrerá, é necessário a manutenção e acompanhamento de todas as etapas.

#### 4.2.2 Mapeamento do processo clientes privados

Para o atendimento dos clientes privados existe um fluxo de atividades que permite uma intervenção maior por parte dos vendedores. Desta forma, as ações estratégicas de vendas podem ser melhores implantadas que vão desde o bom atendimento até a capacitação do vendedor. A Figura 8 mostra o fluxo deste processo.

Correlacionando a Figura 8 e a Figura 7 é notório que no fluxo do processo existem etapas em que as estratégias de vendas e intervenção comercial podem ser melhor exploradas, possibilitando a execução de um planejamento estratégico de vendas ou plano de ação de vendas, principalmente na elaboração de orçamentos e na negociação dos mesmos. Nesta etapa é possível agir com a estratégia de preços, bonificação, redução de preços por quantidade comprada entre outras, ações que auxiliam no mecanismo de obtenção de resultados.

**Figura 8 - Processo de atendimento ao cliente privado**

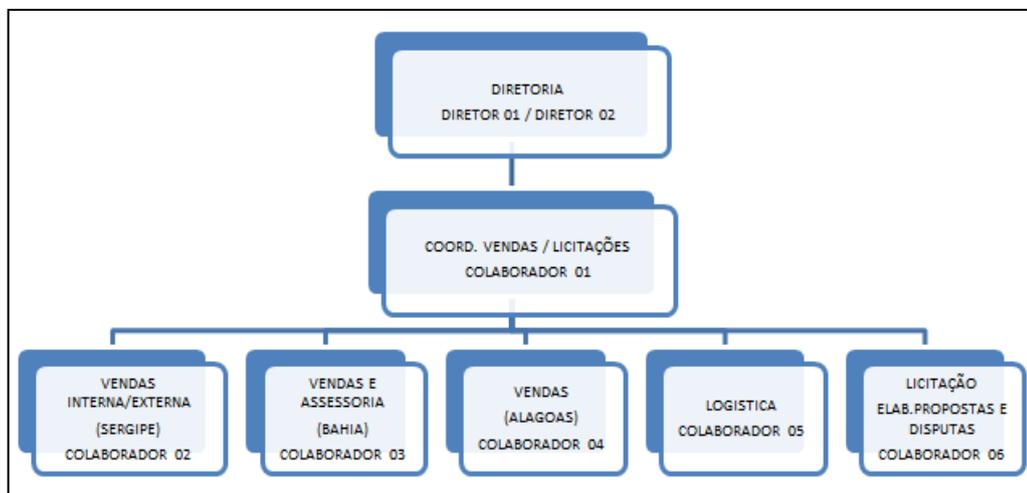


Fonte: Autor da pesquisa (2017).

#### 4.2.3 Definição do organograma de atendimento

Definidos os perfis dos clientes, é possível criar um organograma (Figura 9) para o ano de 2016 de forma que atenda eficientemente os setores que geram o faturamento.

**Figura 9 - Organograma da empresa e suas atividades**



Fonte: Autor (2017).

O organograma da Figura 9 sofreu alterações no que se refere ao quantitativo de colaboradores, bem como nas funções desempenhadas. A empresa efetuou a contratação de novos colaboradores e redistribuiu as atividades e atribuições.

Após as alterações do organograma, abaixo no Quadro 5 um comparativo entre cargos, setores e funções, observa-se que foi elaborado as descrições detalhadas das atividades a serem realizadas, os setores da empresa também foram melhor distribuídos. É possível notar que os diretores tiveram a liberdade de exercer a função de visitação, melhor executando o relacionamento direto com clientes.

