



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

TAWANA OLIVEIRA SANTOS

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS NUMA
EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS DA CIDADE DE
ARACAJU/SE**

**Aracaju - SE
2018.2**

TAWANA OLIVEIRA SANTOS

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS NUMA
EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS DA CIDADE DE
ARACAJU/SE**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado 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.^a Fabiane Santos
Serpa**

**Coordenador do Curso: Prof. Alcides
Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju - SE
2018.2**

S237r SANTOS, Tawana Oliveira.

Reestruturação Da Área de Vendas Numa Empresa Do Ramo De Serviços Da Cidade De Aracaju/SE/ Tawana Oliveira Santos; Aracaju, 2018. 57 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção

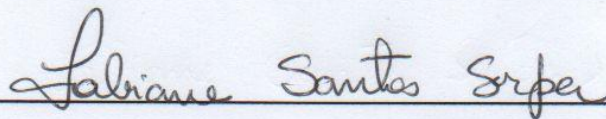
Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Santos Serpa

TAWANA OLIVEIRA SANTOS

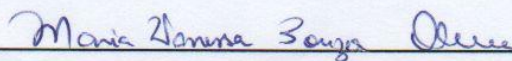
**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS NUMA
EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS DA CIDADE DE
ARACAJU/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de

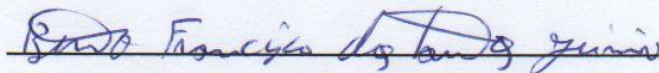
Aprovado com média: 9,5



Dra. Fabiane Santos Serpa (Orientadora)



Dra. Maria Vanessa Souza Oliveira (1ª Examinadora)



Me. Bento Francisco dos Santos Júnior (2º Examinador)

RESUMO

Tendo em vista que, diariamente, inúmeras empresas brasileiras prestadoras de serviços se empenham para atrair e fidelizar clientes, superando as dificuldades econômicas que assolam o país, o presente trabalho visa apresentar uma proposta de reestruturação da área de vendas numa empresa do ramo de serviços com o intuito de aumentar sua força de vendas. Levando-se em consideração que os colaboradores da organização possuem um importante papel para o alcance da meta de vendas, torna-se imprescindível a mobilização de todos com o propósito de assegurar que estes estejam devidamente preparados frente às oportunidades. Associado a isto, a detecção de problemas como reclamações dos clientes não tratadas, entrega de produtos divergentes do pedido, atraso na entrega e baixa acuracidade do estoque, trazem à tona, a necessidade de se buscar soluções imediatas. A pesquisa foi desenvolvida na empresa Fiel Ferramentas e Máquinas que oferece os serviços de distribuição de produtos nos segmentos de equipamentos de proteção individual, movimentação de cargas, máquinas elétricas e pneumáticas e ferramentas manuais. Através do desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, baseada em métodos quali-quantitativos, o referido estudo se utiliza de um levantamento bibliográfico pautado na leitura e análise de livros e artigos disponibilizados em meio eletrônico, assim como, apresenta uma série de informações e dados numéricos relativos à realidade da empresa selecionada como campo de pesquisa. Apresentam-se importantes definições acerca da gestão estratégica, as etapas do processo de venda e importantes ferramentas da qualidade ora aplicadas. Por fim, conclui-se que a implementação do procedimento, o mapeamento geral dos processos e os indicadores de desempenho contribuiu para os avanços obtidos pela organização, melhorando o entendimento dos colaboradores sobre a sequência das atividades a serem realizadas e a comunicação com as interfaces, facilitando a identificação dos momentos de decisão, promovendo um melhor controle das atividades executadas por meio de informações documentadas e ampliando as oportunidades de melhoria ao longo do ano em vigor.

Palavras-chave: Meta. Vendas. Indicadores de Desempenho. Organização.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Passos do <i>brainstorming</i>	30
Quadro 2 – Modelo conceitual dos 5W1H	31
Quadro 3 – Variáveis e indicadores da pesquisa	38
Quadro 4 – Plano de Ação (5W1H).....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da empresa Fiel Ferramentas e Máquinas.....	14
Figura 2 – Principais características da Gestão Estratégica	17
Figura 3 – Diagrama Input-output para mapeamento de processos	26
Figura 4 – Símbolos comumente utilizados em fluxograma	29
Figura 5 – Fluxograma da gestão de vendas	42
Figura 6 – Mapeamento de Processos	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Indicadores de Vendas – Resultados 2017	51
Gráfico 2 – Indicadores de Vendas – Resultados 2018	51
Gráfico 3 – Indicadores de Vendas – Últimos 3 anos	52
Gráfico 4 – Ranque de Vendas – Julho/2018.....	53
Gráfico 5 – Ranque de Vendas – Agosto/2018.....	53

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Situação Problema	12
1.2 Objetivo geral.....	13
1.2.1 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Caracterização da empresa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Gestão Estratégica.....	17
2.2 Etapas do processo de venda.....	20
2.3 Promoção de Vendas.....	21
2.4 O Estabelecimento de Metas de Vendas e seu Alcance.....	23
2.5 O Método <i>Spin Selling</i>	24
2.6 Mapeamento de processos	26
2.7 Procedimento Sistêmico	28
2.8 Aplicação de Ferramentas da Qualidade.....	28
2.8.1 Fluxograma.....	29
2.8.2 <i>Brainstorming</i>	30
2.8.3 Plano de ação 5W1H	31
2.8.4 Indicadores de Desempenho.....	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 Abordagem Metodológica	34
3.2 Caracterização da Pesquisa	34
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	35
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	35
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	36
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	38
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	38
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	39
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	39
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	41
4.1 Mapeamento das etapas do processo de vendas na empresa	41
4.1.1 Procedimento Sistêmico – Processo e Controle de Vendas.....	47
4.2 Identificação das principais causas para o não alcance da meta de vendas estabelecida	47
4.3 Plano de ação para melhorias do processo (5W1H).....	48
4.4 Resultados obtidos após a implementação de ações voltadas para o processo de vendas.....	53

5 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Do ponto de vista de alguns organismos internacionais, a economia mundial atual encontra-se exposta a uma série de riscos, a exemplo do envelhecimento da população e conseqüente queda no crescimento da produtividade tanto nos países desenvolvidos quanto emergentes. A instabilidade das instituições, das regras sociais e os riscos geopolíticos, tendo em vista que os EUA mantêm relações conflituosas com a Coreia do Norte, a China e o Oriente Médio e a surpresa da inflação nos EUA que, caso venha a subir conforme previsto, pode aumentar as taxas de juros e afetar drasticamente as condições monetárias e os mercados em ascensão.

Além desses, há ainda a elevação dos níveis de endividamento do setor privado e também dos próprios países que ficam impossibilitados para investir e aprimorar programas sociais, para arcar com o pagamento das dívidas; as mudanças climáticas tais como os desastres naturais, o aquecimento global, a contaminação e a escassez de água que podem ampliar severamente o número de pessoas que vivem na extrema pobreza; o aumento da desigualdade de renda e das tensões sociais; o enfraquecimento da confiança pública nas instituições democráticas; as constantes mudanças nas empresas e degradação das condições de trabalho; o acesso restrito à economia digital e o súbito endurecimento das condições internacionais de financiamento, dentre outros.

Neste contexto, levando-se em consideração tais influências externas e suas conseqüências junto ao cenário econômico brasileiro, de acordo com as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI), nota-se que após dois anos de recessão (2015 – 2016), o ano de 2017 foi caracterizado por uma lenta recuperação. A economia brasileira ainda se encontra envolta num emaranhado de incertezas em virtude da proximidade das eleições e das reformas econômicas propostas pelo governo.

Todavia, mesmo em meio às incertezas, o ano 2018 vem sendo caracterizado pelo aumento da instabilidade no mercado financeiro associado à continuidade do lento processo de recuperação da atividade econômica.

Considerando-se essas perspectivas em relação ao crescimento da economia nacional, percebe-se que as empresas sergipanas vêm buscando novas estratégias a fim de combater as dificuldades e ampliar o número de clientes, oferecendo serviços e produtos que superem suas expectativas.

Para tanto, faz-se necessário o conhecimento da realidade na qual se encontra inserida a empresa através da realização de análise, diagnóstico e geração de dados confiáveis que, possibilitem antecipar-se aos possíveis problemas que possam surgir durante seus processos. Desse modo, vale frisar que para que haja êxito durante esse gerenciamento, há necessidade de se buscar alternativas eficientes, controlando riscos e avaliando oportunidades.

Baseando-se no texto acima exposto, o presente estudo apresenta como tema “Reestruturação da área de vendas numa empresa do ramo de serviços da cidade de Aracaju/SE”.

1.1 Situação Problema

A escolha dessa temática deve-se ao fato da expressiva redução nas vendas ser uma dificuldade enfrentada por empresas de diversos segmentos de atuação no Estado sergipano. Somado a isso, foram vivenciados problemas decorrentes do não atingimento da meta de vendas na empresa FIEL Ferramentas e Máquinas, situada no município de Aracaju em Sergipe, estabelecimento no qual a autora deste trabalho desenvolve atividades laborativas na qualidade de Supervisora do Sistema de Gestão.

Observando-se o desenvolvimento da empresa FIEL Ferramentas e Máquinas, notou-se que a mesma apresentava importantes lacunas que precisavam ser analisadas e tratadas com grande atenção. Dentre essas, destacaram-se: a inexistência de um plano estratégico formalizado, evidências de metas globais desdobradas, ausência de orçamento e planejamento financeiro, presença de sistemas subutilizados (principalmente rotinas financeiras), deficiência na definição de organograma, o que gerava dúvidas sobre a abrangência de responsabilidades e dissensões entre os membros da equipe e inexistência de processos formalizados ou auditoria de processos.

Vale ressaltar que durante alguns estudos de acompanhamento junto ao referido setor, com o propósito de observar as competências técnicas e humanas da

equipe, constatou-se a presença de baixa proatividade, alta incidência de desvio de função, ausência do exercício adequado de supervisão, ocorrência frequente de atividades burocráticas, percepção divergente das atividades realizadas, problemas de relacionamento entre pessoas, muitas vezes motivados pelo mau exemplo demonstrado pela liderança, tempo disponível crítico e desvios de motivação e comprometimento.

Além disso, há uma inconsistência na implantação de gestão de pessoas, concentração de profissionais familiares na alta gestão, ausência de sistemática de prestação de contas aos demais sócios e inexistência de critérios objetivos de avaliação da gestão, diretores, líderes e demais colaboradores. A empresa não possui um Conselho de Administração ou Consultivo formalizado para discutir o seu futuro, estratégias e desempenho da gestão, nem tampouco há clareza nos aspectos de remuneração pelo trabalho x capital. Não há regras acordadas para comercialização de cotas, inexistem iniciativas de formação de sucessores e não há definição de um acordo societário para preservar as relações.

Tais falhas e problemas em seus processos impactam sobre as atitudes de vendas e necessitam de respostas assertivas e soluções concretas. A presente pesquisa se propõe a responder ao seguinte questionamento: **O que fazer para estimular o alcance das metas na área de vendas da empresa Fiel Ferramentas e Máquinas?**

1.2 Objetivo geral

- Propor ações para aumentar a força de vendas numa empresa do ramo de serviços.

1.2.1 Objetivos específicos

- Mapear as etapas do processo de vendas na empresa;
- Delinear os riscos e as possíveis causas encontrados no setor de vendas;
- Estabelecer um plano de ações com base nos riscos e oportunidades de melhoria detectados;

- Avaliar os resultados obtidos após a implementação de ações voltadas para o processo de vendas.

1.3 Justificativa

Escolheu-se como temática para o desenvolvimento do referido projeto: *Gestão estratégica e organizacional*. Primeiramente, essa escolha deve-se ao fato da expressiva redução nas vendas ser uma dificuldade enfrentada por empresas de diversos segmentos de atuação no estado sergipano.

Do mesmo modo, vivenciam-se cotidianamente problemas decorrentes do não atingimento da meta de vendas na empresa Fiel Ferramentas e Máquinas, localizada no município de Aracaju em Sergipe, estabelecimento no qual se desenvolve atividades laborativas na qualidade de Supervisora do Sistema de Gestão.

