FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO PEREIRA DA SILVA JUNIOR
DAYSON TAVARES DOS SANTOS
FRANCISCA NÁDIA SILVA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE VENDAS: inovar para prosperar

Chapadinha
2016

ANTONIO PEREIRA DA SILVA JUNIOR
DAYSON TAVARES DOS SANTOS
FRANCISCA NÁDIA SILVA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE VENDAS: inovar para prosperar

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rodrigo Carneiro Barbosa.

Chapadinha
2016

Silva Junior, Antonio Pereira da

Gestão de Vendas: inovar para prosperar/Antonio Pereira da Silva Junior; Dayson Tavares dos Santos; Francisca Nádia Silva Conceição - Chapadinha, 2016.

78 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração – Faculdade do Baixo Parnaíba, 2016.

1. Planejamento 2. Estratégia 3. Gestor 4. Funcionário 5. Consumidor I. Santos, Dayson Tavares dos II. Conceição, Francisca Nádia Silva III. Título

CDU 658.8

ANTONIO PEREIRA DA SILVA JUNIOR
DAYSON TAVARES DOS SANTOS
FRANCISCA NÁDIA SILVA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE VENDAS: Inovar para prosperar

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____ /_____ /_____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Rodrigo Carneiro Barbosa.
Graduado em administração
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____

2º Examinador (a)

_____

3º Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Ao Deus supremo e criador, fonte de toda sabedoria.

Aos meus pais, senhor Antônio Pereira da Silva e dona Jucilene Siqueira Cardoso Silva, por toda bravura e dedicação na minha educação e formação profissional.

Às minhas irmãs, Anágila e Janayra, pelo apoio incondicional e auxílio incessante.

Ao meu orientador, professor Rodrigo Carneiro e também à professora Cleane Costa, pela paciência e disposição.

À coordenação do Curso de Administração, Direção de Ensino e todos os antigos coordenadores e professores que nos auxiliaram ao longo desta caminhada.

À Renovação Carismática Católica, em especial ao Grupo de Oração Boa Semente, por a cada dia me ensinar a ser mais cristão e a amar ainda mais a Igreja.

A todos os meus amigos, em especial ao grupo “Oz Caras”, pelo dom da amizade e companheirismo.

Aos meus colegas de sala de aula, pela parceria e amizade que construímos ao decorrer destes anos.

E a todos os que contribuíram para que este sonho se tornasse possível, muito obrigado!

Antonio Pereira Da Silva Júnior

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado força, fé, perseverança e paciência para superar todos obstáculos e empecilhos encontrados. Sem o Seu amor divino, não teríamos chegado até aqui.

Aos meus familiares, pela paciência, incentivo e por terem acreditado sempre na capacidade para construção deste trabalho.

As pastorais, grupo de oração, grupo de acólitos e demais movimentos por contribuírem para a minha formação espiritual, pela compreensão e por proporcionar sempre a busca pela santidade e o fortalecimento da minha caminhada cristã.

À Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP – pela oportunidade de fazer o Curso de Administração e pela disponibilidade para com o nosso conhecimento acadêmico e profissional.

Aos nossos professores que contribuíram para nossa formação e pela gama de conhecimento proporcionado durante essa jornada.

Ao nosso orientador professor Rodrigo Carneiro, e a professora Cleane Costa pelo apoio, paciência, incentivo, contribuição e auxílio para o aperfeiçoamento deste trabalho, sobretudo pela amizade conquistada durante toda a orientação.

Aos colegas de classe por estes anos vividos em harmonia, aprendizagem, compartilhamento de saberes e interações que, de certa forma, alegrava nossos corações e preenchia nossas rotinas.

À empresa onde foi aplicada a pesquisa de campo. Sobretudo agradecer ao seu gestor pela disponibilidade aos setores de trabalho para a realização do estudo e a obtenção dos resultados para a sua conclusão.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente, aos demais parentes e amigos que apoiaram, incentivaram e acreditaram nesta caminhada.

Dayson Tavares dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e capacidade para superar cada etapa.

À Nossa Senhora de Aparecida que sempre me deu força pra não desistir.

Ao meu orientador professor Rodrigo Carneiro, pelo suporte durante todo período de orientação, e à professora Cleane Costa por sua valorosa contribuição.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu esposo Raimundo, minha cunhada Samara, minha tia Amélia.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento no processo de formação profissional.

Aos meus colegas de turma, muito obrigada!

E a todos que, de forma direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

Francisca Nádia Silva Conceição

RESUMO

A Gestão de Vendas (GV) constitui umas das principais atividades de um empreendimento comercial. Engloba aspectos que possibilitam à organização tornar o planejamento de vendas mais completo. Nessa perspectiva, a presente pesquisa, que integra a linha de pesquisa Administração Mercadológicas e Marketing do Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, objetivou avaliar o processo de Gestão de Vendas e o seu nível de contribuição para o desenvolvimento da empresa-campo. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na empresa Mercadinho Maythá na cidade de Chapadinha, estado do Maranhão, traçando uma abordagem sobre aspectos da Gestão de Vendas aplicados na organização em estudo. Empreendeu-se uma pesquisa de caráter exploratório e explicativo, colaborada por um método quanti-qualitativo com aplicação de entrevista semiestruturada ao gestor e questionários fechados aplicados a funcionários e clientes. A fundamentação teórica deu-se a partir de autores como Camargo (2014), Castro e Neves (2015), Chiavenato (1999, 2014, 2015), Cobra (2007, 2010), Gil (2008), Gobe et al (2007), Kotler (1991, 2000, 2005, 2006, 2011), Las Casas (1999, 2001, 2011), Moreira (2004), Oliveira (2006), Rezende (2007), Rodriguez (2010), Santana (2013), Tavares (2007), entre outros. Constatou-se que a Gestão de Vendas possui relevante contribuição no processo de desenvolvimento de uma empresa. O Mercadinho Maythá possui ferramentas que propiciam controle e gestão dos seus processos, no entanto não os utiliza na sua totalidade. Em contrapartida, faz uso de estratégias que, ao olhar da gestão, têm alcançado bons resultados.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Gestor. Funcionário. Cliente.

ABSTRACT

Sales Management (SM) is one of the main activities of a commercial enterprise, encompassing aspects that make it possible for the organization to make sales planning more complete. In this perspective the present research, which integrates the research line Marketing Administration and Management Course of the Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, aimed to evaluate the Sales Management process and its level of contribution to the company's field development. A case study was carried out at the company Small Market Maythá in the city of Chapadinha, state of Maranhão, with an approach on aspects of Sales Management applied in the organization under study. An exploratory and explanatory research was carried out, collaborated by a quantitative-qualitative method through the application of a semi-structured interview to the manager and closed questionnaires applied to employees and clients. The theoretical basis was given by authors such as Camargo (2014), Castro and Neves (2015), Chiavenato (1999, 2014, 2015), Cobra (2007, 2010), Gil , Kotler (1991, 2000, 2005, 2006, 2011), Las Casas (1999, 2001, 2011), Moreira (2004), Oliveira (2006), Rezende (2007), Rodriguez (2010), Santana (2013) and Tavares (2007) among others. It was verified that the Sales Management has a relevant contribution in the process of development of a company, Small Market Maythá has tools that allow better control and management of its processes, however it does not use them in its totality, in counterpart is made use of Strategies that to the look of the management have achieved good results.

Keywords: Planning. Strategy. Manager. Employee. Client.

LISTA DE GRÁFICOS

			p.
Gráfico 1	-	Avaliação do espaço físico pelos funcionários.....	49
Gráfico 2	-	Divisão das tarefas.....	51
Gráfico 3	-	Consideração quanto ao preço dos produtos	52
Gráfico 4	-	Relacionamento interpessoal.....	53
Gráfico 5	-	Como avalia o treinamento para os funcionários.....	53
Gráfico 6	-	Nível de compreensão sobre a missão, visão e valores da organização.....	54
Gráfico 7	-	Faixa etária dos clientes entrevistados.....	55
Gráfico 8	-	Distribuição dos clientes por renda.....	56
Gráfico 9		Avaliação do espaço físico da empresa pelos clientes.....	57
Gráfico 10	-	Comunicação visual, sinalização do supermercado.....	50
Gráfico 11	-	Qualidade do atendimento.....	59
Gráfico 12	-	Como os clientes avaliam os aspectos dos produtos.....	60
Gráfico 13	-	Preço e qualidade dos produtos.....	61
Gráfico 14	-	Variedade de produtos oferecidos pela empresa.....	62
Gráfico 15	-	Diferentes opções nas formas de pagamento.....	63
Gráfico 16	-	Relação pós venda.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 GESTÃO DE VENDAS E SUAS APLICAÇÕES: BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 13
2.1 Scielo 14
2.2 Periódico Capes 17
2.3 Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP 21
3 GESTÃO DE VENDAS (GV) 26
3.1 Histórico da Gestão de Vendas (GV) 27
3.2 Conceituando Gestão 28
3.3 Conceituando Gestor 29
3.4 Conceituando Vendas 30
4 VENDAS E O PROFISSIONAL DE VENDAS 32
4.1 Marketing e Vendas 33
5 PLANEJAMENTO DE VENDAS 35
5.1 Estratégia de vendas 37
6 GESTÃO DE VENDAS: INOVAR PARA PROSPERAR 41
6.1 Organização e Análise dos Dados 41
6.2 A empresa objeto de estudo 42
6.3 Perfil dos pesquisados 43
6.4 Entrevista com o gestor 44
6.5 Questionário com os funcionários 49
6.6 Questionário com os clientes 55
7 CONCLUSÃO 65
REFERÊNCIAS 67
APÊNDICES 74

1 INTRODUÇÃO

O processo de vendas, fator imprescindível para a vitalidade de muitas organizações, é uma prática que acompanha a sociedade humana a contar dos tempos mais remotos de sua evolução. Alguns dados evidenciam práticas semelhantes entre os séculos X e I a.C, partindo da simples prática de trocas até o desencadeamento de uma prática extremamente elaborada e intensa.

Por ser o meio pelo qual as empresas enfrentam suas despesas, além de possibilitar o alcance de seus objetivos financeiros e seu crescimento organizacional, as vendas exigem uma série de requisitos para que sua execução seja efetivamente produtiva.

Na busca por alcançar uma compreensão a respeito da Gestão de Vendas (GV) e seus procedimentos, este estudo que integra a linha de pesquisa Administração Mercadológicas e Marketing do Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP, realizou levantamento teórico e prático evidenciado a partir de um estudo de caso na empresa Mercadinho Maythá, que atua no ramo de supermercados na cidade de Chapadinha – MA. Buscou-se verificar se a ausência de um planejamento de vendas devidamente elaborado tem contribuído para uma Gestão de Vendas ineficaz e também se a utilização da tecnologia de informação é uma ferramenta que auxilia a Gestão de Vendas na organização. Nessa mesma linha de atuação, procurou-se evidenciar o quanto, ao dispor de departamentos de produtos bem definidos e sinalizados, a organização favorece o processo de vendas, além de examinar, no caso de uma carência de análise de vendas, a sua consequência na precisão da previsão de vendas para a empresa.

Considerando-se a relevância do segmento de supermercados na economia local, sabe-se que é possível que uma série de procedimentos sejam aplicados para que o setor continue a prosperar, contribuindo com o desenvolvimento do município. Nesse aspecto, a Gestão de Vendas, por meio das suas técnicas aplicadas, contribui com a existência da qualidade na prestação de serviços e com o crescimento da empresa.

No intuito de alcançar a realização da pesquisa em sua totalidade, utilizou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e explicativo para condução das

atividades, corroborada por uma abordagem quanti-qualitativa mediante pesquisa bibliográfica e de campo. A técnica de coleta de dados utilizada constitui na aplicação de questionários com questões fechadas aplicados a funcionários e clientes e o método utilizado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Outro instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, que permitiu a obtenção de dados que geralmente não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser fornecidos por determinadas pessoas, no caso em questão, pelo gestor da empresa.

Em virtude da relevância que uma efetiva Gestão de Vendas tem para a empresa, o referido trabalho se propõe a avaliar o processo de Gestão de Vendas e o seu nível de contribuição para o desenvolvimento do estabelecimento comercial supracitado. Para tanto, buscou-se compreender quais as estratégias de gestão a organização utiliza para a elevação das vendas, além de compreender o processo de Gestão de Vendas e suas ferramentas e conhecer a integração dos esforços de vendas e marketing empreendidos pela organização.