**Quadro 5 – Comparativo cargos e funções 2015 vs 2016**

ANO 2015			ANO 2016		
COLABORADORES	SETOR	FUNÇÃO	COLABORADORES	SETOR	FUNÇÃO
Diretores 01/02	Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita Cliente.</li> <li>• Visita Forncec.</li> <li>• Assessoria tec.</li> <li>• Atividades adm.</li> </ul>	Diretores 01/02	Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita Cliente.</li> <li>• Visita Forncec.</li> <li>• Atividades adm.</li> </ul>
Colaborador 01	Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemarketing.</li> <li>• Elaboração de proposta licitação.</li> <li>• Acompanhar status de certames.</li> <li>• Envio de doc para licitação.</li> </ul>	Colaborador 01	Coord. de vendas e licitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar os setores de vendas, logística e licitação.</li> </ul>
Colaborador 02	Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de editais</li> <li>• Separação de produtos.</li> <li>• Entrega de produtos.</li> </ul>	Colaborador 02	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a clientes público e privado em SE.</li> </ul>
Colaborador 03	Licitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de disputas.</li> <li>• Acompanhar status.</li> </ul>	Colaborador 03	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a clientes público e privado na BA.</li> </ul>
			Colaborador 04	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a clientes público e privado em AL.</li> </ul>
			Colaborador 05	Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação de produtos.</li> <li>• Entrega de Produtos.</li> </ul>
			Colaborador 06	Licitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de disputas</li> <li>• Acompanhamento de status.</li> </ul>

Fonte: Autor (2017).

A organização estratégica permite que as atividades possam ser realizadas de forma eficiente e com um quadro de colaboradores reduzido, o que gera um custo operacional menor e por consequência um custo a menos para agregar no preço do produto, gerando preços de produtos mais competitivos. É importante ressaltar que houve contratação, porém o fato de haver um quadro de colaboradores maior que 2015, ainda se caracteriza como quadro reduzido de colaboradores. Trabalhar com equipe reduzida nada mais é do que alocar as pessoas certas nas atividades pertinentes as suas capacitações, gerando assim uma maior eficiência.

### 4.3 Definição do Cenário de Vendas

Para uma organização, a definição da perspectiva de vendas, a linha de produtos a ser trabalhada e o portfólio de clientes são fatores extremamente importantes.

Após a análise do faturamento de vendas referente ao ano de 2015, havia sido previsto que para o ano de 2016 fraco crescimento ou até mesmo recessão do mercado. De fato, isto ocorreu.

Fatores políticos, desvalorização da moeda e a falta de confiança dos investidores, fizeram com que este cenário fosse desfavorável para uma economia positiva. Fatos esses comprovados pelo banco central, onde estimou que em 2016 haveria uma queda de 1,9% do PIB (produto interno bruto), sendo que em 2015 a previsão máxima de queda era de 1,0% (IBGE e BCB, 2015).

Outras previsões apontaram uma perspectiva de recessão de 2,0% a 2,5% do PIB. Para contribuir com um cenário mais recessivo, existiu ainda o reajuste da tributação sobre os produtos e o aumento da moeda americana, o que contribuiu para que a matéria prima dos produtos ficasse mais cara. Este aumento de preços gerou um reajuste de preços do produto final, afastando desta forma o consumidor.