Cabe frisar que, o exercício dessa função se configura como um grande desafio profissional, tendo em vista o nível de responsabilidade assumido perante a organização e principalmente, em decorrência da mesma não ter sido desempenhada em outros estabelecimentos anteriormente. Associado a isso, o ingresso na referida empresa ter ocorrido após participação em processo seletivo com uma variada gama de concorrentes, traz à tona um incentivo adicional para que se possam apresentar resultados satisfatórios durante o desempenho das atividades laborais. A empresa também foi selecionada como campo de pesquisa, levando-se em conta a disponibilidade de recursos e informações que subsidiarão o referido estudo.

1.4 Caracterização da empresa

Fundada em 2012, a empresa Fiel Ferramentas e Máquinas atua na distribuição de produtos nos segmentos de equipamentos de proteção individual, movimentação de cargas, máquinas elétricas e pneumáticas, soldas, abrasivos e ferramentas manuais.

Atualmente, é distribuidora autorizada dos fabricantes: Bompel, Hercules, Honeywell, UVEX, Ansell, Pro-Safety, Levtec, Chicago Pneumatic, Bosch, Beta Ferramentas, Hansatecnica, Tyrolit, Tapmatic e outras. Como apresentado por meio

da Figura 1, encontra-se situada à Rua Porto da Folha, nº 850 - Sala A bairro Cirurgia, Aracaju/SE e possui mais de sete mil itens em estoque, associado a preços competitivos para diversas áreas de trabalho, supri clientes da indústria, metalúrgica, construção civil, petróleo e gás, profissionais liberais, dentre outros.

Figura 1 – Fachada da empresa Fiel Ferramentas e Máquinas



Fonte: Acervo da Empresa Fiel Ferramentas.

Mantém como principais clientes: Braserv Petróleo Ltda., Construtora Elos Engenharia Ltda., JPTE Engenharia Ltda., Nassal Nascimento e Sales Construção Ltda., Volpe Manutenção Industrial Ltda. – ME, Conterp – Consultoria e Serviços de Engenharia de Petróleo, Unimont Ltda. – EPP, HECA Comércio e Construções Ltda., D & K Serviços Elétricos Ltda. – EPP e Elfe Óleo & Gás Operação e Manutenção S.A.

Dentro desse segmento de atuação, conta com a Disgal Multiprodutos e D&F Comércio de EPs, Ferramentas e Equipamentos Industriais Ltda. como seus principais concorrentes no mercado.

No que se refere aos recursos humanos, a Fiel Ferramentas possui um efetivo de vinte pessoas em seu quadro de colaboradores, distribuídos entre os setores de gerência geral, supervisão do sistema de gestão da qualidade, estoque/logística, compras, pós-venda, comercial (filial), comercial (matriz), financeiro e tecnologia da informação.

Especificamente, no que diz respeito ao setor comercial, a empresa conta com uma equipe composta por nove vendedores treinados, oferecendo aos seus clientes um atendimento técnico pautado nas soluções que necessitam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa apresentar conceitos e importantes informações relacionadas à gestão estratégica, às etapas do processo de venda, o não cumprimento da meta de vendas estabelecida, o método *Spin Selling* e suas características; bem como demonstrar o mapeamento de processo através do uso de ferramentas da qualidade como o fluxograma, *brainstorming* e plano de ação 5W1H, com vistas ao melhoramento dos processos e serviços prestados pela empresa e principalmente, ampliação das vendas para atingimento das metas estipuladas.

2.1 Gestão Estratégica

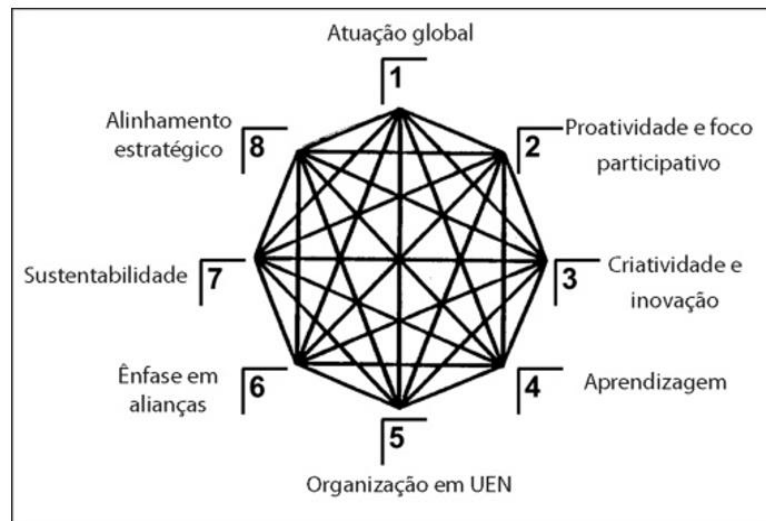
Ao conceituar Gestão estratégica, Hitt et al. (2007, p. 267) definem que se pode considerar a gestão estratégica como um aglomerado de compromissos, decisões e atitudes essenciais, para que uma instituição adquira vantagem competitiva e restituição acima da média. Configura-se como um processo dinâmico, posto que, os mercados enfrentam ininterruptas mudanças e os suportes competitivos têm de ser organizados pela empresa através das informações estratégicas em constante mutação.

Já sob o olhar de Lobato et al. (2012, p. 26), esta pode ser compreendida como sendo

[...] a arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégicos, considerando-se as mudanças ambientais e as capacidades da organização, de forma que possam maximizar sua competitividade nos mercados em que atua.

Ademais, segundo os autores, a gestão estratégica busca dar uma visão sistêmica às funções estratégicas, a fim de trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as necessidades dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todas as seções da organização, de modo a designar recursos de modo a melhor alcançar os objetivos e metas, ou melhor, propiciar o alinhamento estratégico. Em vista disso, o processo de gestão estratégica engloba oito principais características que influenciam no seu sucesso, conforme demonstrado através da Figura 2.

Figura 2 – Principais características da Gestão Estratégica



Fonte: Lobato et al. (2012, p. 27)

A Atuação global encontra-se intimamente ligada à globalização que, apesar de não ter sido desejada, surgiu e trouxe consigo uma série de consequências. Para Lobato et al. (2012, p. 29),

[...] não é um fenômeno que afete apenas uma economia. A globalização produz um risco sistêmico para países e organizações: crises financeiras e conflitos ideológicos podem impactar negativamente a economia de vários países, simultânea e rapidamente. Por outro lado, a globalização é sinérgica, sendo maior do que o poder somado das economias nacionais e estabelecendo uma nova equação na qual a economia suplanta a política e produz um campo fértil para a queda das fronteiras comerciais e para a atuação global das organizações. Na gestão estratégica, a globalização dos mercados reconstrói o mundo de uma forma darwinista, decretando a sobrevivência dos mais fortes.

Conforme os autores, a proatividade e o foco participativo se manifestam a partir do momento em que a organização estimula todos os seus colaboradores a adotarem uma postura empreendedora em prol da conquista dos objetivos almejados. Nesse sentido, o aprendizado na gestão estratégica deve transcorrer de maneira ascendente e sistêmica, por meio do autodesenvolvimento e da atitude proativa que encoraje o pensamento estratégico com o intuito de apreender a ação integrada da gestão.

No que diz respeito à criatividade e inovação, Lobato et al. (2012, p. 29) defendem que o objetivo principal dessa característica é “[...] desafiar a criatividade de cada colaborador da empresa para acompanhar a velocidade de transformação não só de capitais, mas de culturas organizacionais e de mecanismos de concepção de trabalho e emprego.”

Sobre a aprendizagem, Lobato et al. (2012, p. 30) destacam que a gestão estratégica enfatiza a necessidade de se aprender continuamente, para estar apto a atuar num mundo cada vez mais complexo e imprevisível. Tal aprendizagem somente será bem-sucedida a partir do momento em que todos se empenhem em adquirir novas habilidades, com vistas a desenvolver atividades laborativas com o máximo de eficiência e eficácia no ambiente empresarial.

Já a estruturação das organizações em unidades estratégicas de negócio (UEN), conforme Lobato et al. (2012, p. 31),

[...] é descentralizada e possui, em cada um de seus setores, uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependências. A conexão entre as partes passa por um intenso sistema de comunicação e por uma filosofia organizacional compartilhada.

No que se refere à ênfase em alianças, Lobato et al. (2012, p. 31) afirmam que em decorrência do cenário econômico altamente competitivo, para se manter no mercado, a organização moderna deve criar elos com outras organizações. Por esse motivo, uma aliança estratégica pode ser criada com o intuito de somar forças e buscar, conjuntamente, propósitos mútuos. Sobre as alianças estratégicas,

[...] numa aliança estratégica as organizações individuais partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam propriedade conjunta. Tais alianças deixam menos nítidas as fronteiras nacionais e culturais que separam as empresas. Na gestão estratégica, as empresas transformam-se para formar alianças estratégicas e desenvolver novas tecnologias, compartilhar investimentos em pesquisa e desenvolvimento e reduzir custos operacionais. Um caso mais desafiante de aliança é quando ocorre uma fusão ou aquisição, pois, mesmo quando é feita com o consentimento mútuo, existe o processo de integração das culturas organizacionais. (LOBATO et al., 2012, p. 31)

Ainda conforme Lobato et al. (2012, p. 32), outra característica que merece destaque diz respeito à sustentabilidade. Em virtude dos avanços tecnológicos, da globalização da economia e da acirrada competição empresarial, muitos impactos negativos têm sido gerados no meio ambiente natural e no desenvolvimento social. Nesse âmbito,

[...] a gestão estratégica defende que as organizações têm amplo espectro de responsabilidades, que vão além da produção de bens e serviços para obter lucro, ou seja, como membros da sociedade, devem participar ativa e responsabilmente do desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade.

Cabe ressaltar que a sustentabilidade defendida pela gestão estratégica possui uma ampla dimensão e busca:

[...] obter a equidade na distribuição de renda para os habitantes do planeta; utilizar os recursos naturais que são renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis; reduzir os custos sociais e ambientais; atingir uma configuração de equilíbrio entre a população rural e a urbana; garantir a continuidade das tradições e a pluralidade dos povos. (LOBATO et al., 2012, p. 32)

Ainda de acordo com Lobato et al. (2012, p. 33), “[...] o processo de gestão estratégica terá maior chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com seu ambiente de negócio.” Para tanto, faz-se necessário que haja um alinhamento estratégico da corporação, das unidades de negócio, dos departamentos, dos parceiros externos e do conselho de administração com a estratégia.

Lobato et al. (2012, p. 32) argumentam que se levando em conta que geralmente, as empresas são compostas de diversos setores, unidades de negócios e departamentos e cada um deles, pode ter sua estratégia particular, atualmente, a obtenção de sinergia configura-se como um dos maiores desafios a serem enfrentados nas organizações.

Para obter o alinhamento, as empresas devem implementar as práticas de governança corporativa e do *balanced scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta de alinhamento estratégico na qual é utilizado um sistema de controle que permite à organização usar o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização as visões atual e futura do negócio, de forma abrangente e com um controle proativo dos objetivos planejados. (LOBATO et al., 2012, p. 32)

2.2 Etapas do processo de venda

Do ponto de vista de Futrell (2014), existem alguns equívocos em torno da definição do que é uma venda. Para muitos, vendas e marketing tem o mesmo significado. Entretanto, o mesmo considera que

a venda é efetivamente apenas um dos componentes do marketing. Nos negócios, uma definição tradicional de venda pessoal refere-se à comunicação de informações para persuadir um cliente potencial a comprar algo – um produto, um serviço, uma ideia ou outro conceito – que satisfaça às suas necessidades individuais. (FUTRELL, 2014, p. 8)

Cabe frisar que, essa definição inclui um importante processo de comunicação e auxílio entre vendedor e comprador, tendo em vista que, cabe ao vendedor prestar todas as informações, examinar as necessidades do cliente em

potencial, sugerir um produto que satisfaça tais necessidades e utilizar o poder de persuasão para convencê-lo a adquirir o produto ou serviço oferecido.