Para a fundamentação teórica do trabalho, recorreu-se a autores como Camargo (2014), Castro e Neves (2015), Chiavenato (1999, 2014, 2015), Cobra (2007, 2010), Gil (2008), Gobe et al (2007), Kotler (1991, 2000, 2005, 2006, 2011), Las Casas (1999, 2001, 2011), Moreira (2004), Oliveira (2006), Rezende (2007), Rodriguez (2010), Santana (2013), Tavares (2007), entre outros.

Nos capítulos que compõem o trabalho, tem-se a princípio um levantamento acerca de diversos estudos que possuem relação com a temática abordada e os resultados que tais pesquisas alcançaram. Logo em seguida é apresentada uma breve abordagem sobre a GV e seu histórico, complementada pela definição de elementos que a constituem.

Como resultado da pesquisa, constatou-se que a empresa tem utilizado de estratégias para elevação das vendas que apresentam resultados satisfatórios, no entanto ainda faz-se necessário a adoção de um planejamento de vendas formal, um controle de vendas periódico e a implementação de treinamento para os funcionários, que poderá resultar em benefícios rentáveis a longo prazo no desenvolvimento organizacional.

2 GESTÃO DE VENDAS E SUAS APLICAÇÕES: breve revisão bibliográfica

A Gestão de Vendas é uma atividade extremamente necessária para qualquer empresa e requer uma série de ações que, dentre outras coisas, busca ter uma equipe de vendas preparada e além do mais conquistar e manter a confiança e preferência dos clientes. Para entender melhor a abordagem, o mapeamento das pesquisas já realizadas e que mantém relação com o tema é uma ferramenta que propicia acesso às diversas discussões inseridas no campo do conhecimento examinado. O presente levantamento é fundamentado como uma busca da verificação do "estado da arte" do tema. Ferreira (2002, p. 258), ao considerar esse desenvolvimento de pesquisa, afirma que:

> Nos últimos quinze anos tem se produzido um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação 'estado da arte' ou 'estado do conhecimento'. Definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários. Também são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado.

Buscando alcançar os objetivos de mapear diversos trabalhos realizados em diferentes vertentes de criação do conhecimento, recorreu-se a três plataformas de pesquisa, sendo que foram consideradas apenas publicações em português e com origem no Brasil. As plataformas de pesquisa foram Scielo, Periódico Capes e a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), filtrando-se trabalhos publicados no período de 2011 a 2016. A tabela 1 demonstra a distribuição por tema e plataforma de pesquisa:

Tabela 1 - Número de trabalhos de com acordo com temas e plataforma de pesquisa.

Palavras-chave. Fonte: Scielo (2011 – 2016)	Qt de artigos
Gestão de Vendas	13
Vendas no Varejo	04
Marketing e Vendas	07
Palavras-chave. Fonte: Periódico Capes (2011 – 2016)	Qt de artigos
Gestão de Vendas	44
Vendas no Varejo	22
Marketing e Vendas	10
Palavras-chave. Fonte: Revista de Administração da USP (RAUSP) (2011 – 2016)	Qt de artigos
Gestão de Vendas	32
Vendas no Varejo	13
Marketing e Vendas	26

2.1 Scielo

Na plataforma Scielo, para o tema Gestão de Vendas, foram encontrados um total de 13 artigos. Dentre os trabalhos encontrados a partir da pesquisa, destaca-se o artigo: *Efeitos da gestão baseada em EVA® nas decisões intertemporais: um estudo com gerentes de vendas* (PINHEIRO; GALDI; OYADOMARI, 2012*)*.

O artigo teve como objeto de estudo entender o incentivo do lucro e a influência dele no comportamento dos gestores de vendas a partir de indicadores de desempenho, onde foi possível destacar as três características levantadas de acordo com os indicadores de desempenho dos resultados que são: indicador EVA® (Valor Econômico Adicionado), indicadores contábil-financeiros e não financeiros. Logo, esses indicadores possibilitam que os gestores façam melhores escolhas e atividades que gerem consequências em diferentes perspectivas como reter novos clientes, investimentos em tecnologia, conquista de novos mercados e treinamento da força de trabalho.

Outro artigo que está relacionado ao tema é: *Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico* (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011). Ressalta a importância de medir o relacionamento

e a efetividade da gestão de uma equipe de vendas sob o tema justiça, que, segundo os autores, é pouco explorado nos estudos no Brasil. O propósito do artigo é entender a relação entre a avaliação da justiça, motivação, lealdade e a intenção de renovação acerca de algumas variáveis de justiça (informacional, procedimental, distributiva e interpessoal). E, para fins metodológicos, a pesquisa foi um estudo de campo com questionários aplicados por meio de um *survey*.

Constatou-se que a Gestão de Vendas está mais associada a entender outros mecanismos de impacto do mercado externo e interno que oscilam na demanda, na produção, no esforço de vendas, e, sobretudo, de modo a entender todas as necessidades essenciais para o crescimento da organização por meio de fatores relacionados à Gestão de Vendas.

O artigo *A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas* (MELO; ALCÂNTARA, 2011) apresenta uma abordagem entre os campos de conhecimento da gestão por meio da cadeia de suprimentos e de marketing. Esta pesquisa teve como objetivo propor uma implantação de um processo efetivo de gestão da demanda em cadeias de suprimentos, sendo um estudo amplo da gestão da demanda como um processo não integrado às previsões de vendas. Essa pesquisa mostra, ainda, a gestão da demanda e as necessidades do mercado na direção dos fornecedores de suprimentos, de modo entender a capacidade operacional de uma cadeia. A abordagem metodológica foi uma revisão literária e sistêmica sobre o que autores definem quanto à previsão de vendas.

Os resultados apontados mostraram que a abordagem representa a cadeia de mercado por meio da análise das capacidades, restrições, oportunidades de macro e microambiente da empresa.

Já o artigo *Planejamento de cenários e amplificação da variabilidade da demanda* (FARIA; CARVALHO, 2011) foi desenvolvido a partir de um estudo sobre uma grande possibilidade de epidemia de dengue, que descreve como foi elaborado um produto que seria uma solução para o problema, e que teria uma grande demanda nos anos 2007/2008. Para análise, constou-se de coleta de dados e revisão literária e questionários aplicados. A pesquisa, no entanto, não obteve grande resultado, visto que houve falta de investimento em alguns setores como estratégia de marketing, produção e ética na organização.

A pesquisa na plataforma Scielo também permitiu encontrar um total de

quatro artigos relacionados ao tema “Vendas no Varejo”. Dentre eles, o artigo *Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo* (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013), cujo objetivo foi conhecer as variáveis preditoras da equipe de vendas que determinam o desempenho empresarial e as vendas cruzadas na área vendas. A pesquisa foi desenvolvida com a equipe de vendedores de três grandes empresas e constou da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para obtenção de resultados. Chegou-se à conclusão de que o nível de treinamento recebido pelo vendedor auxilia no melhor desempenho, além disso foi possível afirmar que o entendimento das necessidades do cliente impacta consideravelmente a capacidade do vendedor de elaborar uma venda cruzada.

No artigo *Adoção de e-business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços* (ARAUJO; ZILBER, 2013), objetivou-se descrever o modelo de negócios utilizado pelas pequenas empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de *e-business*, observando as principais dificuldades para essa adoção e os principais resultados obtidos por essas empresas. Sendo uma pesquisa descritiva, foi desenvolvida em duas etapas: a primeira qualitativa, com um estudo exploratório em 13 empresas; e a segunda quantitativa, com uma coleta de dados em 156 empresas. Permitiu, portanto, identificar que os principais aspectos perceptíveis podem ser definidos como a centralização das decisões referentes à adoção de *e-business* e à sua operação pelos sócios-proprietários, o uso da Internet para divulgação da marca ou do produto das empresas como principal proposta de valor e a separação da operação da loja física e da loja virtual na maioria das empresas.

Ao traçar uma abordagem sobre o artigo *Mapeando e mensurando o grau de dependência informacional interna dos profissionais de inteligência de marketing: o caso da empresa ALFA* (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011), pode-se observar que foi aplicado um estudo sobre a inteligência dos profissionais de marketing na empresa ALFA, pois seu objetivo era conhecer o ambiente que trabalha mais intenso na organização, que é o marketing. Em virtude dessa proposta, foi aplicado questionário com os profissionais de marketing, que obteve como resultado uma falta de informações em comparação com os outros setores, mostrando o papel diferencial de um sistema de tecnologia bem globalizado nas grandes e pequenas empresas.

Utilizando como termo de busca o tema “Vendas no Varejo”, na plataforma Scielo, foi possível encontrar um total de vinte e dois artigos.

O trabalho *Determinantes macroeconômicos das vendas no varejo no período de 2004 - 2011* (MORAES; SILVA, 2015) objetivou responder de qual forma as vendas no varejo são explicadas, no período, por variáveis macroeconômicas como renda, emprego e juros. Teve, como método de obtenção de dados para análise, levantamentos da Pesquisa Mensal de Emprego (PME). Chegou-se à conclusão de que as vendas no varejo são condicionados por três fatores macroeconômicos, sendo eles: taxa de juros, taxa de desemprego, renda média real. Considerando o campo de pesquisa utilizado, percebeu-se que a forma como o setor irá se comportar está ligada ao mercado de trabalho e também com as condições que ele venha a apresentar, o que cria, desse modo, a disposição para o gasto no varejo.

Por sua vez, o artigo *Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo* (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012) teve como proposta de trabalho explorar os objetivos de preços do varejo juntamente com os métodos que adota para precificar, investigando se os objetivos estão associados aos métodos.

Para os objetivos propostos do trabalho, utilizou-se da realização de uma pesquisa de cunho quantitativo-descritivo com levantamento de método tipo *survey.* O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário de quatro páginas, no qual foi-se depreendido esforços com o intuito de se aplicar questões ambíguas ou com qualquer outra característica.

Portanto, como sugestão para futuras pesquisas, o trabalho apresenta uma possibilidade de investigação do impacto que o contexto da organização varejista possui nas variáveis ambientais, como tamanho ou setor de operação, que podem ser complementado por pontos relevantes para a área em estudo.

2.2 Periódico Capes

A partir da pesquisa realizada no Periódico Capes, foi possível encontrar um total de 44 artigos usando como parâmetro de busca os termos Gestão de Vendas.

Dentre os trabalhos encontrados, pode-se citar o artigo *Assessoria*

Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos (MAÇANEIRO; CATCZU; KORCHAQUE, 2012), que teve como objetivo assessorar o departamento de vendas de uma empresa do setor automobilístico, sugerindo melhorias nos processos administrativos por meio de mecanismos que proporcionem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos funcionários. Para alcance de tal objetivo, o trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, com suporte de pesquisas de cunho bibliográfico, documental, registros em arquivos, aplicação de questionário, entrevistas não estruturadas e observação estruturada.

Em suas considerações finais, o estudo aponta que a importância da valorização do conhecimento individual torna-se um fator diferencial frente aos concorrentes, além de sugerir melhorias nas rotinas administrativas no Setor de Vendas da empresa estudada.

O artigo *Comprei meu carro, o que vem depois? Análise da percepção e da importância atribuídas por clientes em serviços de pós-venda* (COMIOTTO et al., 2014), cujo objetivo foi analisar a percepção e a importância atribuída pelos clientes de concessionárias de automóveis sobre as ações de pós-venda desempenhadas por tais empresas, na região de Florianópolis - SC, buscou desmistificar se as práticas de pós-venda utilizadas pela empresa do ramo possuem associação direta ao produto/serviço ou ao consumidor, e também como os clientes avaliam tais ações. E para que tal objetivo fosse alcançado, desenvolveu-se um trabalho por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, de caráter quantitativo, com levantamento que envolveu 400 proprietários de automóveis das marcas JAC, GM, Fiat e Toyota.

O estudo concluiu que algumas ações específicas aplicadas pelas concessionárias, tais como revisões programadas e assistência técnica, por exemplo, são consideradas mais importantes pelos clientes. Por fim, os autores apresentam que o serviço de pós-venda tem por obrigação ser visto como um processo, e não como um conjunto de ações de maneira isolada, que preconiza a resolução de adversidades que se relacionam ao produto ou inclusive a informações técnicas.