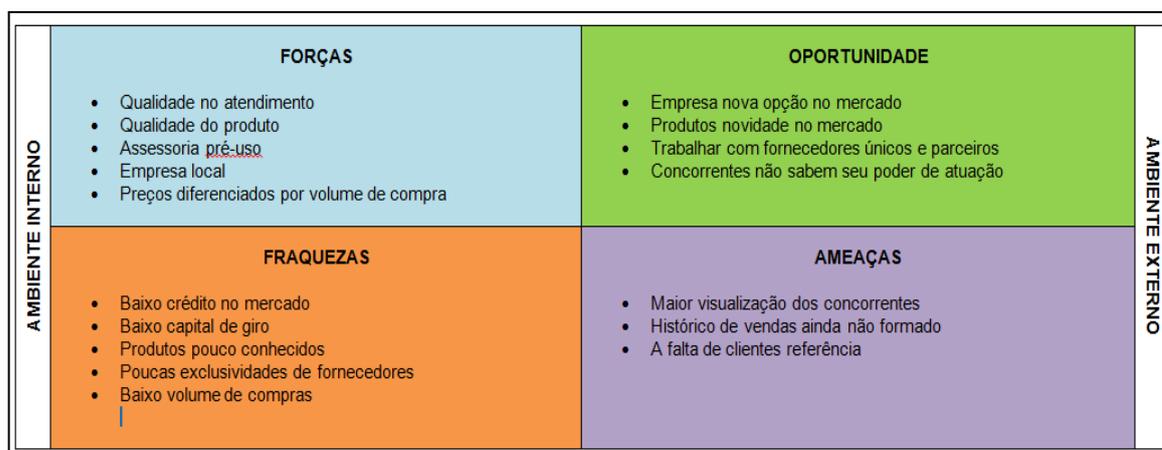
Apesar das avaliações negativas e da falta de perspectiva de crescimento do mercado deve-se procurar meios para superar a crise e manter-se no mercado evitando o fechamento da empresa.

Para contornar o cenário mercadológico, buscou-se alternativas por meio da análise de SWOT, buscando analisar os pontos chaves da empresa e mercado visando a identificação de mercado no qual a empresa estaria atuando. Na Figura 10, é exibido as principais análises feitas pela empresa para traçar seu planejamento no ano de 2016.

Como nota-se na Figura 10 é possível analisar o cenário levando em consideração as características da empresa. As forças da empresa embasaram-se em ações de baixo custo, ações dedicadas e de qualidade, como assessoria aos clientes, preços diferenciados por volume de compra e maior agilidade na entrega.

Já para as oportunidades são geradas a partir do conhecimento de perfil de clientes e perfil mercadológico, ser uma empresa que ofereça nova opção de compra ou até mesmo ser uma novidade para seus concorrentes pode gerar vantagens competitivas.

**Figura 10 - Análise de SWOT da Biodiag**



Fonte: Autor (2017).

As fraquezas foram geradas com base nas dificuldades encontradas nos anos anteriores, empresas recém-constituídas não tem limite de crédito alto, fornecedores somente vendem por meio de pagamento à vista e restrição de compra para os produtos de marca conhecida, entre outros. Preparar-se para as ações dos concorrentes e ter capital de giro, são considerados como ameaças inerente a atividade, o capital de giro é o fator que segura a inadimplência ou até mesmo gera as compras à vista. O capital de giro auxilia na manutenção financeira de forma a manter um equilíbrio entre a compra e venda de produtos.

As ameaças são as ações esperadas pelo mercado externo, a exemplo da visualização dos concorrentes, os mesmos também montarão estratégias de vendas para barrar as ações de venda da empresa Biodiag. É importante ressaltar que se a empresa concorrente possuir um planejamento estratégico, estas ações poderão gerar ameaças. Contudo não havendo estratégias será um ponto de oportunidade, uma vez que a Biodiag terá um plano de ação definido, reafirmando a importância do planejamento.

Com relação ao histórico de vendas não formado, mencionado como ameaças, pode gerar fatos impeditivos à participação de processos licitatórios, pois em certame público é necessária a apresentação de histórico de vendas. Após esta análise de SWOT o passo a ser obtido é quanto se faz necessário vender para poder atingir o equilíbrio financeiro.

#### **4.4 Definindo o Planejamento de Metas e Vendas**

Nesta subseção será exibido o ponto de equilíbrio financeiro, bem como as metas necessárias para que haja lucro e por consequência renda para manutenção da empresa.