Segundo Marques (2017, p. 1), para que seja bem-sucedido, faz-se necessário que o processo de venda seja desenvolvido por meio das seguintes etapas:

- **Prospecção:** Baseia-se na análise e estudo dos clientes potenciais para o produto e/ou serviço ofertado, onde residem e quais suas características.
- **Apresentação:** Nessa fase o vendedor se identifica em nome da empresa e passa a ter o primeiro com o cliente.
- **Abordagem:** Trata-se da etapa que elucida o objetivo do contato sobre o que se expõe a venda de um produto ou serviço.
- **Sondagem:** Etapa na qual serão coletadas informações do cliente no decorrer da conversa, objetivando uma indicação das vantagens do produto
- **Negociação:** Nessa etapa ocorre a exposição da proposta, momento no qual o vendedor demonstra os benefícios do produto ao cliente, esclarece dúvidas e refuta as rejeições.
- **Fechamento:** Fase de efetivação do negócio e onde são elucidadas quaisquer hesitações finais sobre o produto ou serviço.
- **Pós-Venda:** Consiste numa tática utilizada pelo vendedor com o intuito de fidelizar seus clientes à empresa e assim, mantê-los comprando dela.

No caso específico da Empresa Fiel Ferramentas, as vendas envolviam desde a etapa de prospecção até o fechamento. No entanto, a etapa de pós-venda não existia na referida instituição. Todo atendimento aos clientes era realizado, porém, não havia fidelização de alguns desses em decorrência da falta de tratativa de suas reclamações. Dessa forma, estando insatisfeitos, esses clientes buscavam atendimento junto aos concorrentes. Vale ressaltar que o tratamento de tais reclamações e não-conformidades detectadas, somente passou a ser efetivado mediante a implantação do trabalho de pós-venda.

2.3 Promoção de Vendas

Segundo Grecco (1993, p. 30), muitos confundem a promoção de vendas com a propaganda e alguns especialistas apresentam diferentes opiniões acerca dessa

importante ferramenta a ser utilizada, quando se pretende conseguir vendas em massa.

Martin Zober (1969, p. 247), articulou que

A Promoção de Vendas é uma atividade que se situa a meio caminho entre propaganda e vendas. É projetada para intensificar a pressão dirigida contra determinado grupo, como um mercado específico, ou certos tipos de consumidores. Seus meios de ação incluem a focalização de pontos que tornam a compra desejável (concursos, prêmios e outros atrativos). A promoção de Vendas, geralmente, cai na jurisdição do departamento de Publicidade da empresa e constitui parte importante do esforço total de vendas da empresa. (apud Grecco, 1993, p.31)

Em sentido mais amplo, Renso Modesti (1960) apud Grecco (1993, p. 31-21) conceitua promoção de vendas como:

[...] o conjunto de atividades, através das quais se visa acelerar o aumento do faturamento da empresa. Se assim fosse, a Promoção de vendas deveria abranger os setores: propaganda, promoção (no sentido mais estreito), atividades de pós-venda e orientação dos anéis periféricos da cadeia de distribuição.

Grecco (1993) menciona ainda que para Edward Bursk, a promoção de vendas

[...] é o elemento mais complexo na composição de Marketing e o mais difícil de se executar com eficiência. A Promoção de vendas tem composição muito própria (veículos de divulgação, mala direta, embalagem, mostruários, venda pessoal e assim por diante). Sua finalidade é ampliar a procura (GRECCO, 1993, p. 32)

Neste contexto, são incontáveis as definições apresentadas e em sua maioria confusa. Assim, de maneira simplificada Grecco (1993, p. 34) definiu que “Promoção de vendas é a técnica que se emprega para conseguir vendas em massa. E sua missão é limitada às seguintes providências:”

1. Promoção junto ao produto – consiste na concepção e produção de materiais promocionais em geral, composição de exposições, exibições de produtos, oferta de amostras grátis, competições de prêmios, brindes e incentivos variados em prol da venda.
2. Promoção junto ao vendedor – compõem-se da elaboração de manual de vendas, torneios de vendas, eventos de confraternização, colônias de férias, distribuição de folhetos internos, dentre outros.
3. Promoção junto ao revendedor – se refere a todo assessoramento promocional às forças de vendas dos revendedores e distribuidores, o abastecimento de material promocional, campeonatos e estímulos para impulsionar as vendas de seus produtos, emissão de instruções técnicas e literatura geral acerca dos produtos, entre outros.
4. Promoção junto ao consumidor – integra as medidas de construção de prestígio a favor da empresa e seus produtos, tais como: atos filantrópicos, entrega de brindes, amostras grátis e,

ocasionalmente, descontos especiais, além de todas as providências a serem tomadas visando o bom relacionamento com os clientes e o público em geral.

Ainda conforme Grecco (1993, p. 35), “Promoção de vendas, propaganda e departamento de vendas representam o tripé indispensável para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa industrial, comercial ou de prestação de serviços.”

Sobre a promoção de vendas, a Fiel Ferramentas possuía como prática apenas o comissionamento destinado aos vendedores e essa prática era definida com base num percentual definido sobre as vendas realizadas pelo colaborador.

2.4 O Estabelecimento de Metas de Vendas e seu Alcance

De acordo com Farris et al. (2012, p. 184),

Ao estabelecer metas de vendas, os gerentes pretendem motivar sua equipe a esforçar-se e a gerar o máximo de vendas possível. Mas eles não querem estabelecer metas demasiado altas. Os níveis corretos das metas motivarão todos os vendedores e recompensarão a maioria deles.

Vale ressaltar que ainda conforme Farris et al. (2012, p. 185), certas orientações são relevantes quando se arquitetam metas de vendas. Mencionando a estratégia SMART, sugerida por Jack D. Wilner, autor de *Seven Secrets to Successful Sales Management*¹, os autores afirmam que

as metas devem ser Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Programadas [...] Devem ser claras e aplicáveis a cada indivíduo de modo que os vendedores não tenham que inferir parte de sua meta. (FARRIS et al., 2012, p. 185)

Ainda conforme essa estratégia, metas vagas são ineficazes, pois, impedem a mensuração do progresso.

As metas atingíveis estão no domínio da possibilidade. Elas podem ser visualizadas e compreendidas tanto pelo gerente quanto pelo vendedor. As metas realistas são estabelecidas num nível alto o suficiente para motivar, mas não tão alto que os vendedores desistam antes mesmo de começar. Finalmente, as metas programadas devem ser atingidas dentro de um período de tempo preciso. Isso aplica pressão para que sejam atingidas mais cedo em vez de mais tarde e define um ponto final em que os resultados serão verificados. (FARRIS et al., 2012, p. 185)

¹ WILNER, Jack D. *Seven Secrets to Successful Sales Management* - Sete segredos para gestão de vendas bem sucedida.

No que concerne ao estabelecimento de metas de vendas, na Fiel Ferramentas, a mesma é estipulada pela diretoria geral.

2.5 O Método *Spin Selling*

Concebido por Rackham (2009, p. 17), o *Spin Selling* é um método que surgiu após uma ampla pesquisa acerca das formas de venda e suas interpelações. Essa pesquisa durou 12 anos e analisou cerca de 35 mil vendas.

Rackham (2009, p. 18) verifica que muitas oportunidades eram desperdiçadas, devido ao fato de todas as vendas serem negociadas do mesmo modo e que, quando transações complexas são realizadas de maneira exatamente igual às simples, é improvável que surtam um resultado satisfatório.

Ainda de acordo com Rackham (2009, p. 19), a origem inglesa do nome SPIN é uma alusão aos quatro tipos de pergunta que devem ser feitas pelo vendedor no ato de uma venda complexa. Ao traduzi-los para o português, encontra-se: Situação (*Situacion*), Problema (*Problem*), Implicações (*Implication*) e Necessidade de solução (*Need Pay-Of*).

Analisando-se essa tipologia desenvolvida por Rackham (2009, p. 32) observam-se as orientações a seguir.

- Situação: Quando o vendedor compreende quem é seu cliente e reconhece se o mesmo se enquadra no perfil que pode servir. Somado a isso, é nesse instante que o profissional distinguirá o que o cliente necessita e o que o levou a chegar até ele.
- Problemas: Período em que se deve mostrar ao cliente qual o problema que o fez chegar ao vendedor.
- Implicações: De que maneira o produto/serviço ofertado auxilia esse cliente? Com astúcia e perguntas apropriadas, chega-se a essa resposta.
- Necessidade de solução: Momento crucial no qual o cliente constata que necessita do vendedor. Durante a fase de perguntas de implicação, o mesmo já assimilou que o vendedor pode ajuda-lo e visualiza todos os benefícios trazidos pelo vendedor.

Neste âmbito, cabe frisar que do ponto de vista de Rackham (2009, p. 34), a questão comportamental, mais especificamente no que diz respeito ao comportamento dos profissionais de vendas, exerce grande influência sobre o

processo de negociações. Isso ocorre devido ao fato de que muitos vendedores receberam treinamento válido somente para vendas simples. Quando esses se deparavam com vendas de grande porte e se utilizavam das técnicas e métodos tradicionais usualmente aplicados durante vendas pequenas, os mesmos se tornavam inoperantes.

Rackham (2009, p. 18-19) afirma que para obter sucesso na venda grande, torna-se imprescindível que o vendedor adote alguns passos básicos e distintos: 1) Abertura, 2) Investigando necessidades, 3) Oferecendo benefícios, 4) Manejo de objeções e 5) Técnicas de fechamento. O autor alerta que os métodos tradicionais costumam ser eficientes apenas durante a realização de vendas que envolvam menores valores monetários.

Ainda no que concerne à diferenciação entre vendas grandes e vendas pequenas e a duração do ciclo de vendas, Rackham (2009, p. 21) argumenta que enquanto uma venda de baixo valor pode ser concluída numa única visita ao cliente, uma venda grande pode requerer visitas ao longo de meses.

Nesse sentido, é importante destacar que as vendas que exigem várias visitas possuem uma psicologia completamente divergente daquelas que demandam apenas uma visita. Isso ocorre porque segundo o autor, há um fator-chave a ser considerado: quando uma venda é realizada numa única visita, a decisão de compra normalmente é tomada com a assistência do vendedor. Já nas situações que envolvem vendas onde são necessárias várias visitas, as decisões mais relevantes são tomadas na ausência do vendedor e no decorrer dos intervalos entre as visitas realizadas.

Outro dado que merece destaque refere-se ao grau de compromisso do cliente. Conforme Rackham (2009, p. 22),

[...] por definição, grandes compras envolvem decisões mais complexas do cliente, e isso altera a psicologia da venda. Em uma venda pequena o cliente é menos consciente do valor. À medida que o tamanho da venda aumenta, os vendedores bem-sucedidos devem construir o valor percebido de seus produtos e serviços. A construção do valor percebido é, provavelmente, a habilidade mais importante em vendas maiores.

Além disso, em sua maioria, as vendas grandes abrangem um relacionamento contínuo com o cliente. Isso se deve porque as grandes vendas, habitualmente, necessitam de um suporte pós-vendas e dessa maneira, vendedor e comprador precisam se encontrar algumas vezes após a efetivação da venda.

Em sua explanação, Rackham (2009, p. 24-25) adverte sobre o risco de erros, ou seja,

[...] em uma venda pequena, os clientes podem assumir riscos porque as consequências dos erros são relativamente pequenas. [...] Em todas as minhas compras inadequadas há um fator comum – ninguém precisa saber que eu errei. [...] Em uma decisão maior, porém, é diferente. Se eu compro o carro errado, não posso colocá-lo na prateleira onde minha esposa não perceba. [...] Decisões maiores são mais públicas e uma decisão ruim é muito mais visível.

Por esse motivo, Rackham (2009, p. 102) afirma que os clientes costumam tomar mais cuidados quando a decisão cresce. O valor da compra é um agente que amplia a ponderação, contudo o medo de incorrer em falha pública pode ser até mais significativo. Nesse momento, o vendedor terá de dispender muito mais tempo e com muito mais objeções para convencer ao comprador de que estará realizando uma compra vantajosa.

Para Rackham (2009, p. 172), aprender os comportamentos SPIN é primordial manter o foco na investigação. O autor é categórico ao afirmar ao vendedor que,

[...] pratique habilidades de fazer perguntas, e geralmente não precisará se preocupar com os outros estágios da visita. Se você sabe como desenvolver necessidades — para que seus clientes queiram as capacidades que você oferece —, então não será difícil mostrar os Benefícios ou Obter o Compromisso deles. A principal habilidade de vendas está no estágio de Investigação, usando perguntas SPIN para que seus clientes alimentem uma necessidade genuína pelo seu produto.