O estudo intitulado *O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes* (LOPES et al., 2013) traz uma abordagem diferenciada ao procurar verificar quais atributos varejistas são mais relevantes para a manutenção

da lealdade desse grupo de consumidores. A realização da etapa empírica do trabalho deu-se em duas fases, de modo que a primeira foi de caráter exploratório e a segunda, de caráter descritivo. O processo de análise e investigação foi corroborado pela elaboração de um questionário estruturado para realização de um *survey*. Foram utilizados os instrumentos de verificação “validade convergente” e “validade discriminante” para verificação do meio estrutural.

O trabalho conclui que, de um modo geral, a lealdade dos idosos está mais enraizada em fatores de cordialidade e simpatia do que em aspectos de agilidade e rapidez em se tratando de atendimento no varejo, fato que pode ser um alerta no que se refere ao treinamento de todos os que estão envolvidos no atendimento ao consumidor final.

Fazendo-se uma abordagem sobre “Vendas no Varejo”, a plataforma Periódicos Capes dispõe de um total de 22 trabalhos. Entre eles, o artigo *Objetivos de Preço e Estratégias de Preço no Varejo: uma Análise Empírica no Varejo Paulistano* (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011), que buscou investigar os objetivos de preços buscados pelas empresas varejistas juntamente com as estratégias que utilizam para precificar seus produtos e serviços, além de verificar se os objetivos de preço estão associados com as estratégias de preço adotadas. Por isso, utilizou-se de uma pesquisa de caráter quantitativo-descritivo por meio de levantamento tipo *survey*.

O trabalho constatou que as empresas estudadas estão fundamentalmente buscando objetivos que sejam quantitativos ao invés de objetivos qualitativos, enfatizando fortemente na realização de vendas e lucros acompanhados pelo desenvolvimento de mercado para a organização.

O estudo *Varejo Estratégico: O Papel Da Comunicação Integrada* (SILVA et al., 2011) teve como objetivo verificar como uma rede de lojas com sede no nordeste do Rio Grande do Sul pode ampliar suas estratégias de comunicação, com a identificação das expectativas dos clientes e posterior redefinição das estratégias. Empregou-se o método qualitativo-exploratório.

Os autores concluíram que os clientes da empresa em estudo avaliam de forma positiva a propaganda e o composto de comunicação da organização, apesar de os próprios clientes considerarem que alguns aspectos necessitam ser revistos. Também ficou evidente que a empresa busca desenvolver uma comunicação que

seja voltada às reais necessidades dos seus clientes, valorizando-os, integrando-os a diversos tipos de ações comunicativas.

O artigo *Séries temporais e redes neurais: uma análise comparativa de técnicas na previsão de vendas do varejo brasileiro* (ANGELO et al., 2011), publicado na revista *Brazilian Business Review*, procurou verificar comparativamente a aplicação de dois métodos de previsão de vendas de varejo no mercado brasileiro: as séries temporais e as redes neurais, chegando a conclusão de que, apesar do uso de redes neurais tenha ocasionado a menor soma dos quadrados dos resíduos, pode-se afirmar que os resultados empregando modelos do tipo ARIMA se revelaram praticamente equivalentes.

Trazendo uma abordagem sobre Marketing e Vendas, a pesquisa no Periódico Capes apontou um total de 10 artigos. O primeiro trabalho a ser apresentado tem como título *Marketing Informal: Um Modelo de Comercialização Pautado em Jeitinho Brasileiro, Informalidade e Empreendedorismo* (SOUZA et al., 2014), publicado na Revista Brasileira de Marketing.

O artigo objetivou propor um modelo explicativo para esse fenômeno de marketing fundamentado teoricamente e com base empírica à luz de abordagens que tratam a composição psicológica do jeitinho brasileiro, a cultura da informalidade e o empreendedorismo. Após uma profunda verificação teórica, o trabalho é finalizado com a proposição de diversos aspectos que fortificam a ênfase na necessidade de um modelo explicativo para o marketing informal sob a perspectiva do empreendedor, sugere ainda a possibilidade de novos avanços neste campo a partir de novos estudos.

Em 2014, a Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas publicou o trabalho *Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras* (CASTRO et al., 2015), que buscou descrever a natureza da relação entre a colaboração na cadeia de suprimentos e o desempenho competitivo, avaliando o efeito dos sistemas e das tecnologias de informação como moderadores da relação entre colaboração e desempenho. Para satisfazer os objetivos, os pesquisadores utilizaram o método descritivo-conclusivo por meio de modelagem de equações estruturais para que fosse possível verificar os dados coletados de uma amostra equivalente a 368 empresas brasileiras.

Em síntese, os resultados do trabalho demonstraram evidências de associações pertinentes entre a colaboração na cadeia de suprimentos e o

desempenho competitivo das empresas.

Também é válido apresentar o artigo *Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: as born globals brasileiras* (RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012), cujo objetivo foi analisar a relação dos fatores do ambiente externo da empresa no país de origem, fatores organizacionais e fatores do empreendedor pelos quais algumas empresas de base tecnológica (EBTs) se internacionalizam de maneira acelerada. O método de coleta de dados foi por meio da aplicação de um *survey.*

A conclusão apresentada pontua que, ao se considerar as empresas brasileiras de base tecnológica, é mais provável que sejam *born globals* aquelas que estão integradas a uma cadeia produtiva global e aquelas que possuírem um empreendedor ou um grupo de principais executivos com habilidades gerenciais internacionais.

2.3 Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP

Dentre outras ferramentas, também se apresenta como outra importante fonte de pesquisa a Revista de Administração da USP - RAUSP. Quanto aos temas abordados, foi possível encontrar trinta e dois artigos relacionados a Gestão de Vendas. Os quais somente três desses serão relatados. Conforme as pesquisas, destaca-se o artigo que apresenta como título *Uma contribuição empírica para geração de métodos de gestão*. (NEVES; CONEJERO, 2012). O artigo tem como objetivo contribuir, a partir de pesquisas exploratórias, interdisciplinares e qualitativas, para a geração de métodos de planejamento e gestão.

Para os procedimentos metodológicos, foi utilizada, segundo os autores, uma revisão da literatura sobre quatro métodos de pesquisa, considerados por eles como benéficos para a realização de pesquisas exploratórias, interdisciplinares e qualitativas.

Por meio da pesquisa, obteve-se como resultado a elaboração de métodos de planejamento e gestão com a finalidade de padronizar a utilização de pesquisas exploratórias, interdisciplinar e estratégica na área de administração, retratando um conjunto de processos gerenciais que alcança, segundo as necessidades das empresas, seus objetivos organizacionais.

Outro artigo encontrado foi *A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidiana.* (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011). O artigo objetivou propor um estudo sobre a estratégia em organizações a partir de uma visão sobre ela como prática social por meio de base teórica-metodológica. Tendo em vista mencionar as maneiras pelas quais as pessoas envolvem relações e interesses, conforme as estratégias e táticas cotidianas.

A metodologia utilizada foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica e teórica que apresentou a gestão como desempenho social e dentro dela se ressaltou três perspectivas de análises: técnica, política e crítica. Com essas análises, buscou-se compreender os níveis institucional, organizacional, comportamental, a ação humana, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural.

À vista disso, o artigo mostra, de forma geral, como definir um estudo de fazer estratégia nas organizações em que consiste a identificação de processos de ancoragem e objetivação por meio de ações do cotidiano sobre a ótica de autores organizacionais. Ressaltou-se que um planejamento inicial abrange um agrupamento de negociações, estratégias e táticas entre sujeitos, e que suas opiniões variam de acordo com seu ponto de vista estratégico.

O último artigo referente ao tema foi *Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva*. (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011). Teve como objetivo identificar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis e a vantagem competitiva sustentável (VCS).

A pesquisa é um estudo de caso com procedimentos descritivo-qualitativos, desenvolvido com os gestores do nível estratégico e tático. Para atingir seu objetivo, o estudo deu-se a partir de pesquisa e entrevistas realizadas com pessoas envolvidas no processo estratégico.

O resultado revelou que as fontes de recursos, valiosos, inimitáveis raros e organizacionais, encontrados pelas organizações, são elementos que garantem uma vantagem competitiva frente ao concorrente. Com efeito, as organizações terão princípios diferentes de forma que os resultados alcançados irão garantir a sua sustentabilidade.

Ainda nesta série de pesquisas, buscou-se também o tema vendas no varejo. Foram encontrados treze artigos referente à área, dentre quais somente três

serão destacados. Um deles é: *Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo*. (FALLER; ALMEIDA, 2014). O artigo teve como objetivo propor a criação de um modelo de cenários para atender pequenas empresas do setor de móveis planejados a partir de um estudo de variáveis.

O modelo proposto, segundo os autores, foi produzido a partir das ideias e teorias existentes acerca da construção de cenários como processos de estratégias empresariais. Foi levado também em consideração uma pesquisa qualitativa e instrumentos documentais para procedimentos metodológicos e *brainstorming* (tempestade de ideias) realizados em empresas.

A partir de um levantamento de variáveis, os resultados demonstraram que é possível construir um cenário para auxiliar as empresas a decidir o que fazer e como agir nas mais diversas possibilidades de variações do mercado, e também mostrar as competências e formas de varejo que podem alavancar, estrategicamente, a ampliação de suas vendas.

Outro artigo destacado foi *A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva*. (ALMEIDA; MARCONDES, 2014). Objetivou identificar os diversos aspectos envolvidos na distribuição física que podem torná-la uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes de bens de consumo.

A pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva com a aplicação da metodologia qualitativa e realização de entrevista para gestores. Como resultado, constatou-se que, para obtenção de vantagem competitiva pelos fabricantes de bens de consumo, é indispensável a criação de valor partilhado com o varejista, frisando sempre a importância da colaboração entres os agentes de cadeia de distribuição para intensificar seus produtos ofertados.

Por fim, destaca-se o artigo *Distribuição de combustível no estado de São Paulo: estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação*. (SOARES; SAES, 2015). O artigo tem como objetivo mostrar um estudo das governanças nas transações adotadas pelas distribuidoras de combustíveis com os postos varejistas.

Para procedimentos e métodos, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas presenciais com 25 empresas distribuidoras. Os resultados encontrados identificaram três tipos de distribuidoras, os quais são associados a

partir de uma estrutura de governança e suas características.

Logo, de acordo com a pesquisa, constatou-se que a demora em fazer valer os contratos com as distribuidoras tem sido a principal causa da emergência dos mecanismos complementares e que, em suma, isso varia conforme o tipo de governança empregada nas distribuidoras no varejo e suas transações.

E, para finalizar a pesquisa, o último tema abordado foi o Marketing e Vendas. Foram obtidos vinte e seis artigos e, assim como as propostas anteriores, somente três serão relatados. E um dos artigos é: *Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing*. (AFONSO; CALADO, 2011). O trabalho objetivou discutir a eficiência de marketing e sua relação com as organizações intensivas do conhecimento (OIC), por meio de uma pesquisa de base teórica.

O presente estudo demonstrou as teorias que contribuem como ferramentas estratégicas e que proporcionam a eficiência e a eficácia das organizações. Ressalta, ainda, que é importante formular estratégias de marketing para criar uma vantagem competitiva e que, assim, uma empresa é capaz de desenvolver e gerenciar seus recursos, sejam eles financeiros, estruturais ou de pessoal.

Outra pesquisa referente a marketing foi: *O impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros*. (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2012). Por meio desse artigo, buscou-se identificar os fatores que influenciam no processo de compra de mídias por parte dos anunciantes, observando a percepção deles sobre mídias emergentes e tradicionais, seus benefícios e desafios.

Para os procedimentos metodológicos, foi feita uma pesquisa exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com profissionais responsáveis pelas campanhas publicitárias de 15 empresas.

Os resultados encontrados partiram de três fatores que influenciam a compra de mídia dos anunciantes brasileiros: o uso inadequado de métricas e ofertas das mídias; a dependência de agências de publicidade e veículos de massa; e os próprios processos estratégicos utilizado pelas empresas. Dessa forma, o estudo frisa a importância da mídia para expor a venda de bem ou serviço ofertado, dentre outros interesses, assim como situar e identificar a empresa no mercado local a partir de novas mídias tradicionais.

E, por fim, o artigo *Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: estudo de caso de uma subsidiária brasileira*. (MORAN et al., 2012). O artigo buscou identificar os processos e métodos de um posicionamento estratégico adotado por uma subsidiária brasileira de uma corporação multinacional e o tipo de rede de negócios por ela adotada. Como metodologia, utilizou-se uma pesquisa exploratória e revisão bibliográfica para um estudo de caso.