É importante ressaltar que a empresa buscou consultoria junto ao SEBRAE. Este serviço visa o auxílio para definir alguns pontos como ponto de equilíbrio, mark-up, análise de créditos entre outros aspectos. O ponto de equilíbrio é justamente o equilíbrio entre custo e faturamento. Para chegar a este ponto, foi necessário definir a composição de preços de cada produto, gerando também um percentual que é considerando a margem de lucro ou mark-up. Os dados foram gerados por meio do software da empresa Softados, alimentando os dados de custo e impostos com auxílio da contabilidade. Foi utilizado para gerar a composição de preços. Já a demonstração do ponto de equilíbrio será exibido no Quadro 6.

**Quadro 6 - Ponto de equilíbrio 2015/2016**

<b>Ponto de Equilíbrio Médio</b>	<b>Receita média 2015</b>
Receita operacional média mensal	R\$ 86.477,00
Custo desp. Variáveis + Fornecedores	R\$ 68.990,00
Margem de contribuição	R\$ 17.487,00
Margem de contribuição %	20%
Despesas fixas (Aluguel + Investimentos)	R\$ 22.000,00
Ponto de equilíbrio médio 2016	R\$ 110.000,00

Fonte: Autor (2017).

Para obter o cálculo do ponto de equilíbrio foram utilizados os dados das vendas mensais do ano de 2015, o que gerou uma receita média anual. Primeiro passo para gerar o ponto de equilíbrio é encontrar a margem de contribuição, a margem de contribuição é definida como sendo a razão entre receita média anual e a despesa variável média anual.

A margem de contribuição da empresa, apresentada no quadro 6, corresponde ao valor de R\$ 17.487,00, é justamente a diferença entre receita operacional média mensal e custo com despesas variáveis mais fornecedores. Este valor representa 20% do valor da receita média mensal. É importante ressaltar que para o ponto de equilíbrio será usado o percentual da margem de contribuição, no

caso os 20%, desta forma o resultado será gerado em vendas, que é o que interessa para esta pesquisa.

Por fim, para encontrar o ponto de equilíbrio basta dividir as despesas fixas pela margem de contribuição. As despesas fixas podem ser consideradas as despesas como prestações de máquinas e investimentos, folha de pagamento, aluguel e outros.

Desta forma temos que para o ano de 2016 a venda mensal deve ser igual ou maior que R\$ 110.000,00. A empresa terá reduzido as possibilidades de prejuízo quando a venda estiver em R\$ 110.000,00 ou mais passará a ter lucro quando o acumulo de vendas médias mensais abaixo de R\$ 110.000,00, ao final do ano, no fechamento contábil ocorrerá prejuízos.

A partir do ponto de equilíbrio é possível definir as metas e projeções de clientes que deveriam ser atendidos no ano de 2016. O Quadro 7 apresenta a estimativa de vendas e quantidade de clientes desejável.

**Quadro 7 - Previsão de vendas, linha de produtos e clientes atendidos 2016**

MES	VENDA MENSAL	LINHA DE PRODUTOS	CLIENTES/ MES
JANEIRO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
FEVEREIRO	R\$ 125.113,98	EQUIPAMENTOS HOSP.	50
MARÇO	R\$ 125.113,98	EQUIPAMENTOS HOSP.	50
ABRIL	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
MAIO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
JUNHO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
JULHO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
AGOSTO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
SETEMBRO	R\$ 125.113,98	PRODUTOS E EQUIP. LABORATORIAL	50
OUTUBRO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
NOVEMBRO	R\$ 125.113,98	EQUIPAMENTOS / MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
DEZEMBRO	R\$ 125.113,98	MATERIAL MÉDICO E HOSP.	50
<b>TOTAL ANO</b>	<b>R\$ 1.501.367,71</b>		<b>Média de 50 clientes / mês</b>

Fonte: Autor (2017).