Atualmente, a empresa Fiel Ferramentas encontra-se na etapa de implementação do método SPIN, por meio da realização de treinamentos. Todavia, existem algumas resistências à sua efetiva implantação em virtude dos vícios oriundos da cultura organizacional.

Mesmo em meio às dificuldades quanto à adequação das condutas ao referido método, observam-se pequenas mudanças no tocante à forma de se relacionar com os clientes.

2.6 Mapeamento de processos

De acordo com Carpinetti (2012, p.152), o mapeamento de processos compreende a ilustração da “lógica de funcionamento de uma organização real”

através de um formalismo descritivo. Tem por propósito produzir um “mapa de processo” que exhibe graficamente a relação entre seus componentes e atividades.

Segundo Elias; Oliveira; Tubino (2011, p. 2),

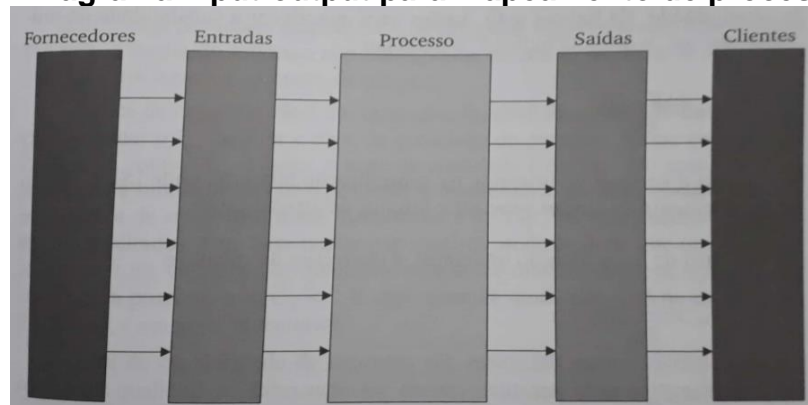
[...] ato de realizar o mapeamento de processo(s) torna-se uma ferramenta de comunicação, planejamento e gerenciamento de mudanças, que direciona as tomadas de decisões relacionadas ao fluxo dos elementos que estão no(s) processo(s), possibilitando ganhos em indicadores de qualidade e produtividade interessantes.

Carpinetti (2012, p.152) argumenta que, um protótipo completo deve retratar como operam os processos de negócio da organização, considerando-se os fatores a seguir.

- funcionais: descrevem O QUE deve ser feito;
- sequenciais e lógicos: descrevem o comportamento, isto é, o COMO e QUANDO;
- informação: descrevem os dados que serão utilizados e produzidos e as relações entre eles;
- organizacionais: descrevem os responsáveis (QUEM) pelas funções. (Carpinetti, 2012, p.152)

Somado a isso, Carpinetti (2012) afirma que, através do mapeamento de processos são especificadas as variáveis de entrada e saída, as atividades, os fluxos e os responsáveis. Essa técnica favorece a uma melhor compreensão acerca dos processos de empresa, assim como, contribui significativamente para a tomada de decisão para melhoria de processos. O autor cita como exemplos de formalismo de mapeamento de processos o fluxograma ou o diagrama Input-Output, como pode ser visualizado por meio da Figura 3.

Figura 3 – Diagrama Input-output para mapeamento de processos



Fonte: Carpinetti (2012, p. 153)

Ainda no que concerne aos benefícios oriundos do mapeamento de processos, Elias; Oliveira; Tubino (2011, p. 2) afirmam que

[...] o mapeamento dos processos permite ao gestor enxergar diversos pontos que interferem no funcionamento do processo positivos (fortes), negativos (fracos), de gargalo (críticos), de

retrabalho, de alto custo, de demora, de falhas, de ociosidade e outros. Isso facilita a implementação de melhorias e de reestruturação para aumento do desempenho e do retorno sobre os ativos aplicados ao processo.

2.7 Procedimento Sistêmico

De maneira simplificada, um procedimento é um modo especificado de realizar uma atividade ou um processo. Já no caso específico do procedimento específico, em consonância com as disposições contidas na ISO 9001: 2015 que trata do Sistema de Gestão da Qualidade, o mesmo visa “Estabelecer, documentar, implementar, aprimorar e manter um sistema, que assegure a conformidade com os requisitos da norma de referência”.

Para que atenda às prerrogativas legais determinadas pela NBR ISO 9001:2015, o procedimento sistêmico e toda informação documentada necessita atender aos seguintes requisitos:

- apoiar os processos da sua empresa (item 4.4);
- preservar um dos ativos mais importantes da organização: o conhecimento (item 7.1.6);
- ajudar a empresa a desenvolver competências (item 7.2);
- auxiliar o planejamento da organização (item 8.1);
- garantir melhores produtos e serviços (item 8.3);
- Entre outros itens.

2.8 Aplicação de Ferramentas da Qualidade

Ao tratar da aplicação das ferramentas da qualidade, Seleme (2012, p. 13) afirma que esta

[...] contribui para diminuir a restrição na colocação desses produtos no mercado, bem como para reduzir a longo prazo os custos dos produtos e dos processos, o que aumenta ainda mais a competitividade da organização.

No que tange à relevância destas ferramentas, Seleme (2012, p. 37) ressalta que a importância reside em sua efetiva aplicação no aperfeiçoamento das metodologias utilizadas para a identificação e a eliminação das falhas de processo.

Seleme (2012, p. 13) também destaca os inúmeros benefícios obtidos através destas ferramentas e reforça que

São ferramentas simples e muito eficazes que auxiliam o gestor na solução de problemas e ainda permitem o crescimento do ser

humano em direção à melhoria da qualidade de vida, pois podem também ser utilizadas na esfera pessoal.

Nesse âmbito, Seleme (2012, p. 38) enfatiza que por mais eficazes que sejam as ferramentas da qualidade, estas somente serão eficientes se houver o engajamento dos colaboradores da empresa, tendo em vista que,

Na organização moderna, a qualidade deixou de ser um modismo para ser uma necessidade que distingue uma empresa de outra, criando um diferencial competitivo que a mantém e faz crescer. Com a aplicação das técnicas, esse diferencial competitivo se instala nas organizações, mas não tem condições de se manter somente pela técnica. É preciso, então, que o “espírito” da qualidade esteja enraizado nos funcionários e em todas as fases do processo produtivo. O funcionário deve ser educado em relação à qualidade, vivenciando-a, transmitindo-a, utilizando-a não somente na organização, mas em todos os momentos do seu cotidiano.

Assim, dentre as variadas ferramentas da qualidade disponíveis, serão utilizados no presente estudo o fluxograma, o *brainstorming* e o plano de ação 5W1H.

2.8.1 Fluxograma

Ao conceituar fluxograma, Lins (1993, p. 3) estabelece que

[...] o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

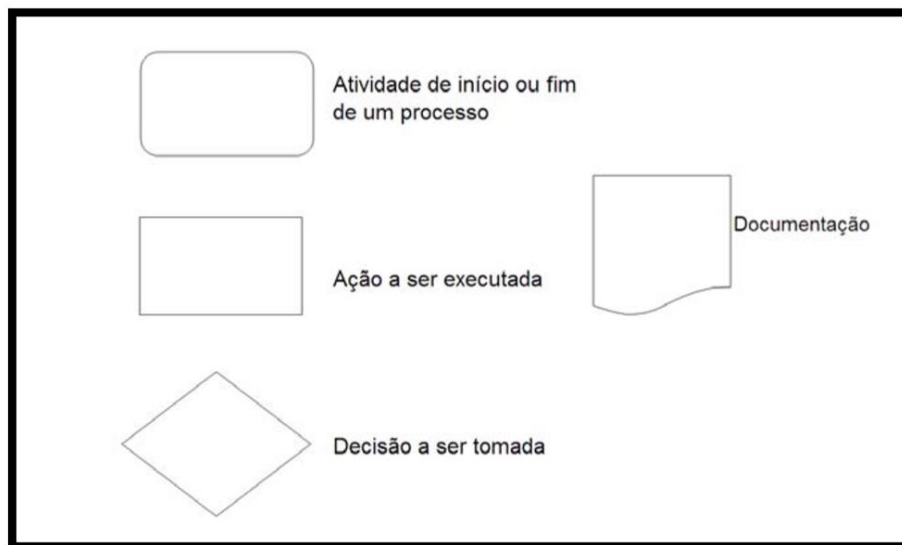
Em complemento a esta definição, Lins (1993, p. 3) argumenta que o fluxograma detalha a sequência do trabalho inerente ao processo, etapa por etapa e os pontos em que as deliberações são tomadas. É uma ferramenta de análise e de representação gráfica da técnica ou mecanismo envolvido no processo.

Referindo-se aos tipos de fluxograma, Ballestero (2000, p. 235) afirma que

Existem, basicamente, dois tipos de fluxogramas: aqueles que são mais adequados para descrever pequenas atividades, compostas de poucos passos e que requerem uma simbologia restrita, pois apresentam poucos eventos ocorrendo e que, na maioria dos casos, podem ser tratados como sequências, e, por outro lado, aqueles mais complexos, envolvendo o início até o fim uma grande quantidade de ações, decisões, funções, áreas.

De acordo com Lins (1993, p. 4), os símbolos comumente utilizados em fluxograma encontram-se representados na Figura 4.

Figura 4 – Símbolos comumente utilizados em fluxograma



Fonte: Lins (1993, p. 4)

No que diz respeito às vantagens na aplicação da ferramenta fluxograma, Lins (1993, p. 4) ressalta

- Permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, etc.
- Propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

2.8.2 Brainstorming

Segundo Lins (1993, p.17),

O *brainstorming* caracteriza-se como uma reunião de grupo em que novas ideias são buscadas e, portanto, a livre expressão dos participantes deve ser assegurada. O objetivo é o de maximizar o fluxo de ideias, a criatividade e a capacidade analítica do grupo.

Considerada como uma ferramenta de geração de ideias, Seleme (2012, p. 56) articula que o *brainstorming*

É uma ferramenta utilizada em reuniões nas quais os integrantes têm liberdade total de expor suas ideias, por mais absurdas que pareçam, sem se preocuparem uns com os outros, dos quais recebem ou não influências. Tais ideias são classificadas e avaliadas de acordo com as expectativas da organização.

Sobre a condução desta ferramenta, Lins (1993, p.18) argumenta que Há, basicamente, duas maneiras de se conduzir um *brainstorming*: a condução estruturada e a não-estruturada. No primeiro caso, todos os participantes devem expor suas ideias de forma ordenada, cada um apresentando uma ideia quando chegada a sua vez e

aguardando a próxima rodada para expor a ideia seguinte. Os participantes podem usar algum material de apoio para anotar ideias enquanto aguardam sua vez. No segundo caso, a exposição das ideias é livre.

Lins (1993, p. 18) complementa que o *brainstorming* estruturado pode ser conduzido através da técnica nominal de grupo. Essa técnica baseia-se na compreensão de que é possível incorporar procedimentos ao *brainstorming* de maneira a potencializar determinados resultados.

Corroborando com Lins (1993, p. 18), Seleme (2012, p. 56) reforça que na aplicação do *brainstorming*, devem ser consideradas três fases distintas. A primeira refere-se ao momento em que as ideias são concebidas, a segunda é direcionada à realização de esclarecimentos inerentes ao processo e a terceira, destina-se à apreciação das ideias sugeridas. O Quadro 1 mostra os passos para execução do *brainstorming*.

Quadro 1 – Passos do *brainstorming*

fase	passo	Descrição
1	1	Escolhe-se um facilitador para o processo que definirá o objetivo.
	2	Formam-se grupos de até dez pessoas.
	3	Escolhe-se um lugar estimulante para a geração de ideias.
	4	Os participantes terão um prazo de até dez minutos para fornecer suas ideias, que não devem ser censuradas.
2	5	As ideias deverão ser consideradas e revisadas, disseminando-se entre os participantes.
	6	O facilitador deverá registrar as ideias em local visível (quadro, cartaz etc.), esclarecendo novamente o propósito.
3	7	Deverão ser eliminadas as ideias duplicadas.
	8	Deverão ser eliminadas as ideias fora do propósito delimitado.
	9	Das ideias restantes devem ser selecionadas aquelas mais viáveis (se possível, por consenso entre os participantes).