O trabalho concluiu que alguns modelos de negócio dos autores estudados na pesquisa são adequados para operacionalizar e manter um posicionamento estratégico dos produtos da empresa estudada.

Em uma visão geral, pôde-se perceber que diversos são os trabalhos que abordam a temática de vendas e seus procedimentos na busca por atingir resultados positivos para a organização. Os trabalhos pesquisados também evidenciam que a venda no varejo, a partir do modelo em que é desenhada, pode ser um forte elemento para alcançar uma vantagem competitiva. A gestão é fator presente e determinante neste processo, complementada por planejamento e estratégias de marketing.

3 GESTÃO DE VENDAS (GV)

A Gestão de Vendas é uma das mais importantes atividades de um empreendimento comercial e, nos últimos anos, tem se desenvolvido e passado por mudanças no intuito de obter aprimoramento, inovação e demais recursos que permitam à organização alcançar seus objetivos.

Uma gestão eficiente deve propiciar soluções focadas no esforço de vendas, que, além de planejamento, estratégias, processos e execução de atividades, tem no papel da liderança um elemento primordial para atingir o sucesso nesta etapa.

Ao conceituar a Gestão de Vendas (GV), Chiavenato (2014, p. 13) afirma que:

> A GV envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e definição de zonas de vendas, na medida em que essas atividades se aplicam diretamente ao pessoal de vendas.

Chiavenato (2014) ainda considera que o conceito da GV e a sua abrangência dependem muito da empresa, do tamanho que possui, dos seus produtos ou serviços oferecidos, do mercado que atua e de sua organização e cultura interna. A tabela 02 demonstra o conjunto de atividades que a GV abrange:

Tabela 2 - Leque de atividades da Gestão de Vendas

Gestão de vendas	Previsão de vendas
	Recrutamento e seleção de vendedores
	Treinamento de vendedores
	Supervisão de vendas
	Remuneração de vendedores
	Definição de cotas de vendas
	Zoneamento de vendas
	Promoção de vendas
	Distribuição e Logística

Fonte: (CHIAVENATO, 2015).

Depreende-se que a GV é um processo sistêmico, que envolve previsão de vendas, organização de vendas, foco na clientela e mercado e o pós-venda. Como incremento, tem-se a promoção de vendas, a propaganda e distribuição, além de todas as demais áreas do marketing.

3.1 Histórico da Gestão de Vendas (GV)

A Administração, como sendo um dos conceitos que abrange a gestão, como afirma Gomes (2011), teve seu início na Suméria a cerca de 5.000 anos a.C., a partir das buscas dos sumerianos para alcançar melhores meios de solucionar seus problemas, exercitando a arte de administrar. Ainda segundo a autora, a arte se expandiu para o Egito, tomando novas dimensões, além de outros países como China, Alemanha e Áustria que também contribuíram com as raízes históricas da Administração.

Todo esse processo evolutivo de vendas e Administração, dentre outros aspectos, desencadeou no que se pode chamar atualmente de Gestão de Vendas. Ao conceituar Gestão de Vendas, Lacerda (2013 p. 3) afirma que ela “é o gerenciamento dos recursos humanos e de produtos/serviços com a finalidade de se atingir uma meta: vender”. É um mecanismo essencial para a empresa alcançar seus objetivos e resultados e requer empenho e um planejamento devidamente bem elaborado para sua execução de forma satisfatória.

No Brasil, não é diferente do que ocorre em outros países. À medida que a economia cresce, a tendência das vendas é desenvolver-se, o que desencadeia no departamento de vendas, assim como no de marketing que possui entrelaçamento com esta atividade, a ocupação cada vez maior de destaque nas organizações (LAS CASAS, 2011)

A precisão na Gestão de Vendas exige a participação direta de um agente que deverá coordenador todos os seus procedimentos, sendo ele denominado gestor de vendas. “É ele o responsável pelo desempenho da equipe e pelos resultados alcançados. Como administrador, deverá conduzir seus subordinados ao caminho da obtenção dos objetivos perseguidos pela empresa”. (LAS CASAS, 2011 p. 45)

É de suma importância que, para a formulação de um planejamento estratégico de vendas, a empresa, com a iniciativa do gestor de vendas, deva avaliar o cenário e sua interação, pois é preciso analisar as opções disponíveis, de forma que possa designar os recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes.

Segundo Las Casas (2011), para alcançar os objetivos e as metas, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem de uma análise do meio ambiente, em que se determinam oportunidade e ameaças do mercado, e também da empresa, observando-se os pontos fortes e fracos para aproveitamento das oportunidades ou proteção quanto às ameaças detectadas.

O gestor de vendas gerencia todas as estratégias de vendas, contribui na elaboração do planejamento e avalia as melhores práticas do mercado, sempre com o objetivo de cumprir metas e expandir novos negócios. Além disso, auxilia no desempenho da equipe e dos indicadores de vendas.

3.2 Conceituando Gestão

Segundo Rezende (2007), quando se pensa na palavra gestão, pode-se estar se atribuindo à gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão do conhecimento, gestão financeira e outras mais. Importante seria refletir sobre sua abrangência e identificar quando é genérico e quando é específico. Considerando que, na administração, a gestão possui na sua formação elementos das diversas vertentes, para o seu sucesso, torna-se necessária uma ação harmônica e equilibrada.

O tema relativo à gestão é discutido por Rodriguez (2010) de uma forma ampla, não existindo limitações para o assunto, pois existem diversas opiniões estabelecidas. Todavia, o autor define gestão como sendo a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem na busca de um objetivo comum.

Associado a isto, também se encontra o significado de gestão envolvendo os conceitos de gerenciamento e administração, no qual gerenciamento nada mais é do que o ato de administrar. Para Matos (1979), há várias definições para administração, procurando-se valorizar um aspecto ou enfatizar um outro elemento essencial. De um modo geral, administra-se para tornar rentável um negócio, para assegurar o êxito de um empreendimento. Ao procurar definir administração, Matos (1979 p. 258) apresenta diversas proposições básicas que enfatizam a motivação, o esforço integrado, o posicionamento diante das mudanças e o desenvolvimento dos recursos humanos:

> - Administrar é fixar objetivos e motivar o pessoal para atingi-los: é imprescindível que estes sejam fixados, pois embora teóricos, são as diretrizes, os indicadores para a ação coerente;
> - Administrar é obter resultados através do esforço coletivo orientado: os resultados dependem da integração;
> - Administrar é saber interpretar tendências e estar sempre à frente dos acontecimentos;
> - Administrar é desenvolver recursos humanos para a expansão, portanto administrar é educar.

A gestão, em toda a sua amplitude, objetiva o crescimento, que somente é estabelecido na organização com o esforço humano devidamente organizado, e deve estar alinhada com o ramo de negócio da organização e sua perspectiva de atuação no mercado.

3.3 Conceituando Gestor

O gestor é a peça fundamental para que os objetivos propostos na ação de gestão sejam atingidos, sendo necessário, portanto, que seja um profissional competente para o gerenciamento dos processos, dos bens e liderança de pessoas de uma instituição. Segundo Chiavenato (1999, p. 21), “é ele (o administrador/gestor) que promove a mudança de mentalidade, cultura, processos, atividades, produtos/serviços etc. É ele que torna as empresas mais eficazes e competitivas e as orienta para o sucesso em um complicado mundo repleto de mudanças e competição”.

O gestor deve possuir uma visão ampliada de toda a organização e ser o protagonista no incentivo ao desenvolvimento das interações, sejam elas entre os funcionários internos, promovendo um ambiente de motivação e eficiência operacional, ou entre fornecedores, clientes e os demais públicos interessados na organização.

Todas as exigências que cercam o papel do gestor requer uma série de competências, habilidades e atitudes que são imprescindíveis na execução de suas atividades. Constantemente ocorrem mudanças dentro da organização e essas mudanças exigem cada vez mais dos gestores, como afirma Santana (2013, p. 34):

> As mudanças ocorrem a todo momento, e dentro das organizações essas mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente. A dinâmica que envolve desenvolver novas tecnologias, novos produtos e serviços, buscando atender às novas necessidades e aos desejos dos consumidores, e até a própria sobrevivência da empresa frente à concorrência, está inteiramente ligada ao papel do gestor, como esse profissional irá administrar o andamento adequado dos processos e alcançar os objetivos desejados.

Os desafios que um gestor encontra ao longo de sua trajetória são frequentes. O mercado de um modo geral impõe constantemente novas exigências e desafios cada vez mais maiores, que por vezes acaba por abalar a gestão da empresa. E é justamente por isso que a necessidade de gestores ainda mais capacitados torna-se algo frequente e de suma importância para a organização. (CAMARGO, 2014).

Diversos aspectos podem ser empregados para definir um bom gestor, que envolvem desde aspectos que relacionam capacidade de relacionamento interpessoal, como também aptidões técnicas que contribuem na realização dos processos e direcionamento dos funcionários. Para Nogueira (2013), ao abordar quais são as principais características de um bom gestor, pondera:

> - Ter facilidade em manter um bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptar-se a normas e procedimentos, trabalhar em equipe, boa comunicação, saber delegar funções e também identificar as prioridades;
> - Saber tratar e motivar as pessoas de sua equipe, desenvolvendo as mesmas de forma profissional e pessoal;
> - Ter a real noção da importância em disseminar as informações de importância para bom andamento dos processos e pessoas.
> - Estar sempre buscando aprimoramento profissional para desenvolver melhor suas atividades diárias;
> - Utilizar da prática do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), se utilizando de Valores para assim obter uma Equipe de alta *performance*;
> - Utilizar de educação, respeito, ética, relacionamento interpessoal, empatia, transparência, boa comunicação, facilidade em trabalhar com pessoas para assim poder formar uma boa equipe;
> - Saber identificar a pessoa certa para o local certo;
> - Ser um líder utilizando de práticas de *coach*, estimulando e proporcionando o crescimento de seus liderados;
> - Gostar do que faz.

3.4 Conceituando Vendas

Vender é uma das atividades mais antigas executadas pela humanidade. Em todo o seu percurso evolutivo, o processo de vendas passou por grandes transformações passando por períodos que desencadearam em seu surgimento, a partir das premissas históricas, no qual a venda rudimentar ou o escambo[1] não tiveram mais possibilidade de atender a totalidade excedente. Atualmente, no contexto globalizado e dinâmico que o mundo moderno se encontra, a atividade de vendas passou a ser uma atividade frenética e intensiva (CHIAVENATO, 2014).

[1] Troca de mercadorias ou serviços sem fazer uso de moeda

As vendas são um dos principais instrumentos para o equilíbrio financeiro e continuidade dos negócios de uma empresa, pois possibilita o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, ou seja, constitui a sua base de operações. Desse modo, entender as dimensões de vendas, as formas como os clientes se comportam e as tendências de mercado são fatores que a cada dia tornam-se ainda mais necessários para as empresas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 15): “vender é entregar valor e fazer valer a pena o investimento feito pelo comprador, tornando a compra algo que ele pretenda realizar novamente”. A crescente capacidade de exigência dos clientes exige que a empresa busque sempre métodos de tornar a compra mais prazerosa e que gere um vínculo de confiança entre a parte compradora e a parte vendedora.

Por isso, venda assume uma importância cada vez maior. Para garantir um mercado cada vez mais abrangente para seus produtos, as empresas devem organizar as forças de vendas.

E, de modo geral, não se pode falar de vendas sem mencionar o marketing utilizado pela organização, pois eles estão interligados. O marketing é uma área que faz uma abordagem diversificada dentro da organização. Abrange todos os procedimentos que envolvem as vendas, além de objetivar que a fidelização dos clientes seja alcançada e, assim, atingir aquilo que a empresa espera na realização de suas operações.

Segundo Gobe et al., (2007, p. 69):

> O esforço de venda está diretamente relacionado à maneira com que o profissional de marketing trata e combina as variáveis do composto de marketing. Conhecer o perfil dos clientes, o comportamento do público-alvo e dos concorrentes que atuam no mercado, os objetos de estudo do sistema de informações de marketing (SIM), que englobam todos os dados internos existentes sobre os clientes ou fornecidos diretamente pelos profissionais de vendas e os externos, obtidos por meio de pesquisas de marketing, são fatores fundamentais para o sucesso da empresa.

Muitos vendedores acreditam que a venda termina quando o pedido é levado para faturamento na empresa. Comete-se um grave erro, pois o que se chama de término da venda, nada mais é que um dos processos finalizados, mas que tem outros por finalizar, como faturamento e entrega do pedido no prazo estabelecido na negociação.