O Quadro 7 apresenta a previsão de vendas, as linhas de produtos e os clientes atendidos em 2016. Nota-se que houve um acréscimo de 10% na projeção de vendas, a partir de do valor estabelecido no ponto de equilíbrio e um acréscimo de 25% no número de clientes desejados. Investimentos financeiros justificam tal acréscimo. Uma outra ação implementada foi a ampliação na linha de produtos ofertados, diversificando o portfólio com um mix de produtos para atender um maior número de clientes. A ação de diversificação de linhas e produtos pode gerar um

volume de vendas maior. No entanto, as empresas que possuem um catálogo extenso de produtos têm problemas em divulgar e vender todo catálogo.

O Quadro 8 mostra os clientes públicos mais rentáveis, faturamento e tempo médio de recebimento.

**Quadro 8 - Clientes rentáveis, faturamento e tempo médio de recebimento**

CLIENTE	VENDA MÉDIA	POSSIBILIDADE DE VENDA/ A FATURAR	PRAZO MAXIMO DE RECEBIMENTO (EM DIAS)
UFBA	R\$ 42.000,00	R\$ 1.300.000,00	45
UFAL	R\$ 13.000,00	R\$ 250.000,00	30
PARREIRAS HORTA	R\$ 8.500,00	R\$ 43.200,00	60
EBSERH	R\$ 14.000,00	R\$ 650.000,00	35
ASSOCIAÇÃO ARACAJUANA - HOSP. SANTA ISABEL	R\$ 4.500,00	R\$ 90.000,00	35-40
PREF. MUNIC DE PAULO AFONSO	R\$ 12.000,00	R\$ 45.000,00	35
BASE AEREA DE SALVADOR	R\$ 1.500,00	R\$ 35.000,00	35
BASE AEREA DE RECIFE	R\$ 1.800,00	R\$ 24.500,00	35
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SERGIPE	R\$ 5.000,00	R\$ 20.000,00	30

Fonte: Autor (2017).

Estes clientes possuem processos licitatórios ganhos ou contratados já firmados. A coluna venda média corresponde aos valores médios já faturados para cada cliente, a coluna vendas a faturar refere-se aos valores que ainda podem ser fornecidos para cada cliente, justificando assim a importância da manutenção dos mesmos.

Já a coluna prazo para recebimento é concernente ao prazo que cada cliente demanda para efetuar o pagamento das duplicatas, esta informação é importante em um planejamento. Com base neste fluxo de pagamento é possível gerar um planejamento financeiro visando a sustentabilidade da empresa, uma vez que se o cliente comprar de forma total sua disponibilidade de produtos a ser faturado, pode gerar um desequilíbrio entre receita e despesas.

#### 4.5 Proposta de Consulta de Satisfação Pós-Venda

Um aspecto fundamental planejado para a manutenção e fidelização dos clientes, foi a elaboração do plano de consulta pós-venda. Este foi elaborado (Quadro 9) com base no estudo do 5W2H e tem como finalidade avaliar o pós-venda de produtos e atendimento.

**Quadro 9 - Consulta pós-vendas com base no 5W2H**

		LIGAR PARA O CLIENTE						
		(WHAT) "QUAL PROBLEMA" OU "O QUE HOVE"	(WHO) "QUEM ATENDEU"	(WHEN) "PRAZO PARA RETORNO" OU "SOLUÇÃO"	(WHERE) "ONDE FOI ENTREGUE" OU " ONDE FOI O PROBLEMA"	(WHY) "PORQUE DO ERRO" OU " PORQUE GOSTOU"	(HOW) "COMO SERÁ RESOLVIDO"	(HOW MUCH) " QUANTO CUSTOU PRA RESOLVER"
CLIENTE SATISFEITO	SIM	N/A	FUNCIÓNÁRIO JAMES	N/A	LABORATORIO	ENTREGA NO PRAZO. PRODUTOS BEM ACONDICIONADOS	N/A	CUSTO NORMAL DE ENVIO R\$ 0,30/KM
	NÃO	PRODUTO ERRADO, AVARIAS OU O QUE?	FUNCIÓNÁRIO JAMES	PRODUTO COM ESTOQUE E CLIENTE EM ARACAJU, PRAZO , MESMO DIA. PRODUTO SEM ESTOQUE E CLIENTE FORA DE ARACAJU 3 DIAS ÚTEIS. PRODUTO SEM ESTOQUE CLIENTE EM ARACAJU, CONSULTAR FORNECEDORES E RETORNAR COM PRAZO DEFINIDO	ENTREGA EM OUTRO SETOR. O PROBLEMA FOI NO TIPO DE EMBALAGEM DE TRANSPORTE	SEPARAÇÃO E FATURAMENTO ERRADO	TROCA DO PRODUTO, ENVIO DE PRODUTO COM MESMA CARACTERISCA OU DE MELHOR QUALIDADE.	CUSTO NORMAL DE ENVIO R\$ 0,30/KM + O VALOR DE REENVIO.