Fonte: Seleme (2012, p. 56)

2.8.3 Plano de ação 5W1H

De acordo com Seleme (2012, p.41), a ferramenta 5W1H se configura como a aplicação de perguntas elaboradas na língua inglesa que se iniciam com as letras W e H, conforme apontadas no Quadro 2, no qual também constam os seus respectivos significados. Tais perguntas têm por propósito estabelecer respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas.

Quadro 2 – Modelo conceitual dos 5W1H

pergunta	Significado	pergunta instigadora	direcionador
What?	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método

Fonte: Seleme (2012, p. 42)

Ainda acerca do 5W1H, Seleme (2012, p. 42) afirma que

[...] a utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequado do processo. O resultado de sua aplicação não é a indicação clara das falhas, mas sim sua exposição para uma análise mais acurada.

Outra situação ressaltada por Seleme (2012, p. 43) diz respeito ao fato de que durante a aplicação dessa ferramenta da qualidade, se deve analisar o processo com cautela, afim de evitar interpretações errôneas.

Para que a utilização da ferramenta proporcione os resultados desejados, o analista deve conhecer muito bem todas as etapas do processo em estudo, sob pena de tornar a análise ineficaz. A ferramenta também pode ser utilizada para estabelecer um plano de ação, como, por exemplo, a aplicação de uma intervenção em determinado departamento da organização. (SELEME, 2012, p. 43)

Falconi (2004, p. 35) salienta que é importante verificar que para cada problema apontado, analisado e priorizado, torna-se necessário elaborar um plano de ação específico. Além disso, as ações contidas neste plano devem ter uma sequência, a fim de manter a coerência no processo de mudança e organização do planejamento.

2.8.4 Indicadores de Desempenho

Francischini et. al. (2017, p. 6) consideram ser relativamente simples compreender e aplicar o conceito de indicadores de desempenho. Para eles,

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de

desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.

Nesse âmbito, vale frisar que os indicadores apontam, mas, não solucionam problemas.

Ainda no que se refere ao indicador, Francischini et. al. (2017) afirmam que esse disponibiliza informações importantes para avaliação de uma dada conjuntura.

Ao tratar da função dos indicadores de desempenho, Francischini et. al. (2017, p. 23) argumentam que o conceito de desempenho pode ser utilizado para investigar vários aspectos de um sistema de produção, a depender da necessidade de análise num certo período.

- Verificar se estamos utilizando adequando um recurso de produção, mas sem examinar se a quantidade do produto produzido está de acordo com o que foi planejado, ou seja, o foco é nas *Entradas* do sistema de produção.
- Verificar se estamos atingindo a quantidade de produtos programada, não importando se os recursos produtivos estão sendo bem empregados ou não, ou seja, o foco é nas *Saídas* do sistema de produção.
- Verificar se para a quantidade de produto produzido está sendo utilizada uma quantidade de recursos compatível ou seja, o foco é no processo produtivo de um sistema de produção: uma relação entre *Saídas* e *Entradas*.
- Ampliar ainda mais as possibilidades de comparação ao introduzir valores monetários em nossa análise. Podemos comparar se:
 - A lucratividade da empresa está atingindo os valores desejados pelos acionistas;
 - Os custos estão de acordo com o que foi orçado; ou
 - As metas de vendas estão sendo cumpridas. (Francischini et. al., 2017, p. 23)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, propõe-se a desenvolver uma pesquisa aplicada, através de um estudo de caso focado na empresa selecionada como campo de pesquisa, com o intuito de identificar/descrever variáveis-chaves (riscos e oportunidades), verificar ligações entre tais variáveis e estabelecer de que maneira as mesmas devem ser melhor tratadas.

3.1 Abordagem Metodológica

Prodanov (2013, p. 14) define metodologia como

[...] uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Haja vista as variáveis que se pretende analisar, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso durante a produção da presente pesquisa.

Para Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Gil (2008, p. 58) afirma que o estudo de caso tem sido utilizado com frequência pelos pesquisadores em virtude do mesmo ser aplicável a pesquisas com diversos propósitos, a exemplo de

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Em decorrência dos objetivos ou fins, as pesquisas podem ser conceituadas como: descritiva, explicativa ou exploratória.

Conforme Prodanov (2013, p. 52), a pesquisa descritiva

Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Gil (2008, p. 43) argumenta que a pesquisa explicativa

[...] preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Em se tratando da pesquisa exploratória, Prodanov (2013, p. 51-52) estabelece que

[...] quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo em questão se caracterizará como sendo uma pesquisa descritiva, buscando mapear as etapas do processo de vendas na empresa.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Considerando-se o objeto ou meios aplicados, a pesquisa pode ser definida como sendo: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental ou pesquisa de campo.

Segundo Prodanov (2013, p. 54), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já divulgados, a exemplo de livros, publicações em periódicos, revistas, jornais, artigos científicos, teses, monografias, internet, dentre outros, com

o intuito de possibilitar ao pesquisador ter um contato direto com o aparato já produzido sobre o assunto da pesquisa.

Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. (PRODANOV, 2013, p. 54)

Em decorrência de suas características, a pesquisa documental pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Gil (2008, p. 46) ressalta a natureza das fontes como o principal ponto de divergência entre esses tipos de pesquisa.

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2008, p. 46)

Outro tipo de pesquisa refere-se à pesquisa de campo que, de acordo com Prodanov (2013, p. 59), é aplicada com o intuito de obter informações sobre um problema para o qual se busca uma resposta, ou uma hipótese que se queira comprovar.

Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

No caso específico dessa pesquisa, a mesma envolverá aspectos e etapas da pesquisa bibliográfica que, se dará por meio da análise de publicações relacionadas ao tema em questão e posteriormente, contará com a identificação e coleta de informações através da pesquisa de campo, mantendo o processo de vendas como seu objeto de estudo.

3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

No que concerne ao tratamento dos dados, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa.

Acerca da pesquisa qualitativa, Godoy (2005) afirma que é excelente para aprofundar conhecimentos já quantificados ou quando se almeja criar uma base de conhecimentos para só depois quantificá-los. Neste tipo de pesquisa, a atuação de um especialista é outra característica fundamental para aprimorar o grande volume de informação bruta recebida e interpretar da melhor maneira possível.

Para Prodanov (2013, p. 70), a pesquisa qualitativa

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa de cunho qualitativo se dará por meio da coleta de informações junto à equipe diretiva e demais colaboradores da empresa. Em associação aos dados identificados durante a pesquisa bibliográfica serão analisados e utilizados, a fim que as contribuições dadas por outros autores subsidiem o embasamento teórico do presente estudo. No que concerne à pesquisa quantitativa, os dados numéricos serão averiguados por meio da análise de conteúdo.

Com relação à pesquisa quantitativa, Prodanov (2013, p. 69) afirma que tal pesquisa

[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Referindo-se à pesquisa qualiquantitativa, Demo (1986, p. 62)

[...] favorece o desenvolvimento de um design de pesquisa qualiquantitativa que integre os clássicos elementos da pesquisa quantitativa e promova a vigilância disciplinada dos objetivos e da essência da pesquisa, além da coerência interna com o método predominante, sejam quais forem os paradigmas nos quais se esteja em operação, na busca de melhoria ou de superação.

Demo (1986, p. 63) traz à tona que não existe um único modelo para se produzir conhecimentos confiáveis, mas sim, modelos apropriados ou inadequados ao que se tenciona investigar ou ao objetivo da pesquisa. Cabe frisar que o processo para arquitetar um estudo não ocorre linearmente no tempo. Existe uma interação nesse processo que é cíclico.

É essencial que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário, com o propósito de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. Parece haver um consenso, pois, quanto à ideia de que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes. (MALHOTRA, 2001, p. 45)

A referida pesquisa se baseará em métodos qualiquantitativos. Trará uma série de informações descritivas, assim como, demonstrará dados e números a serem classificados e analisados.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Lakatos; Marconi (2003, p. 190) conceituam observação como

[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

Gil (2002) retrata uma definição de questionário, entrevista e formulário, simplificando a diferenciação entre os mesmos

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas. (GIL, 2002, p. 115)

Para o pleno desenvolvimento do presente estudo, serão utilizados como instrumentos de pesquisa observações *in loco*, coleta de dados através de entrevistas com equipe diretiva e outros colaboradores da empresa e aplicação de questionários.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Gil (2002, p. 107) estabelece população ou universo como o agrupamento de elementos que possuem determinadas características.

Lakatos; Marconi (2003, p. 412) concebem a população ou universo como o "[...] conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. "

Analisando as definições de amostra, observa-se que segundo Lakatos; Marconi (2003, p. 412), amostra é um subconjunto da população, uma parcela, conveniente selecionada do universo a ser pesquisado. Ratificando essa afirmação, Gil (2002, p. 107) conceitua amostra como o "[...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou se estimam as características desse universo ou população."

Baseando-se em tais definições, a unidade escolhida para execução dessa pesquisa será a empresa Fiel Ferramentas e Máquinas que atua no ramo de

serviços e encontra-se situada à Rua Porto da Folha, nº 850 - Sala A bairro Cirurgia, no município de Aracaju, em Sergipe. O universo estabelecido será composto pelos setores que integram essa organização e como amostra, será definida o setor comercial da empresa.

3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Levando-se em conta os objetivos específicos, as variáveis a serem analisadas e os indicadores a serem aplicados no decorrer deste trabalho estão elencados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variável	Indicadores
Mapeamento das etapas do processo de vendas na empresa	Fluxograma/Mapeamento
Causas dos riscos mapeados	<i>Brainstorming</i>
Riscos e oportunidades identificados no mapeamento	Plano de ação 5W1H
Faturamento	Indicadores de desempenho

Fonte: A autora (2018)

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Segundo Carvalho (1989, p.159), findada a fase de coleta de dados, deve-se partir para etapa de classificação e organização das informações reunidas, visando os objetivos do trabalho. Esta etapa contempla: 1. Classificação e organização das informações; 2. Estabelecimento das relações existentes entre os dados coletados; - pontos de divergência; - pontos de convergência; - tendências; - regularidades; 3. Tratamento estatístico dos dados.

Os dados quantitativos foram adquiridos por meio dos registros diários das vendas através de planilhas criadas com o auxílio do *software* Microsoft Excel e controles individuais que são mantidos pelos colaboradores. Em seguida, foi realizada uma compilação dessas informações que foram analisadas através dos conceitos apresentados na fundamentação teórica.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Mapeamento das etapas do processo de vendas na empresa

Analisando-se os processos desenvolvidos no setor comercial, observou-se que a empresa se deparava com uma série de reclamações e sugestões dos clientes que não eram tratadas, a exemplo de erro na entrega de produtos, materiais pendentes, necessidade de assistência e orientação na utilização de produtos, atraso nas entregas de mercadorias, dentre outros.

Atualmente, o processo de vendas se inicia a partir da solicitação de orçamento por parte do cliente, nesse momento, verifica-se se o mesmo já possui cadastro junto à empresa e caso seja sua primeira compra, solicita-se ao setor financeiro seu cadastramento. É importante destacar que, para a efetiva realização do cadastramento, faz-se necessário que os clientes enviem à empresa uma série de documentações para que se possa analisar seu histórico de pagamentos e a ausência de restrições junto aos órgãos: Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização de Serviços dos bancos (Serasa), porém, na maioria das situações, os clientes não enviam todos os documentos solicitados, o que acaba por atrasar o processo de cadastramento.

Em seguida, confirma-se se o cliente possui limite de compras liberado e o encaminha ao setor comercial onde passará pela etapa de pré-venda. Nesta etapa, confere-se a disponibilidade do produto desejado em estoque e em caso negativo, sinaliza-se a procura do produto indisponível para o setor de compras. Nota-se que em decorrência da baixa acuracidade do estoque, existem divergências entre o controle em sistema informatizado e o estoque real. Essa condição faz com que o vendedor precise verificar o estoque físico, para garantir a disponibilidade do produto e sua posterior entrega para o cliente.