4 VENDAS E O PROFISSIONAL DE VENDAS

Para Cobra (2007), o estilo de venda atual necessita incorporar inúmeros recursos e, para que seja realizada em sua totalidade, exige múltiplas competências e habilidades das quais saber vender é apenas uma. Esse dever apontado pelo autor demonstra como esse direcionamento em capacitar devidamente seu funcionário requer relevância por parte das empresas.

Nesse contexto, não podem ser ignorada as habilidades e desenvolvimento de negociação por parte do profissional de vendas, seja ela o gestor ou vendedor. Gobe et al (2007, p. 96) define o processo de negociação:

> No processo de negociação, o vendedor leva consigo toda uma carga de referências pessoais, empresarias e de mercado. Por parte do comprador também ocorre à mesma coisa. Ele traz consigo as suas referências de necessidade, satisfação e as influências pessoais, técnicas e econômicas que sofre. A busca do equilíbrio de todas essas referências e a sua consequente conquista ajudam a definir o fechamento da venda. Quanto maior for o equilíbrio conquistado, maior consistência terá a relação existente entre as partes.

Para um profissional de vendas, é necessário estar sempre buscando e avaliando as oportunidades de crescimento de mercado relativas a seu público- alvo, estruturando seu potencial e se qualificando, pois é indispensável na conquista de resultados favoráveis à sua organização.

Segundo Moreira (2004), a profissão de vendas exige do profissional uma atualização constante, devido ao grande número de informações diárias que são processadas no mercado. O profissional de vendas deve estar avaliando as oportunidades de mercado relativas ao segmento em que atua. O autor acrescenta que as responsabilidades dos vendedores não se limitam apenas à comercialização de produtos ou serviços, uma vez que suas informações e previsões são fatores decisivos, podendo ser considerado o ponto de partida para diversas outras tarefas de uma empresa, como aquisição de matéria-prima, desenvolvimento de novos produtos e orçamentos de marketing.

Um bom vendedor não deve ser apenas um apresentador de informações sobre seus produtos e serviços, ele deve estar apto a responder a uma grande e variada gama de necessidades dos clientes antes, durante e após a venda ter sido realizada, para que eles tenham mais confiança na hora da sua compra.

4.1 Marketing e vendas

O marketing é a área do conhecimento que liga todas as atividades com intenção de troca, ou seja, busca identificar necessidades e desejos dos consumidores, visando alcançar os objetivos gerais da empresa e do vendedor, que causam um bem-estar à sociedade, como ao cliente que ajuda no aumento das vendas. Para Gobe et al (2007), a ação de vendas possui relação direta com o departamento de marketing e a forma como ele planeja suas ações, além de obter informações essenciais para as vendas que são alcançadas a partir da aplicação de instrumentos que o marketing propicia.

No marketing, é fundamental que o gestor saiba utilizar as ferramentas que possam auxiliar no planejamento das vendas, é necessário que ele tenha direcionamento estratégico e recursos para formulação de um plano de marketing, tendo em vista obter o plano de vendas.

Muitas pessoas veem o marketing como a propaganda em si, e outras acreditam que é apenas o ato de vender. Conforme Kotler (2005, p.03), o marketing deve ser entendido como uma ferramenta que busca satisfazer os clientes, e vai muito além das vendas e propaganda, pois a venda só é feita após a produção do produto e o marketing começa antes mesmo que a empresa desenvolva o produto.

> Definimos *marketing* como um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. (KOTLER, 2005, p. 03).

A partir dessa definição apresentada sobre marketing, dois pontos merecem ressalva. São eles o processo social e administrativo, ou seja, o marketing é algo que ocorre tanto no contexto social como organizacional, no qual o seu foco está configurado na troca, que é característica essencial do processo de vendas, e é justamente a forma pelo qual se torna possível a obtenção de algo para suprir uma necessidade ou saciar um desejo.

Ainda nesse contexto, pode-se apresentar o *mix* de marketing, ou por assim dizer, os 4p's, que representam o Produto ou serviço, Preço, Praça e Promoção e constituem o ligamento preciso de fatores que conduzem ao desenvolvimento de um processo que possibilita associar o produto ofertado às condições ideais para a efetivação da venda. Para Kotler (2000, p. 109, grifo do autor), os 4p's podem ser assim definidos:

> **Preço:** É o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. [...] O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele, apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui vários outros fatores para tomada de valor.
> **Praça:** A praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no *Mix* de marketing. Pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso à oferta do produto. Um exemplo para ilustrar nosso pensamento: quando o consumidor se interessa pelo produto, mas vai até o ponto de venda (normalmente varejista) e não o encontra, ficando irritado. Os produtos depois de produzidos precisam, portanto, chegar ao consumidor final, e para isso passam por diversos elos da cadeia de distribuição, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final.
> **Produto:** Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, as empresas devem estar além da estratégia de produto, tomar a decisão de comercializar seus produtos com uma marca própria, utilizando sinais, símbolos, nomes, que identifiquem e diferenciem seus bens e serviços dos concorrentes. Neste caso estariam utilizando-se da estratégia de marca.
> **Promoção:** As estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção.

Os quatro fatores do marketing *mix* (também chamado de *mix* de marketing) estão inter-relacionados; decisões em uma área afetam ações em outra. Consequentemente, o projeto de um *mix* de marketing é afetado pelo fato de a empresa escolher competir com base no preço ou em um ou mais fatores. Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço. Em uma concorrência fora da área de preço, entretanto, as estratégias de produto, distribuição e/ou promoção têm prioridade.

5 PLANEJAMENTO DE VENDAS

Para Certo (2003, p. 103): “Planejamento é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”. É uma atividade contínua e que visa permitir à organização alcançar um objetivo futuro e estar preparada para possíveis eventos inesperados.

Na Gestão de vendas, planejar é um dos papéis do gestor de vendas. Entender o planejamento de vendas é esboçar objetivos, metas e expor estratégia ao longo da ação, visto que o gestor deverá desempenhar um diagnóstico da situação organizacional. Assim, por meio do planejamento de vendas, que é a ferramenta de auxílio para projeções futuras da empresa, será possível se preparar para eventualidades e necessidades ao longo das vendas.

Segundo Las Casas (2011, p. 71):

> Através do planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. Além disso, contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. O planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresarias, em analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados. Para melhor compreensão do que venha a ser planejamento de vendas, cabe determinar a forma como as empresas, de modo em geral fazem planejamento.

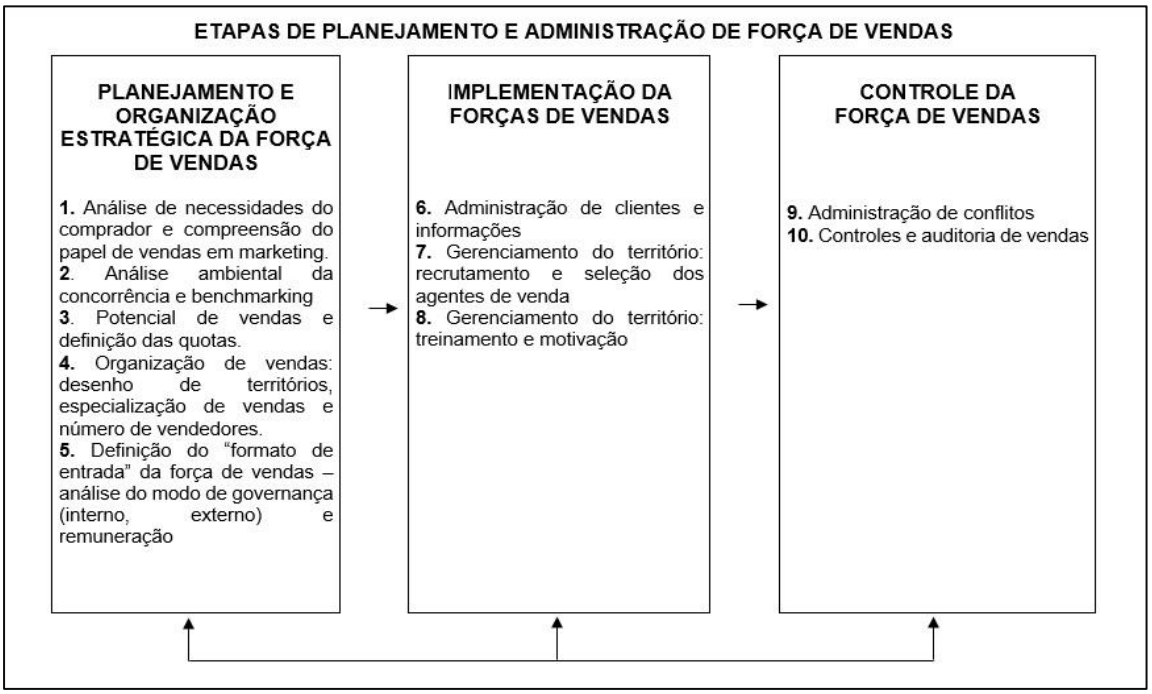
Na organização, o processo de planejamento de vendas é desenvolvido de acordo com a estrutura organizacional, mas que, em razão da cultura interna, algumas empresas não conseguem planejar suas vendas, pois elas não têm discernimento de tal profissionalismo da sua administração. Assim define Tavares (2007, p. 121): “Nem todas as organizações conseguem efetivamente planejar sua vendas, muita vezes devido à cultura organizacional, ao não-profissionalismo de sua administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado”. Ressaltando, ainda, que a complexidade do planejamento depende do tamanho da organização e das necessidades durante o processo.

Assim, o planejamento de vendas deve ser feito quando for observada a oportunidade de mercado, a identificação do potencial do mercado, seu segmento, sua previsão, as estratégias e os objetivos.

Para que um adequando planejamento seja estabelecido, é necessário que seja formado por etapas. Conforme uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, divulgando a prática de planejamento entre grandes, médias e pequenas empresas, conduzidas por Stewart Thompson, da *American Management Association* (Associação Americana de Gestão), mostrou que normalmente fazem parte do planejamento das empresas: compilação de dados; percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa; formulação das suposições fundamentais; determinação dos objetivos e metas; determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos; e preparo de um cronograma dessas atividades.

Diante disso, o controle de vendas é a etapa que concretiza as fases de planejamento de vendas, como é possível verificar na figura 1:

Figura 01 – Etapas de planejamento e administração de força de vendas



Fonte: (CASTRO; NEVES, 2015, p. 53)

Para Cobra (1994, p.48):

> o controle do esforço de vendas é exercido através de instrumentos, tais como: análise de vendas por produtos, cliente e região; auditoria de vendas; análise de desempenho financeiro; análise de participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenho de vendas por vendedor.

Acompanhar e controlar os resultados de vendas alcançados é algo que não pode ser desprezado pela empresa, o monitoramento deve ser periódico e, para

tanto, é necessário a adoção de mecanismos eficientes que possibilitem a verificação, como, por exemplo, o acompanhamento individual do desempenho de cada funcionário e outras avaliações sistemáticas.

5.1 Estratégia de vendas

As estratégias são formadas por um conjunto de mudanças competitivas que são executadas para alcançar objetivos, metas e diretrizes formuladas ao longo do prazo de ação e, por meio das estratégias, é possível atingir o melhor desempenho da empresa. Pode-se dizer também que as estratégias equivalem ao planejamento que auxilia na posição organizacional de mercado, considerando os objetivos de desempenho e a busca por medidas estratégicas para melhor visão futura da situação empresarial.

Oliveira (2006, p. 194) afirma que: “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Ainda nesse sentido, as estratégias possuem fator decisivo no diferencial competitivo da organização e requer que seja um procedimento bem delineado, para que não se torne um desperdício de esforços por parte da empresa, quando se trata de situações que elas não conseguem atender aos interesses que devam alcançar.

Outros autores ainda definem estratégias não caracterizando somente a sua contribuição no alcance dos objetivos organizacionais de um modo único e específico, mas também no contexto de cada objetivo departamentalizado que, de um modo geral, se completam. Como é o caso de Las Casas (2001, p. 14), ao afirmar que “a Estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos departamentalizados”.

Nesse sentido, Oliveira (2006, p. 194) ainda destaca que: “estratégia significa as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa”. Portanto, o processo de tomada de decisão tem como aliado as estratégias que a empresa utiliza, podendo um contribuir diretamente para o outro.