Fonte: Autor (2017).

O Quadro 9 apresenta ações de controle no pós venda, com base no 5W2H. Visa identificar a satisfação ou reclamação dos clientes, identificando os problemas encontrados, quem foi o colaborador responsável pelo atendimento, o tempo que o colaborador levou para encontrar soluções para o questionamento do cliente, identifica se houve problemas na entrega ou no tipo de material de transporte, identifica o real questionamento do cliente, ponderando se o produto está errado ou se o cliente solicitou de forma equivocada um produto que não atendia sua real necessidade, o que possibilita um auxílio e consultoria pós venda ao cliente. O mais importante, transforma em valores todo custo destes processos, identificando o custo de retrabalho.

#### 4.6 Sugestão da Capacitação e Treinamento Para Equipe de Vendas

Após análise da planilha de consulta pós-venda observou-se que existia alguns pontos a melhorar no que se refere ao atendimento ao cliente. Diante disso, foi proposto um plano de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento da equipe utilizando a matriz 5W2H, conforme o Quadro 10.

**Quadro 10 - Planejamento de treinamento da equipe.**

O QUE FAZER?(WHAT)	QUEM FARÁ (WHO)	PRAZO (WHEN)	ONDE (WHERE)	PORQUE (WHY)	COMO FARÁ?	QUANTO CUSTA? (HOW MUCH)
TREINAMENTO SOBRE ORATORIA COM CLIENTES	DIRETOR 01	15/01/2016	SALA REUNIÃO	APERFEIÇUAR TÉCNICA DE COMUNICAÇÃO	COM AUXÍLIO DE PRÁTICAS E MATERIAL DIDÁTICO	N/A
TREINAMENTO SOBRE ACONDICIONAMENTO DE PRODUTOS	DIRETOR 02	12/02/2016	SETOR DE LOGÍSTICA	APRESENTAR MANEIRA CORRETA DE TRANSPORTE DE CADA PRODUTO	PRÁTICA	N/A
TREINAMENTO SOBRE SITES E PESQUISA DE CERTAMES	COLABORADOR 01	18/03/2016	ESCRITÓRIO	APRESENTAR FERRAMENTAS DE PESQUISA, AMPLIAR LEQUE DE OPORTUNIDADES	PRÁTICA	N/A
TREINAMENTO SOBRE SEPARAÇÃO DE DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO	COLABORADOR 01	20/05/2016	ESCRITÓRIO	DESENVOLVER O CONHECIMENTO JURÍDICO SOBRE ATIVIDADE PERTINENTE	PRÁTICA	N/A
TREINAMENTO DE COMO PARTICIPAR DE PREGÃO ELETRÔNICO E PRESENCIAL	DIRETOR 02	15/07/2016	ESCRITÓRIO	APRESENTAR FERRAMENTAS DE PESQUISA, AMPLIAR LEQUE DE OPORTUNIDADES	PRÁTICA	N/A
TREINAMENTO SOBRE AS LINHAS DE PRODUTOS DISPONÍVEIS	DIRETOR 02	23/09/2016	SETOR DE LOGÍSTICA	APRESENTAR A EQUIPE OS PRODUTOS TRABALHADOS	PRÁTICA	N/A
TREINAMENTO SOBRE ASSESSORIA A CLIENTE	DIRETOR 02	21/10/2016	SALA REUNIÃO	DESENVOLVER HABILIDADE DE AJUDA ÀS CLIENTES	POR MEIO DE MATERIAL DIDÁTICO	N/A

Fonte: Autor (2017).