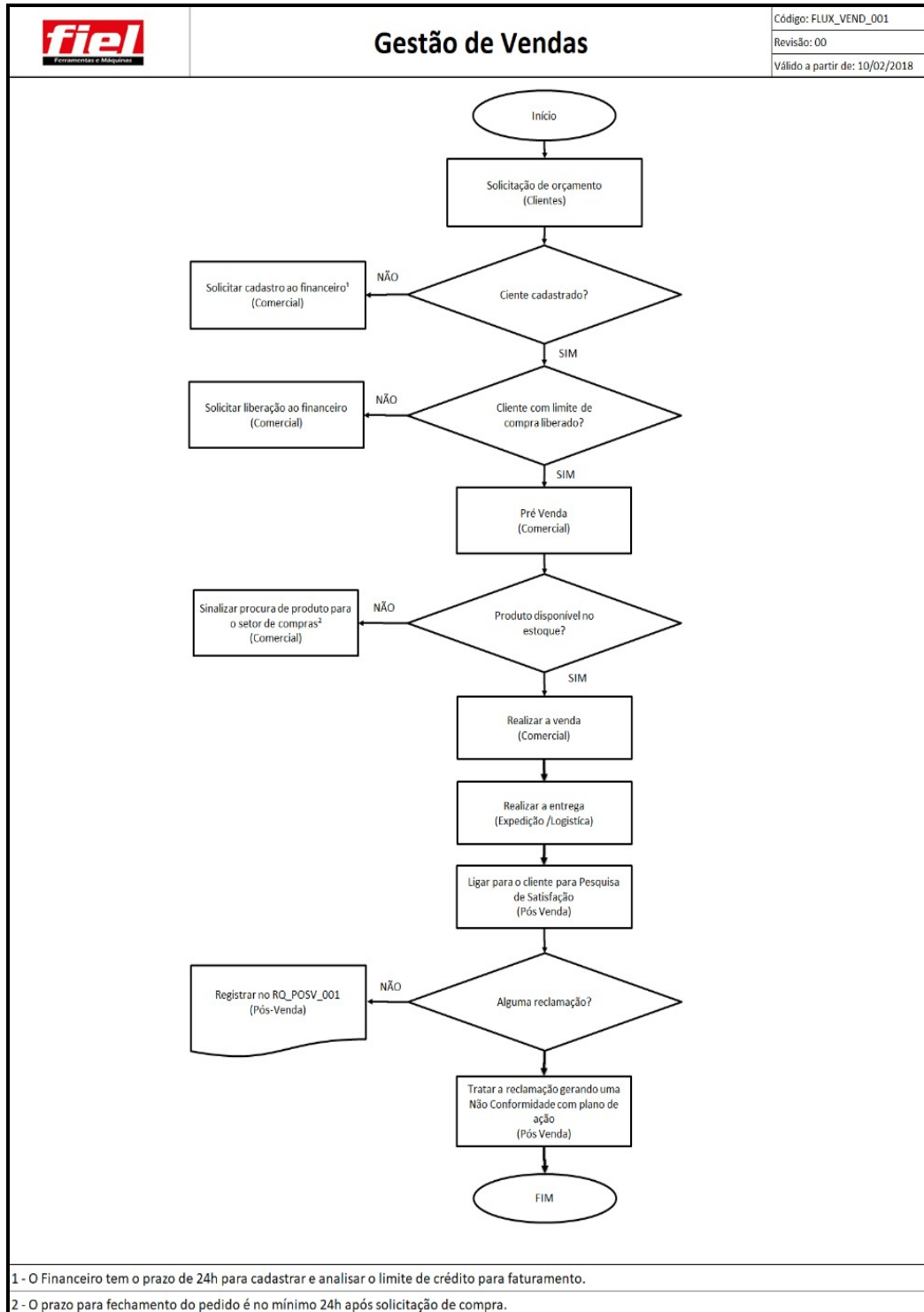
Após realização da venda propriamente dita que, ocorre mediante interação e negociação entre cliente e vendedor, passa-se à etapa de entrega do produto que é realizada pelo setor de expedição e logística. Nesta etapa, constata-se que devido a não aplicação das perguntas apropriadas (*Spin Selling*) por parte dos colaboradores, os mesmos não compreendem as reais necessidades dos clientes e acabam enviando produtos divergentes dos solicitados, situação essa que acarreta na devolução de produtos.

Outro problema identificado diz respeito à etapa de entrega. A expedição separa o produto e a logística realiza a entrega, entretanto, devido à falha de comunicação, ocorrem alguns atrasos no recebimento dos produtos adquiridos pelos clientes.

Finalizada a etapa de entrega do produto ao cliente, o mesmo recebe uma ligação telefônica do setor de pós-vendas através da qual lhe é solicitada a participação na pesquisa de satisfação. Nos casos em que os clientes ficaram satisfeitos e não possuem queixas, é realizado um registro para efetivo controle do índice relativo à satisfação dos clientes. Já nas situações em que há reclamação, gera-se uma não conformidade para acompanhamento e devido tratamento, através de um plano de ação. Essas reclamações são registradas por uma estagiária no setor de pós-vendas que é parte integrante do setor de vendas.

Através da Figura 5, é possível visualizar o fluxograma referente ao atual processo de gestão de vendas na empresa Fiel Ferramentas e Máquinas.

Figura 5 – Fluxograma da gestão de vendas



Fonte: A autora (2018)

No que tange ao mapeamento de processos, o mesmo foi elaborado com o propósito de sistematizar o processo de comercialização e venda de produtos, como também, mostrar aos colaboradores do setor comercial, quais as entradas e saídas das atividades. Como pode ser visto na Figura 6, por meio de uma análise mais aprofundada dos elementos constituintes dos processos principais e de apoio,

conseguiu-se elencar os principais riscos e oportunidades de melhoria inerentes ao processo desenvolvido na organização.

Identificaram-se como principais riscos: reclamações dos clientes, entrega de itens divergentes do pedido, atraso na entrega e acuracidade baixa no estoque.

No que diz respeito às oportunidades de melhoria, destacaram-se: melhorar a forma de atendimento ao cliente, aumentar a frequência de treinamento, iniciar o CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), necessidade de estabelecimento do organograma e normas internas, assim como, criar programa de premiações.

Em se tratando dos processos de entrada, foram evidenciados clientes e gestão. Como entradas, apontaram-se: documentações obrigatórias, solicitação de cotação via e-mail e/ou ligações, solicitação e acompanhamento semanal, pedido de compra, solicitação/demanda, processo de devolução e vendas realizadas.

Foram apontadas como atividades principais mapeadas: solicitação e envio de documentação para cadastro de cliente, elaboração de orçamento/ pré-venda, manutenção de contato semanal com os clientes da carteira, realização de fechamento do pedido de compra, desenvolvimento e visitas técnicas/comercial, análise de solicitação de devolução de acordo com a política de troca e pós-venda.

Como saídas, enfatizaram-se: o cadastro do cliente, envio do orçamento, agendamento do sistema de gestão Xprocess alimentado, pré-venda com venda confirmada, relatório, espelho para o cliente emitir a Nota Fiscal Digital de Serviços (NFD), autorização para logística coletar a mercadoria e relatório. Em relação aos processos de saída, são citados: comercial, cliente, gestão, almoxarifado, vendedores e representantes.

No que se refere aos recursos utilizados, destacaram-se computador, telefone, carro e moto disponibilizados pela empresa.

Já em relação aos métodos, é importante destacar que inexistiam e foram elaborados: Procedimento sistêmico, procedimento operacional padrão, fluxograma, relatório de visita, planilha de acompanhamento de visitas, planilhas de teste de corte, planilhas de teste desbaste, com o intuito de melhorar a compreensão dos colaboradores sobre de onde vem a demanda (entrada) e para onde vai (saída).

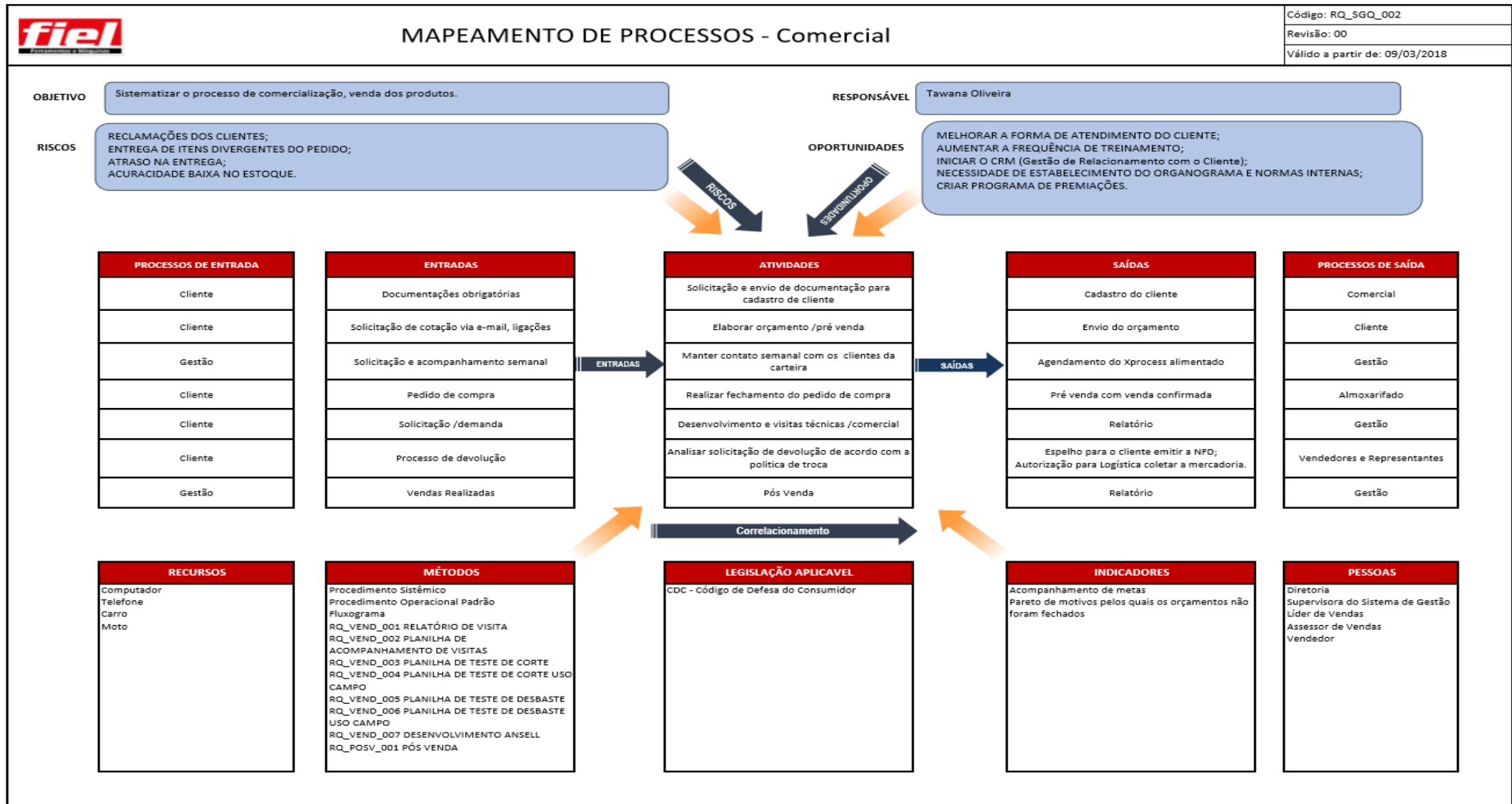
Somado a isso, a partir da aplicação de tais métodos, tornou-se possível manter um melhor controle das informações por meio da emissão de relatórios, prover a análise da relação custo x benefício de produtos comercializados, acompanhar indicadores de vendas, entre outros.

Em referência à legislação aplicável, observou-se que todas as atividades correlacionadas no mapeamento são realizadas em consonância com o Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Quanto aos indicadores, ressaltaram-se o acompanhamento de metas e o Pareto de motivos pelos quais os orçamentos não foram fechados. Sobre as pessoas envolvidas nos processos, foram apontadas: diretoria, supervisora do sistema de gestão, líder de vendas, assessor de vendas e vendedor.