Assim, as estratégias são aplicações que traçam o caminho da empresa e são desenvolvidas por meio de objetivos e metas interligados na elaboração do planejamento estratégico em longo prazo e, além disso, também são tomadas de decisões perante a empresa, tendo em vista o planejamento organizacional para a definição do posicionamento relativamente a seu ambiente.

As estratégicas de vendas estão ligadas aos objetivos e metas de um planejamento de vendas, e estas correspondem a um segmento de mercado, abrangendo o estudo específico de um departamento, como análise do setor perante a economia local por meio de estratégias eficazes para melhoramento das vendas na organização. Nas estratégias de vendas, no Brasil, são difíceis de planejar devido ao desenvolvimento instável da economia local, surgimento de novos aspectos influentes nas vendas alterados constantemente, causando, assim, mudanças incontroláveis e indesejáveis. Cabe ao planejador (Gestor de vendas), sendo o autor das projeções das vendas, formular os objetivos e estratégias do planejamento de vendas da empresa. Os objetivos e estratégias estão ligados e são membros na construção dos resultados futuros, desenvolvido com o planejamento estratégico.

> Os objetivos conduzem as empresas para certos caminhos desejados pela administração. Os objetivos podem ser quantitativos, como, por exemplo, obter certa fatia de mercado, ou qualitativos, como projetar uma imagem de competência, e são muito importantes para conduzir o trabalho dos administradores. Eles são geralmente estabelecidos por prazos de um a dois anos e, em alguns casos, por prazos maiores, como três, quatro, cinco anos etc. (LAS CASAS, 2011 p. 48).

> Estes objetivos podem ser: consolidar participação no mercado, crescer ou mesmo decrescer como uma decisão estratégica de diminuir riscos. Mas seja qual for objetivo, ele deve estar em consonância com a missão econômica e com a missão social da organização. (COBRA, 2010, p. 54).

“Os objetivos determinam o que a empresa procura atingir, respondendo à questão ‘O que queremos? ’. A estratégia, por outro lado, é a ação necessária para se alcançar o objetivo, respondendo à questão Como?” (TAVARES, 2007, p. 24)”. Os objetivos são dessa forma um dos principais fatores que direcionam as ações da pesquisa.

Diante disso, nota-se que os objetivos e estratégias podem facilitar a criação de um planejamento de vendas, sendo uma junção cíclica na estrutura do planejamento e, de certa forma, é uma instrução para esse planejamento, auxiliando o gestor por onde ele deve começá-lo, quais ferramentas e objetivos a serem utilizados, como fixar as estratégias e de que forma utilizá-las nas vendas. Quando

um administrador propõe planejar, ele está sujeito a criar metas para obter em troca seus resultados, sejam ações em curto, médio ou longo prazo, mas é de suma importância que um bom planejamento seja feito de acordo com a visão do diagnóstico de mercado e o ambiente organizacional da empresa.

Cobra (2010, p. 55) destaca que “um bom planejamento deve ser sistemático e deve ser estabelecido, entre outros, em dois pontos: no diagnóstico situacional da organização e na análise ambiental”. Nesse sentido, o diagnóstico irá propor uma análise geral do ambiente, novas medidas e seguimento para o planejamento, que consiste, portanto, em analisar os pontos fortes e fracos; o poder de barganha da empresa; as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo; as vantagens competitivas; e os fatores chave de sucesso.

Quando o gestor consulta o diagnóstico situacional e a análise do ambiente, surgem novas etapas para estratégia de vendas, que são chamadas de direcionamento estratégico do marketing e vendas. Cobra (2010, p. 60) assim define “a estratégia é arte de aplicar os meios disponíveis para alcançar os objetivos específicos”. Ele ainda afirma que as estratégias devem ser englobadas em três tipos: “Estratégia global, estratégias operacionais e estratégias funcional”.

As estratégias globais são formuladas por meios de avaliações de alternativas de estratégias viáveis, ou seja, quando as estratégias são favoráveis no planejamento de vendas. Para formulação dessas estratégias e das alternativas, dependerá do fator produto/mercado. Cobra (2010 p. 60) destaca que “uma vez definida a estratégia produto/mercado, a empresa estará apta a definir estratégias de marketing, produção, sistemas, organização, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, compras, entre outros”.

As estratégias operacionais visam identificar e definir as prioridades e agrupá-las, além de necessitar de recursos de ação, isto é, das diretrizes básicas das vendas, sendo que é preciso definir os alvos não quantificados, como, por exemplo, alternativas como aumento da lucratividade da empresa, aumento da participação de mercado, aumento da produtividade e melhoramento de retorno sobre o investimento. Segundo Cobra (2010, p. 61): “uma vez realizada a tarefa de escolha de alternativas estratégicas, fica facilitado o trabalho para o plano de marketing, para avaliar o desempenho estratégico de uma organização”.

Nas estratégias funcionais, o gestor do planejamento estratégico deverá avaliar os perfis e características de cada área das vendas, analisar as vantagens

competitivas, identificar os esforços simultâneos na ação das estratégias e suas ameaças e oportunidades do ambiente. Cobra (2010, p. 61) destaca que “na estratégica funcional é preciso identificar quem faz o quê, como, o que e quando faz”. Enfatizando ainda que essas estratégicas devem, além disso, analisar recursos e avaliar resultados em função de alvo em longo prazo.

Por conseguinte, o planejamento estratégico está ligado aos objetivos relacionados especificamente às estratégias. Essas estratégias possibilitam verificar a melhor combinação para atingir as diretrizes esperadas. Assim, é necessário que o gestor de vendas tenha conhecimento das ferramentas de marketing que possam colaborar para construção de um planejamento de ação, pois ele facilitará na projeção de vendas da empresa, na identificação da análise das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos e o segmento de mercado de uma forma abrangente, juntamente com a perspectiva da análise do ambiente interno e externo.

6 GESTÃO DE VENDAS: inovar para prosperar

O município de Chapadinha, universo desta pesquisa, está localizado ao leste do Maranhão e é polo comercial, sobretudo no ramo de supermercados varejistas. Neste contexto, a partir da disciplina de Estágio Supervisionado, conhecendo o Mercadinho Maythá, uma empresa atuante no mercado local, buscando intensificar as ações de vendas estratégicas, encontrou-se um tema que promoveu as indagações das quais originaram este estudo.

Assim, o mercadinho Maythá constitui-se como amostra deste universo de pesquisa e tem como sujeitos: gestor, funcionários e clientes.

A partir deste capítulo todos os dados coletados com os envolvidos na pesquisa serão apresentados e discutidos buscando compreender o processo de Gestão de Vendas na empresa-campo na percepção dos clientes, funcionários e gestor.

6.1 Organização e Análise dos Dados

O levantamento de dados da pesquisa foi desenvolvido a partir da aplicação de entrevista semiestruturada e questionários. A entrevista transcrita envolveu apenas o gestor da empresa, buscando obter informações que caracterizassem como a organização desenvolve suas atividades de Gestão de Vendas. Segundo Gil (2008, p. 109), a entrevista “é uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A aplicação de questionário envolveu dois públicos distintos, sendo um deles os clientes e outro, os funcionários. No questionário para os clientes, buscou-se identificar a percepção deles quanto ao preço dos produtos ofertados, métodos de pagamento, o ambiente físico da empresa, entre outros aspectos que envolvem o processo de compra e venda.

Em relação ao questionário aplicado aos funcionários, buscou-se detectar como eles avaliavam a forma como a empresa se organiza para as vendas, a estrutura que possuem para desempenhar suas atividades, além de como consideram os preços repassados aos consumidores. Todos os envolvidos na pesquisa tiveram sua identidade preservada.

Para proporcionar uma maior compreensão e organização, todos os dados obtidos foram tabulados e dispostos de um modo que propicie uma leitura alinhada aos parâmetros da temática desenvolvida. O método para análise dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Vergara (2015, p.7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

6.2 A empresa objeto de estudo

A empresa-campo para o estudo foi o Mercadinho Maythá na cidade de Chapadinha – MA, que tem como atividade econômica principal comércio de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com vendas no atacado e no varejo. A empresa foi fundada em 1998 com intuito de atender a uma demanda até então não compreendida por completo, pelo fato de ser localizada próximo ao mercado central da cidade e não possuir muitos comércios de porte no local. Seus principais clientes são donas de casa, moradores vizinhos e pequenos comerciantes que veem no Mercadinho Maythá a continuação de seus estoques, visto que a empresa sempre procura meios de atender seus clientes da melhor forma possível e a preços competitivos.

Tem como visão “ser conhecida municipalmente como a empresa de excelência em atendimento no prazo máximo de 3 anos.” Em sua missão, a empresa busca “assegurar ao cliente que, a todo instante, estaremos prontos a atendê-los da melhor forma possível e com uma ótima variedade de produtos e preços competitivos, sem deixar que procurem o que precisam em outro lugar.”

O Mercadinho Maythá fica localizado no bairro da Cruz em Chapadinha – MA, possui ambiente climatizado, dando assim maior comodidade aos seus clientes. As dependências estão divididas em quatros caixas e um escritório. Os funcionários dispõem de seis computadores, duas impressoras, acesso à internet, um aparelho de telefone, sistema de informação integrado a Caixa Econômica Federal (para pagamentos de boletos, depósitos e saques), Receita Federal, Serasa e SPC. A empresa também possui um programa denominado *New* Automação no qual são lançados os nomes dos clientes, os produtos e valores dos débitos.

6.3 Perfil dos pesquisados

Como ação necessária para o aprofundamento da pesquisa, foi aplicado um questionário com questões fechadas que envolveu o público de cinquenta clientes. Outro público envolvido foram os funcionários, sendo um total de doze, dos quais três desempenham atividades de caixas, um auxiliar administrativo, dois entregadores, três repositores de seção, dois responsáveis pelo depósito e o gestor.

Por meio das informações coletadas a respeito dos clientes e funcionários, os quadros 01 e 02 relacionam a classificação quanto ao sexo e nível de escolaridade dos clientes, respectivamente, e os quadros 03 e 04 representam os mesmos parâmetros relacionados aos funcionários.

Quadro 1 – Distribuição dos clientes por sexo

SEXO	PORCENTAGEM (%)
Masculino	48
Feminino	52

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Quadro 2 − Escolaridade dos clientes do Mercadinho Maythá

ESCOLARIDADE	PORCENTAGEM (%)
Ensino Fundamental Incompleto	18
Ensino Fundamental Completo	18
Ensino Médio Incompleto	8
Ensino Médio Completo	32
Ensino Superior Incompleto	22
Ensino Superior Completo	2

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Quadro 3 – Distribuição dos funcionários por sexo

SEXO	PORCENTAGEM (%)
Masculino	58
Feminino	42

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Quadro 4 − Escolaridade dos funcionários do Mercadinho Maythá

ESCOLARIDADE	PORCENTAGEM (%)
Ensino Fundamental Incompleto	0
Ensino Fundamental Completo	0
Ensino Médio Incompleto	0
Ensino Médio Completo	92
Ensino Superior Incompleto	0
Ensino Superior Completo	8

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

6.4 Entrevista com o gestor

A partir de uma entrevista com o gestor da empresa, nesta pesquisa denominado gestor **A1**, buscou-se conhecer a realidade da empresa-campo, considerando como a organização utiliza das aplicações da GV no desempenho de suas tarefas. Por se tratar de um questionário com questões abertas, os dados serão apresentados por meio de exposição de trechos do diálogo com o gestor.

Inicialmente, ao ser questionado sobre "*Como você avalia a política de vendas da sua empresa?",* o gestor A1 afirmou que:

> Desde o princípio das atividades do negócio, até mesmo antes da empresa está na sede atual, a empresa utilizava de mecanismos de vendas costumeiros na região, como a popular 'venda no fiado', após algumas reformulações, a empresa continua a vender a prazo, até mesmo para não desprezar aqueles que foram clientes fiéis desde o início do empreendimento, no entanto utiliza-se de nota promissória, cadastro de CPF e outros dados importantes para redução de riscos, o que antes não era utilizado. Outras ferramentas que podemos chamar de políticas de vendas utilizadas podem ser os cartões, como o vale-alimentação, que ainda não são aceitos em todos os lugares, busca-se também parcerias com características particulares, como igrejas, lanchonetes, de modo que são oferecidos descontos em produtos de maior necessidade para cada segmento como atrativo.