No Quadro 10 são apresentados os treinamentos que serão feitos, quem será a pessoa responsável por aplicar este treinamento. As pessoas responsáveis por treinamento, são os líderes, devido ao fato de já ter obtidos treinamentos ou por tempo de experiência no mercado. Apresenta-se a cronograma de datas que o correrão estes treinamentos, os treinamentos ocorrerão em locais pertinentes ao tipo de treinamento, a exemplo do treinamento sobre acondicionamento de produtos, deverá acontecer no setor de logística, pois no setor terão todos os produtos necessários para o treinamento, como embalagens térmicas e os produtos.

Será abordado objetivo pelo qual se faz o treinamento e sua metodologia, com relação ao custo não houve aplicação, pois, o treinamento será na própria empresa, os recursos já existem e são retornáveis ao estoque.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é de fundamental importância para manutenção e obtenção de resultados. O cenário vigente conduziu a organização à busca constante por novas concepções para tentar permanecer ativa no mercado, adotando métodos e estratégias que a tornou diferenciada e competitiva. O planejamento foi de grande relevância, pois permitiu a obtenção de dados como metas, análise de clientes, perspectiva de faturamentos ponto de equilíbrio e ainda adquiriu parâmetros determinantes para o êxito.

O presente trabalho procurou mostrar a importância da aplicação do planejamento estratégico, afim de que a empresa em questão possa diferenciar-se das outras. Através do planejamento, o empresário encarou os cenários de forma antecipada e pode aproveitar uma boa oportunidade, bem como otimizar seus recursos disponíveis.

A pesquisa conseguiu através do desenvolvimento de seus objetivos específicos, mapear o processo de atividades e atendimento aos clientes analisar o cenário atual da empresa, definir o planejamento de metas e vendas e ainda propor melhorias. Os resultados mostraram que a empresa não possuía em seu sistema de planejamento uma projeção de vendas e metas a serem atingidas. Os gestores da empresa possuíam somente conhecimento generalizado de seu ambiente externo, portanto, não era possível enxergar novas oportunidades de negócios e identificar as principais ameaças e antecipá-las.

A pesquisa ainda se dedicou a identificar e explorar tendências com relação ao cenário da empresa. Os resultados mostraram que o planejamento para qualificação de sua administração e equipe, gerou uma maior eficiência e resultados extremamente positivos.

Contudo, foi possível melhorar suas perspectivas de crescimento através do aprimoramento do planejamento estratégico e serviços prestados, investindo em capacitações e treinamentos frequentes, se possível e necessário investir em contratação de pessoas também.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed.2.reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicação**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da Costa. **Gestão Estratégica Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração do Marketing: a edição do novo milênio**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**, 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- LE MOS, Paulo Matos et al. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia das Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009
- MARTINS, Eliseu. ROCHA, Wellington. **Contabilidade de custos**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, Júlia. **5W2H O que é?**. Produtiva Júnior: 2016. Disponível em: <<http://www.produtivajunior.com/single-post/2016/05/24/5W2H-1>>. Acesso em: 26 de abril 2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas 2007.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas**. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

SAMPAIO, C.H. **Planejamento estratégico**. 4 ed. Porto Alegre: SEBRAE RS, 2004.

SEBRAE. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 à 2012**. 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso: 27.abr.2016.

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

UBIRAJARA, Eduardo Rodrigues Batista, **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, FANESE, Aracaju, Sergipe, 2014.(Caderno)