Cabe frisar que, a partir da elaboração do mapeamento de processos realizados na Fiel Ferramentas, bem como, a formatação do fluxograma da gestão de vendas, documentos esses anteriormente inexistentes, a empresa obteve grandes ganhos com essa padronização, na medida em que, passou a ter uma visão global de todas as atividades desempenhadas e principalmente, possibilitou a todos que compõem a equipe de vendas visualizar com maior clareza suas responsabilidades junto à organização.

Figura 6 – Mapeamento de Processos



Fonte: A autora (2018)

4.1.1 Procedimento Sistêmico – Processo e Controle de Vendas

Diretamente associado ao mapeamento geral do processo, o procedimento sistêmico referente ao processo e controle de vendas foi elaborado com o objetivo de sistematizar o processo de comercialização, atendimento, devolução, desenvolvimento, visitas e monitoramento da equipe comercial da Fiel Equipamentos e Fiel Ferramentas. Tal procedimento aplica-se especificamente ao setor comercial e estabelece as responsabilidades e atribuições dos cargos de vendedor(a) interno, assessor(a) de vendas, líder de Vendas e supervisor(a).

O referido procedimento apresenta o fluxograma da gestão de vendas, conforme visto na Figura 5 e detalha todas as etapas de tramitação da venda desde o contato inicial com o cliente, solicitação e envio de documentação para cadastro do cliente junto à empresa, elaboração de orçamento/pré-venda, contato semanal com carteira de clientes e fechamento de pedidos.

O documento também trata de questões relativas à política de descontos, pagamentos, transferências bancárias, desenvolvimento e visitas técnicas/comercial, análise de devolução/troca e registros de não-conformidade relacionadas ao pós-venda.

No caso específico da aplicação deste procedimento no presente estudo, a partir da efetiva implantação do mesmo junto à empresa, cada colaborador passou a realizar suas atividades e deixou de interferir arbitrariamente nas atribuições alheias. Também se passou a evitar as falhas de comunicação e a perda de tempo com o retrabalho para correção de erros e/ou desvios detectados entre as etapas do processo de vendas.

4.2 Identificação das principais causas para o não alcance da meta de vendas estabelecida

Considerando-se os riscos detectados através do mapeamento geral de processos da empresa, o não alcance da meta de vendas estabelecida está diretamente relacionado às reclamações dos clientes, entrega de itens divergentes do pedido, atraso na entrega e acuracidade baixa no estoque.

É importante ressaltar que, a identificação das principais causas para tais riscos ocorreu através do desenvolvimento do *brainstorming* que, contou com a participação da supervisão, direção e liderança da empresa.

Nesta oportunidade, observou-se que referente às reclamações dos clientes, essas são decorrentes do mal funcionamento dos produtos, compra incorreta dos itens, demasiado tempo de espera para ser atendido e para recebimento do produto, falhas nas entregas dos produtos solicitados e atendimento prestado por colaboradores mal capacitados.

No que se refere à entrega de itens divergentes do pedido, identificou-se que a mesma é ocasionada pela ausência de conferência antes da entrega dos itens ao cliente e falta de atenção no momento da separação.

Em relação ao atraso na entrega, constatou-se que ocorre devido à falta de comunicação do setor comercial com o setor de logística. Foi detectado que no momento do fechamento da venda, a comunicação para entrega do pedido não chega de maneira assertiva e rápida para o setor de logística, prejudicando assim, a agilidade na entrega.

No que diz respeito à acuracidade baixa no estoque é motivada pela inexistência de um cronograma de auditoria de estoque e tratamento das justificativas levantadas. Sempre que se identifica alguma divergência nos pedidos, é preciso conferir se o estoque físico confere com o estoque contabilizado em sistema.

Com base nos riscos e causas supracitados, gerou-se um plano de ação para melhorias do processo (5W1H), conforme apresentado a seguir.

4.3 Plano de ação para melhorias do processo (5W1H)

Como resposta à análise e diagnóstico desenvolvido, observou-se a necessidade de buscar soluções enérgicas para eliminação ou neutralização dos riscos detectados, bem como melhoria do processo de vendas. Após a realização de algumas reuniões com a diretoria e discussões acerca de tais problemas, buscou-se as melhores alternativas dentre as ferramentas da qualidade e chegou-se à elaboração do Plano de Ação (5W1H), demonstrado através do Quadro 4.

A primeira ação proposta refere-se à implantação do setor de pós-vendas que, por meio de chamadas telefônicas, manterá contato com os clientes e

preenchimento de planilhas de acompanhamento. Tal ação objetiva mensurar e aumentar o nível de satisfação dos clientes, assim como, agilizar o tratamento das reclamações que porventura venham a ser registradas.

A segunda ação está voltada para eliminação do risco de entregas divergentes do pedido. Para combater esses erros, será necessária a adoção da conferência sistemática dos itens separados antes da efetiva entrega dos produtos aos clientes.

A terceira ação se refere ao controle do risco correspondente ao atraso nas entregas. Ainda visando o aumento do nível de satisfação dos clientes e para que se possa ter uma visão global das entregas a serem realizadas, será confeccionado um quadro de gestão à vista para acompanhamento das entregas diárias.

Como quarta ação proposta e considerando-se o risco da acuracidade baixa do estoque, será criado um cronograma de auditoria diária de estoque, a fim de mitigar os erros no momento da venda.

A quinta ação diz respeito à melhoria da forma de atendimento ao cliente por meio da capacitação dos colaboradores. Através da realização de treinamento com a equipe de vendas sobre o método *Spin Selling*, prepará-la para melhor atender aos clientes e proferir as perguntas apropriadas e mais assertivas, a fim de ampliar o número de vendas e favorecer à fidelização dos clientes.

A sexta ação está relacionada ao aumento da frequência de treinamentos, para capacitar a equipe com informações relevantes sobre o portfólio da empresa, reduzindo assim, os erros no momento da venda.

A sétima ação corresponde ao início do CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) que, será executada mediante o deslocamento de um vendedor para desenvolvimento externo. Essa ação visa o envio de uma vendedora detentora de conhecimento e formação técnica, para apresentar a relação custo x benefício para aquisição de produtos, esclarecer dúvidas quanto aos melhores produtos disponíveis para venda e que atendam às necessidades dos clientes.

A oitava ação diz respeito à necessidade de estabelecimento de organograma e normas internas, com definição de padronização de processos e atividades, bem como, ampla divulgação das responsabilidades inerentes à cada função.

A nona e última ação se refere à criação de programa de premiação por atingimento de metas com o intuito de promover uma maior motivação junto à equipe de vendas. A referida proposta foi apresentada à diretoria. As premiações

serão aplicadas, de acordo com o atingimento das metas quinzenal, mensal e anual estabelecidas.

Por fim, é importante destacar que as ações acima descritas e contidas no plano de ação foram elencadas com base nos riscos e oportunidades elencados durante o mapeamento dos processos rotineiros executados na empresa. Possui por finalidade a resolução das dificuldades anteriormente pontuadas e a eliminação das brechas existentes no processo de vendas.

Quadro 4 – Plano de ação (5W1H)

PLANO DE AÇÃO						
Setor: COMERCIAL		Objetivo: Atingir a meta de vendas estipulada.			Responsável: TAWANA OLIVEIRA	
O QUE (WHAT)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	POR QUE (WHY)	COMO (HOW)	
RISCOS	TRATAR AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES	Tawana Oliveira	18/05/2018	Comercial	Para aumentar o nível de satisfação dos clientes.	Implantar o Pós-Vendas que por meio de chamadas telefônicas, manterá contato com os clientes e preenchimento de planilhas de acompanhamento.
	MINIMIZAR AS ENTREGAS DE ITENS DIVERGENTES DO PEDIDO	George Lucas Gilvan	28/02/2018	Expedição	Para diminuir o índice de erros nas entregas.	Realizar conferência dos itens separados antes da entrega.
	MELHORAR O ATRASO NA ENTREGA	Tawana Oliveira	15/03/2018	Expedição	Para aumentar o nível de satisfação dos clientes.	Confeccionar um quadro de gestão à vista para acompanhamento das entregas diárias.
	MELHORAR A ACURACIDADE BAIXA NO ESTOQUE	Tawana Oliveira	18/04/2018	Expedição	Para mitigar os erros no momento da venda.	Criar cronograma diário de auditoria de estoque.
OPORTUNIDADES	MELHORAR A FORMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	Tawana Oliveira	04/04/2018	Comercial	Preparar a equipe de vendas para melhor atender os clientes através de uma abordagem mais assertiva.	Realizar Treinamento com a equipe de vendas sobre o Método <i>Spin Selling</i> , através da apresentação desse método, demonstração de sua eficácia através da aplicação de dinâmicas, exibição de vídeos e demonstração de casos de sucesso obtidos por outras empresas que o aplicam.
	AUMENTAR A FREQUÊNCIA DE TREINAMENTO	Tawana Oliveira	20/06/2018	Comercial	Para capacitar a equipe com informações importantes sobre nosso portfólio, mitigando os erros no momento da venda.	Elaborar cronograma diário de treinamentos, onde cada vendedor será responsável por ministrar no dia determinado.
	INICIAR O CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	Tawana Oliveira	20/04/2018	Comercial	Apresentar aos clientes as melhores soluções para suas necessidades.	Criar Equipe de Desenvolvimento, enviando uma Equipe com conhecimento e formação técnica para apresentar a relação custo x benefício para aquisição de produtos para os clientes.
	ESTABELECECER DO ORGANOGRAMA E NORMAS INTERNAS	Tawana Oliveira	05/02/2018	Comercial	Definir padronização de processos e atividades, deixando de forma bem clara as responsabilidades de cada função.	Elaborar organograma, procedimento, descrições de cargo e manual do funcionário.
	CRIAR PROGRAMA DE PREMIAÇÕES	Tawana Oliveira	15/03/2018	Comercial	Para promover a motivação junto à equipe de vendas.	Criação de Programa de premiação por atingimento de metas. Apresentar sugestões de premiações à Diretoria, para possibilitar uma maior motivação aos integrantes da equipe de vendas, de acordo com o atingimento das metas estabelecidas.

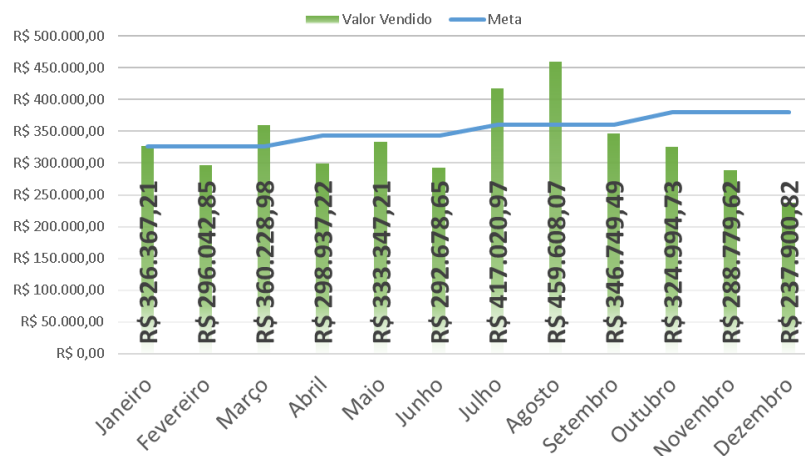
Fonte: A autora (2018)

4.4 Resultados obtidos após a implementação de ações voltadas para o processo de vendas

Atualmente, os indicadores de vendas da empresa Fiel Ferramentas são estipulados para cada vendedor, de acordo com critérios definidos pela Diretoria. Considerando-se os gráficos demonstrativos correspondentes aos resultados obtidos no ano 2017 e fazendo um comparativo com o ano 2018, constatou-se um crescente faturamento em todos os meses, como pode ser verificado através dos Gráficos 1 e 2.

O Gráfico 1 mostra os indicadores de vendas obtidos ao longo do ano 2017.