A política de vendas é algo difícil de projetar, no entanto é importante analisar algumas questões fundamentais que auxiliam na sua elaboração, que são: conhecimento dos mercados atuais e seu possível desenvolvimento; capacidade aquisitiva e preferências dos possíveis clientes; determinação das condições que o produto deverá reunir (RICHERS, 2000).

A empresa tem considerado aspectos concebidos desde o início de suas atividades, assimilando também aspectos da cultura local, e procurando não perder

a preferência por parte da sua primeira carteira de clientes formulada nos seus primeiros anos e que contribuíram para seu desenvolvimento.

Toda e qualquer técnica de venda utilizada também possui como um dos objetivos primários alavancar as vendas. Neste quesito, aplicou-se ao gestor A1 a seguinte questão *"As técnicas utilizadas para alavancar as vendas têm atingido os objetivos esperados?"*, cuja resposta pode-se verificar logo a seguir.

> As mídias têm auxiliado bastante neste processo, tanto por meio de aplicativos para smartphones, como por meio de redes sociais. A criação de um cartão fidelidade específico para venda de água mineral, e outro para venda de gás de cozinha podem ser consideradas as ferramentas mais satisfatórias atualmente, na venda de água o aumento nas vendas chega a 300%, o que é extremamente satisfatório, visto que o único gasto significativo para alcançar isso foi a confecção dos cartões de papel. O aumento percentual na venda de gás foi ainda mais expressivo, representando 900%. O cartão de crédito próprio também tem auxiliado.

A sociedade como um todo tem se tornado cada vez mais digital. Estudos comprovam que o número de smartphones[2], por exemplo, chega a números cada vez maiores e é o principal meio de acesso à internet[3] no Brasil.

O Mercadinho Maythá tem utilizado este avanço tecnológico a seu favor, por meio de ações incisivas a partir desses recursos. A resposta supracitada empregada pelo gestor A1 também deixa evidente a intenção de fidelização[4] que a empresa possui. Segundo Gobe (2007), o alvo das vendas é criar a satisfação e a fidelização no cliente e, para que isso seja alcançado, inclui uma série de procedimentos que envolvem atendimento prestado, assistência técnica, serviços, entre outras ações.

Há um consenso entre diversos autores que reter clientes é muito menos oneroso à empresa do que captar novos, além de apresentar resultados mais satisfatórios, no entanto a atividade de buscar novos clientes também é essencial.

As técnicas de vendas, suas aplicações, a dinâmica de venda como um todo não deve ser aplicada de uma forma arbitrária, exige organização e recursos como o humano para a sua execução. Nesse sentido, questionou ao gestor A1: *A empresa possui um planejamento de vendas devidamente elaborado?* De forma objetiva, o gestor afirma que:

---

[2] 27ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV – SP)
[3] Instituto Brasileiro de Geografia de Estatística (IBGE)
[4] Estratégia de marketing que visa a conquista da fidelidade do cliente ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de vendas, etc.

> Não, existem apenas algumas ações que já fazem parte da rotina da empresa, mas não existe nenhum documento que especifique ou direcione isso, e essas ações não podem parar.

A falta de um planejamento de vendas é uma postura arriscada, tendo em vista o tamanho do negócio e os diversos benefícios que um plano desse possui. Segundo Cobra (1992), alguns passos para formulação do plano de vendas são: definição de missão econômica, escopo, metas e políticas da empresa; análise do cenário ambiental; análise de recursos disponíveis e necessidades da empresa e do mercado; avaliação de oportunidades estratégicas; seleção de estratégias; etc., de modo que seja possível alcançar os resultados esperados com as vendas e a continuidade da empresa.

Com a implantação do planejamento, é necessário o acompanhamento contínuo para que seja possível verificar o ritmo de vendas e aplicar as intervenções e melhorias que forem necessárias. Ao empregar-se o questionamento "*Como é realizado o controle de vendas?",* o gestor A1 respondeu que:

> O nosso sistema fornece todas as informações como, por exemplo, a lucratividade da água mineral, quantidade vendida no mês. Mas só passamos a utilizar estas ferramentas agora, após uma consultoria do SEBRAE[5], estas aplicações sempre estiveram presentes no sistema, mas não eram utilizadas. A consultoria também sugeriu que cada produto seja departamentalizado, para podermos verificar qual departamento está mais vendendo, qual possui maior lucratividade, qual tem mais perda.

Como afirma Castro e Neves (2015), o controle das vendas pode ser entendido como a predisposição que a empresa tem de acompanhar os resultados alcançados pelos esforços de venda, verificando o sucesso do que está sendo aplicado.

O controle de vendas tem relação direta com a equipe de vendas, acompanhar o seu desempenho é tarefa necessária e indispensável. Uma equipe que não atinge os resultados esperados compromete os resultados dos negócios.

Como método de se adquirir informação mais exata sobre como é realizada a interpretação dos resultados das vendas, questionou-se: *Com que frequência é realizada a análise de vendas?* Prontamente, o gestor A1 afirmou que:

> Os produtos são analisados quando vou realizar compras, verifico sua quantidade no estoque, analiso o tempo que levou para ser vendido ou não, a partir disso obtenho uma noção a respeito.

[5] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Mais importante que realizar o acompanhamento dos resultados, é analisar e compreender se existem produtos que se apresentam deficitários e detectar o que pode ser empreendido para aprimorar a rentabilidade da empresa.

Uma das vantagens da análise de vendas, segundo Cobra (1994, p. 165), “é permitir a determinação do potencial de mercado para cada segmento”. Ou seja, a análise oferece maior clareza ao empreendedor sobre o seu próprio negócio e atribui fundamentos aos próximos passos necessários para o seguimento das vendas e seu posicionamento frente à concorrência.

Por essa abordagem, coube questionar: *Você considera que as estratégias de vendas da empresa estão equiparadas ao do comércio local ou estão além das aplicadas pela concorrência?* Para tanto, o gestor A1 expôs que:

> Não podemos querer nos vangloriar, mas a partir da MBA que estou cursando no momento, todo novo encontro que tenho para aulas absorvo uma novidade que me auxilia, o mesmo posso dizer sobre a consultoria do SEBRAE, que também tem ajudado a melhorar. Não considero perfeita as nossas estratégias, mas já tem evoluído bastante, há até quem pense que possuímos um departamento específico de marketing, mas sou apenas eu que realizo essas tarefas.

O gestor A1 tem buscado aprimoramento profissional que agregue valor ao seu empreendimento, fato muito significativo para elaboração e aplicação de estratégias. Como afirma Chiavenato (2004, p. 280): “em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

Serão as estratégias um dos fatores que irão desenhar todo o comportamento da empresa no mercado, e o Mercadinho Maythá deixa evidente que tem buscado desenvolver suas estratégias para demonstrar com ainda mais intensidade seu diferencial no mercado local.

O ponto de venda (PDV) também influencia no fechamento do negócio. A organização dos produtos, identificação dos departamentos e preços são fatores importantes. Nesse sentido, questionou-se ao gestor A1: *Você considera que os departamentos de produtos devidamente sinalizados e organizados auxiliam no processo de vendas?* Ele afirmou:

> A sinalização é essencial, no entanto, após a última reforma de expansão e melhoramento das estruturas da empresa, esta parte ficou colocada para um momento posterior em virtude dos elevados gastos aplicado, mas uma empresa já foi contratada para a confecção das placas e só resta a visita de um funcionário desta empresa para concluir o trabalho.

O PDV será o local onde o consumidor fará sua escolha, podendo ser diretamente influenciada pelo aspecto visual e localização do produto na gôndola. Ao deixar a aplicação deste recurso para um momento posterior, a gestão do supermercado pode estar comprometendo o estreitamento de laços mais fortes com novos consumidores, além de reduzir a possibilidade de despertar o desejo de compra influenciada pelo ambiente de venda.

Existem evidências contundentes de que a forma como o ambiente de vendas é organizado apresenta efeito expressivo sobre o comportamento do consumidor (BORGES JR., 1997)

Além de um ambiente que seja agradável, também é necessário ao consumidor um atendimento que supere suas expectativas. Para conhecer melhor o atendimento do Mercadinho Maythá, questionou-se ao gestor A1: *Existe algum treinamento para os novos funcionários?* Para o quesito, o gestor afirmou que:

> Não existe treinamento, ocorre apenas uma conversa, geralmente contratamos quem já possui experiência, sejam pessoas que já trabalharam conosco ou mesmo em outros supermercados, muitos até já conhecemos antes de vir trabalhar conosco. O novo funcionário recebe orientações do funcionário que já atua no departamento em que ele passará a trabalhar.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização possui relação direta com a sua capacidade tanto de desenvolver como de ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aprimoramento de desempenho, capacita o funcionário para as inovações tecnológicas e para as contínuas mudanças no mercado. O treinamento deve ser adotado sempre que houver uma necessidade de melhoria para o funcionário e para a organização.

Ao deixar de aplicar treinamento aos funcionários para execução de suas tarefas, a empresa tem permitido a existência de uma brecha que pode comprometer a relação com o cliente, visto que em dada circunstância for transparecido ao consumidor uma fragilidade na capacitação dos funcionários, isto pode gerar uma impressão negativa para a imagem da empresa, podendo ocorrer até mesmo em aspectos mais simples como cordialidade.

O gestor A1 demonstra seu empenho em estabelecer uma vantagem competitiva no mercado local e busca o seu desenvolvimento profissional. A adoção de algumas estratégias de fidelização dos clientes, como os cartões-fidelidade de água e gás e o cartão de crédito do supermercado têm demonstrado uma contribuição significativa nesse processo. No entanto, alguns recursos ainda

necessitam de ajustes para que os objetivos sejam alcançados, situação que pode ser corrigida a partir da consultoria que está sendo realizada na empresa.

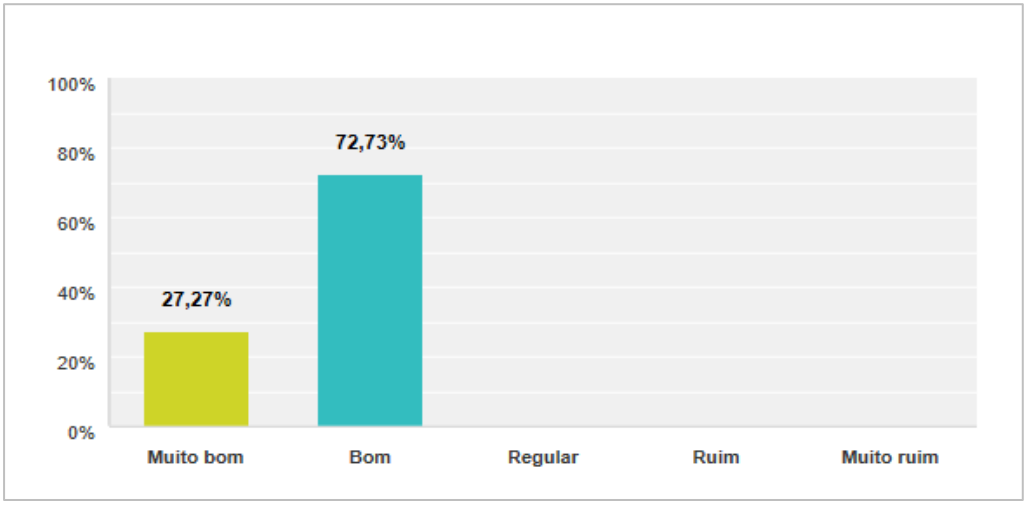
6.5 Questionário com os funcionários

Tomando como referência a percepção acerca das ações de vendas que a organização pode utilizar, pode-se considerar a concepção dos funcionários em relação a esses fatores. São eles um dos agentes que propiciam que as empresas alcancem seus objetivos de venda, desde que suas atividades sejam devidamente executadas, possibilitando a satisfação do cliente e sua fidelização.

Além disso, a avaliação que os funcionários fazem do seu ambiente de trabalho e das atividades rotineiras contribuem nas ações de vendas. Por se tratar de uma aplicação de questionário com questões fechadas, os resultados com os funcionários serão expressos em gráficos.

Ao relacionar o ambiente físico de trabalho como fator significativo na execução das tarefas laborais, observa-se que os funcionários do Mercadinho Maythá consideram satisfatória a estrutura da empresa para desenvolver suas atividades, fato que pode ser comprovado no gráfico 01.