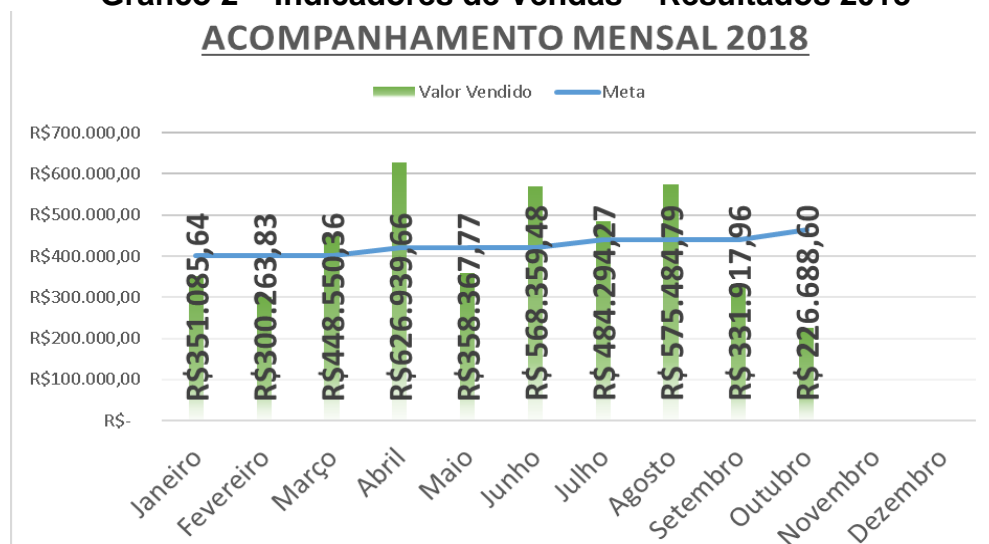
Gráfico 1 – Indicadores de Vendas – Resultados 2017
ACOMPANHAMENTO MENSAL 2017



Fonte: A autora (2018)

Já o Gráfico 2, demonstra os indicadores de vendas alcançados até o fechamento do mês de agosto de 2018.

Gráfico 2 – Indicadores de Vendas – Resultados 2018
ACOMPANHAMENTO MENSAL 2018

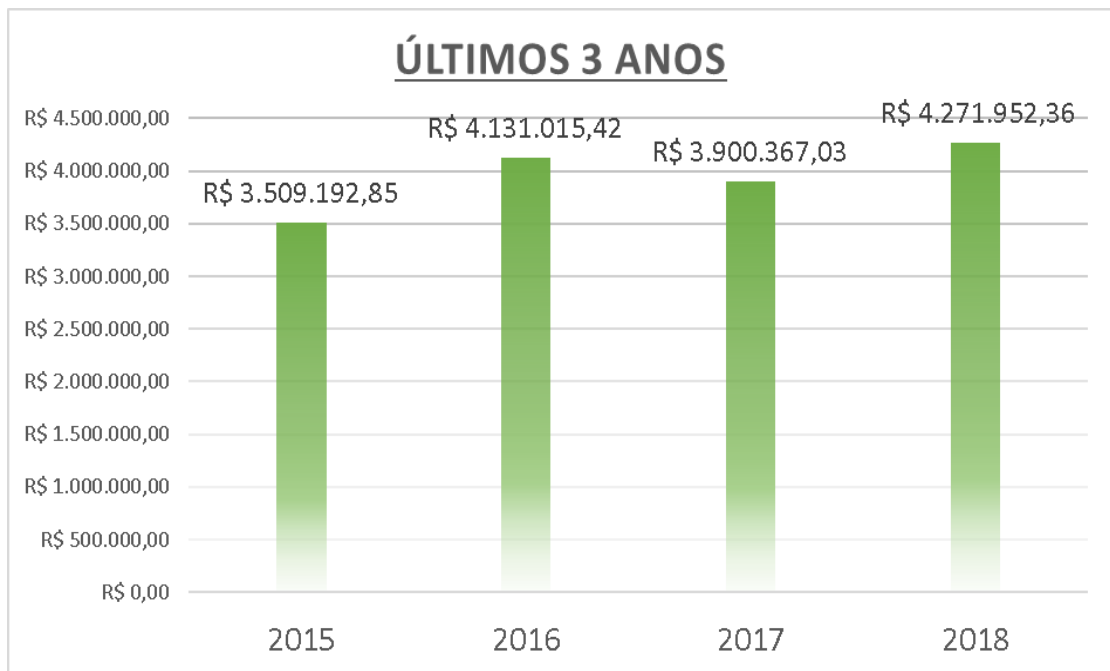


Fonte: A autora (2018)

Comparando-se os dois gráficos e levando-se em conta que a linha azul é a meta traçada, nota-se que no ano 2018, a meta foi atingida em cinco dos doze meses do ano, enquanto que em 2017, entre os meses de janeiro e agosto, atingiu-se a meta apenas em 4 meses.

Outro dado que merece destaque, refere-se ao Gráfico 3 que trata dos indicadores de vendas dos últimos 3 anos. O ano 2016 foi considerado o melhor ano em termos de número de vendas. Todavia, observa-se que até o mês de setembro de 2018, a empresa já ultrapassou os valores de vendas obtidos nos três anos anteriores.

Gráfico 3 – Indicadores de Vendas – Últimos 3 anos



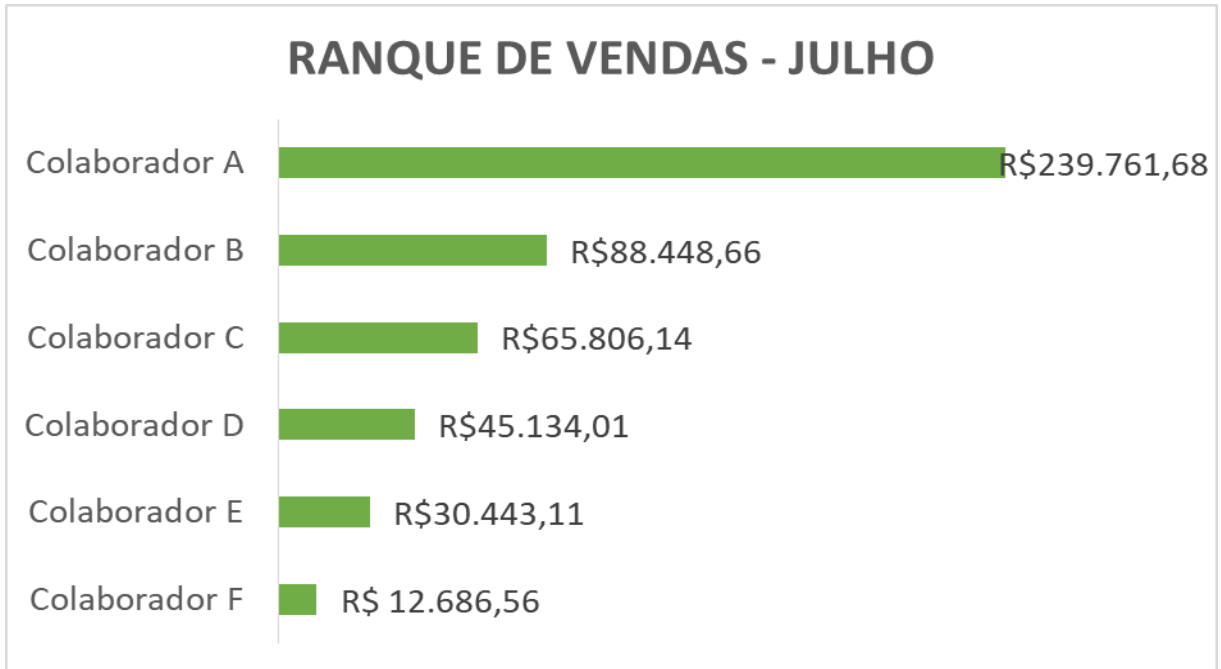
Fonte: A autora (2018)

Com relação aos colaboradores que compõem a equipe de vendas, com a criação do programa de premiação por atingimento de metas, conforme ação prevista no plano de ação anteriormente apresentado, os mesmos passaram a trabalhar mais motivados pois, passaram a receber um maior incentivo mediante sua dedicação e empenho em prol do aumento do número de vendas junto às suas respectivas cartelas de clientes.

Os Gráficos 4 e 5 mostram os ranques de vendas referentes aos meses de julho e agosto, respectivamente. Verifica-se que o colaborador A se manteve em primeiro lugar nos dois meses de referência. Nota-se também que, no mês de agosto, o colaborador C apresentou um aumento superior a 100% do total de

vendas, em relação ao mês anterior, assim como, o colaborador B demonstrou um crescimento significativo em suas vendas.

Gráfico 4 – Ranque de vendas – Julho/2018



Fonte: A autora (2018)

Gráfico 5 – Ranque de vendas – Agosto/2018



Fonte: A autora (2018)

Apesar de pouco tempo em execução, esses números demonstram que, as melhorias propostas após a implementação das ações contidas no plano de ação do mapeamento do processo e do procedimento sistêmico já começam a mostrar bons resultados para a organização.

5 CONCLUSÃO

O alcance do objetivo geral proposto na referida pesquisa não ocorreu em sua totalidade, em virtude de algumas das ações sugeridas ainda estarem sendo realizadas e a empresa encontrar-se num importante processo de mudanças.

A empresa vem buscando novas alternativas com o intuito de estimular os vendedores, alavancar as vendas e obter melhores resultados junto aos seus clientes. Tem incentivado a participação desses em vários treinamentos devido à necessidade de capacitá-los por meio de métodos mais modernos, a fim de muni-los das ferramentas necessárias ao melhor atendimento e conquista dos clientes.

Cabe frisar que, a partir da recente implementação da etapa de pós-venda, associada à pesquisa de satisfação (online), a empresa conseguiu tratar 90% das reclamações registradas. Contudo, o referido setor é novo e encontra-se em constante treinamento com vistas ao aperfeiçoamento das práticas e melhoria dos seus resultados.

Atualmente, a diretoria geral da Empresa Fiel Ferramentas e Máquinas está alisando a viabilidade de algumas atividades, assim como, outras intervenções estão em andamento, mas, surtirão efeitos a médio e longo prazos, pois, estão diretamente ligadas à eliminação de vícios e condutas inadequadas que fazem parte da cultura organizacional.

Nesse âmbito, o desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma grande oportunidade de associar os conteúdos ministrados no decorrer do curso de graduação às situações vivenciadas no contexto empresarial, durante as atividades laborativas desempenhadas na organização supracitada.

Apesar da grande correria para associar estudos, avaliações e trabalho, particularmente, acredita-se que o empenho para cumprimento de prazos e atendimento às solicitações advindas da orientadora e coordenador do curso. Foi bastante satisfatório!

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

_____. **NBR 6022**: informação e documentação: apresentação de artigos em publicações periódicas. Rio de Janeiro. 1994. 2 p.

_____. **ABNT NBR ISO 9001:2015**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015a. 28 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de Organização Sistemas & Métodos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber – Metodologia científica**: Fundamentos e técnicas. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1986.

ELIAS, S. J. B.; OLIVEIRA, M. M. de; TUBINO, D. F. Mapeamento do fluxo de valor: um estudo de caso em uma indústria de gesso. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/5.pdf>> Acesso em 20 set. 2018.

FARRIS, P. W. et al. **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação do desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 426p.

FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho**: Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas - Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 2. ed. – Saraiva, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GRECCO, Constatino. **Gerência de lojas.** 3. ed. – São Paulo: IBRASA, 1993.

HITT, Michael. A. et al. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2007.

KAMINS, Michael A. **Marketing e vendas: 25 princípios para valorizar marcas e produtos/** Michael A. Kamins; [tradução de Rosemarie Ziegelmaier]. – São Paulo: Publifolha, 2002. – (Pocket MBA)

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade.** Brasília, 1993.

LOBATO, David Menezes. **Gestão estratégica /** David Menezes Lobato...[et al.]. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José Roberto. **As 7 Etapas do Processo de Vendas.** Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/as-7-etapas-do-processo-de-vendas/>> Acesso em 10.abr.2018.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008 Disponível em <<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>> Acesso em: 24.jun.2018.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa.** São Paulo: LTr, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RACKHAM, Neil. **Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling. Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus Clientes /** Neil Rackham. 2009 – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda.

SELEME, Robson. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.