Gráfico 1 **-** Avaliação do espaço físico pelos funcionários



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Para Ida (2005) apud Silva e Ferreira (2010, p.4):

> [...] o espaço físico e as condições dos ambientes (salubridade, iluminação, ventilação, ruídos, vibrações e et.) são fatores que interferem no rendimento do trabalho e na qualidade de vida do trabalhador de forma direta, provocando reações fisiológicas prejudiciais ao organismo, aumento do estresse e a perda de produtividade.

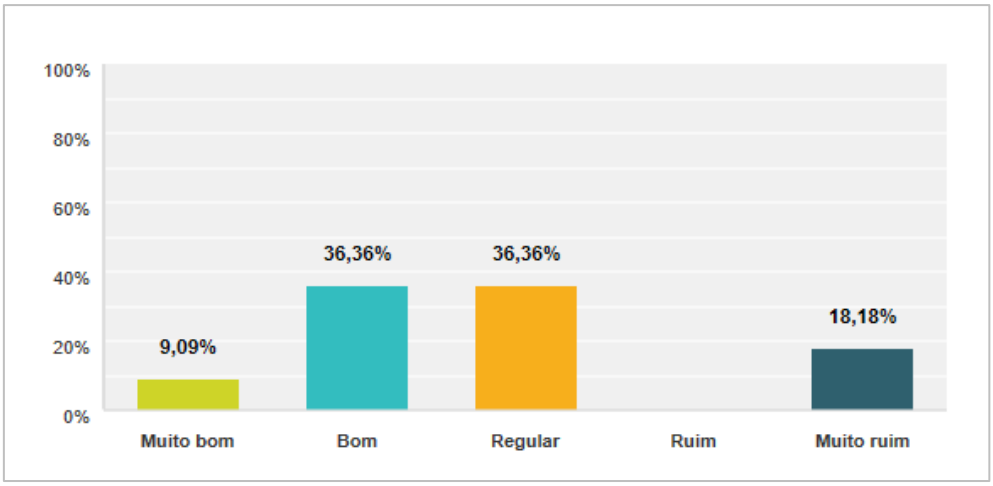
Ao disponibilizar um espaço físico adequado, a empresa estimula o funcionário no desempenho de suas tarefas e possibilita melhores feedbacks[6] a respeito dos resultados alcançados, favorecendo o processo de vendas e possibilitando ao funcionário maior eficiência no trabalho, maior resistência ao estresse, maior motivação e melhor relacionamento. Por extensão, o ambiente físico adequado proporciona para a empresa benefícios como uma força de trabalho que apresenta maior produtividade, melhor estado de saúde, entre outros fatores que irão desencadear na conquista dos objetivos e, consequentemente, no lucro.

Em consonância com o espaço físico, a definição das tarefas para cada funcionário busca alcançar que cada um seja capaz de executar as suas atividades da forma mais eficiente e eficaz possível.

No Mercadinho Maythá, os funcionários são distribuídos por departamentos, nos quais são responsáveis pela reposição, higienização, fixação das etiquetas de preço, cartazes promocionais; enquanto outros são alocados no setor de estoque onde realizam o acompanhamento da quantidade de produtos, sua validade, necessidade de reposição; os que compõem os caixa de atendimento são responsáveis pelo recebimento do pagamento dos produtos e empacotamento; na parte administrativa estão os funcionários que possuem contato direto com os fornecedores e demais demandas administrativas da empresa. O gráfico 02 apresenta como os funcionários consideram a divisão das tarefas adotadas pela empresa.

[6] É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar respostas a um determinado pedido ou acontecimento. Além de outras áreas o termo é utilizado em Administração de Empresas e pode significar resposta ou reação.

Gráfico 2 - Divisão das tarefas



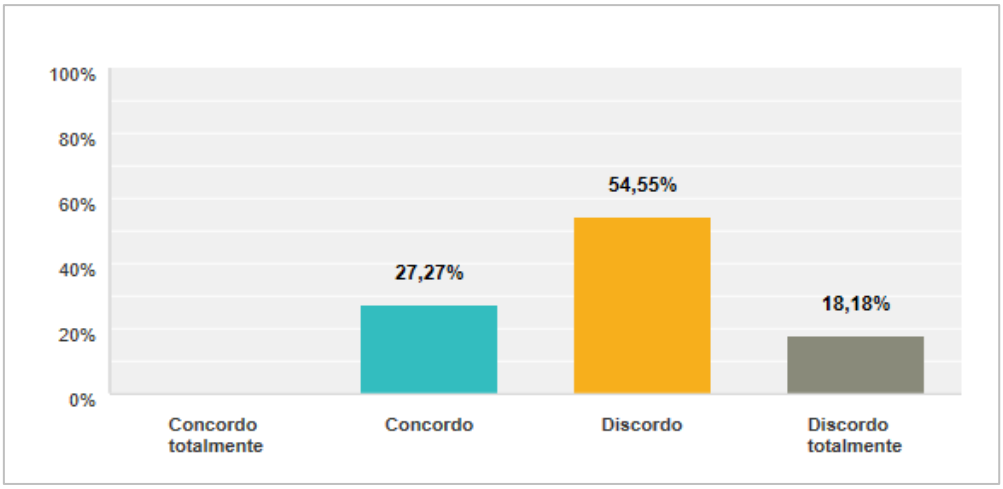
Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Segundo o gráfico 2, observa-se que uma parcela dos funcionários atribui como muito ruim a divisão de suas tarefas. Com relação à divisão do trabalho, Chiavenato (2014) afirma que ela permite facilitar a realização das tarefas e possibilita incorporar forças de trabalho com níveis mais baixos, de modo a ampliar o mercado de trabalho e alcance de lucros em menor tempo.

A divisão do trabalho também é atribuição da organização de vendas elaborada pela empresa e da metodologia de tradução para o indivíduo do cargo que irá desempenhar, de modo a possibilitar que tenha um dimensionamento das atividades específicas do seu cargo e cumpra suas tarefas tendo conhecimento necessário das suas particularidades e competências requeridas.

A visão do indivíduo sobre o seu papel e requisitos de trabalho terá relação direta com seu rendimento e com a avaliação e controle do desempenho da força de vendas (CHURCILL et al. 2000).

Gráfico 3 - Consideração quanto ao preço dos produtos ofertados



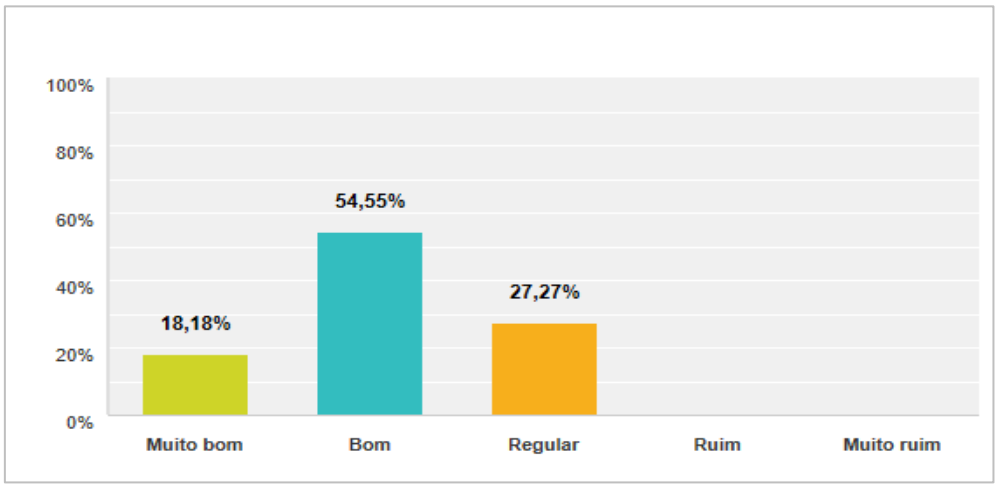
Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Observa-se a partir do gráfico 03 que a maioria dos entrevistados não considera que os preços dos produtos repassados aos consumidores sejam acessíveis. Depreende-se, assim, que os funcionários, como clientes internos, teriam possível tendência a optar por adquirir, em outros estabelecimentos, produtos que facilmente encontrariam em seu local de trabalho, por considerar que teriam acesso ao mesmo produto por preço inferior. Las Casas (1999) assevera que muitas decisões de compra são tomadas fundamentadas nos preços dos produtos. A maior parte dos consumidores têm desejos e necessidades infindáveis, no entanto recursos limitados.

Importante ressaltar que a gestão procura atrair e reter clientes a partir de mecanismos promocionais que envolvam a redução dos preços. Um destes mecanismos é a chamada “oferta do dia”, na qual dia a dia um produto específico é comercializado a preço diferenciado.

Vale também frisar que uma empresa não existe sem o relacionamento interpessoal, que pode influenciar consideravelmente no rendimento e na motivação da equipe de trabalho. O gráfico 04 demonstra como os funcionários do Mercadinho Maythá avaliam sua relação com os seus colegas de trabalho.

Gráfico 4 - Relacionamento interpessoal

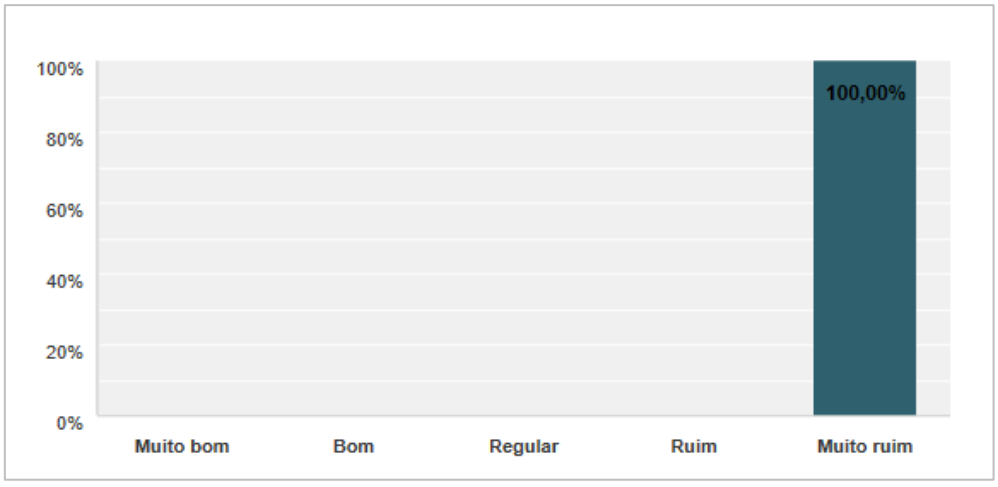


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De um modo geral, a partir da verificação do gráfico 04, constatou-se que os funcionários avaliam de forma satisfatória sua relação com os demais colegas. Para que os objetivos da realização das atividades sejam alcançados, é importante que a equipe de trabalho, a partir do papel do líder, esteja engajada em alcançar tais resultados. O líder é o representante direto da organização na relação com o funcionário e, em todas as cadeias dessa relação, é importante que prevaleça um senso de harmonia e comprometimento. “Nesse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.” (CHIAVENATO, 2008, p. 440)

O gráfico 05 aponta como os funcionários avaliam os treinamentos ofertados pela empresa.

Gráfico 5 – Como avalia o treinamento para os funcionários



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Como apresentado na entrevista com o gestor A1, a empresa não fornece treinamento aos seus funcionários. Para Castro e Neves (2015, p. 155): “o objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades”. Ou seja, a partir da capacitação dos indivíduos, a empresa estará contribuindo para manter sua equipe preparada e motivada. Ao desprezar a utilidade do treinamento, a empresa está afetando o seu desenvolvimento organizacional, uma vez que sua função principal é não permitir que a empresa fique estagnada em um momento específico de sua evolução.

Gráfico 6 - Nível de compreensão sobre a missão, visão e valores da organização



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Os conceitos acerca da missão, visão e valores de uma organização são traduzidos como sendo elementos que constituem uma estratégia empresarial, em contrapartida deve existir uma forte relação entre a estratégia empresarial e as vendas. Como afirma Castro e Neves (2015, p. 51): “a força de vendas implementa a estratégia de negócios desenvolvida para a corporação, comunicando importantes componentes da estratégia empresarial e também provendo a administração de informações sobre o sucesso da estratégia”.

Pode-se assim afirmar que é a equipe de trabalho que irá tornar real aquilo que foi incorporado como estratégia pela organização. O funcionário, ao desconhecer esses conceitos, como verificado no gráfico 06, está inserido em uma situação que torna difícil para a empresa alinhar de forma contundente as ações da sua equipe com a orientação estratégica da organização.

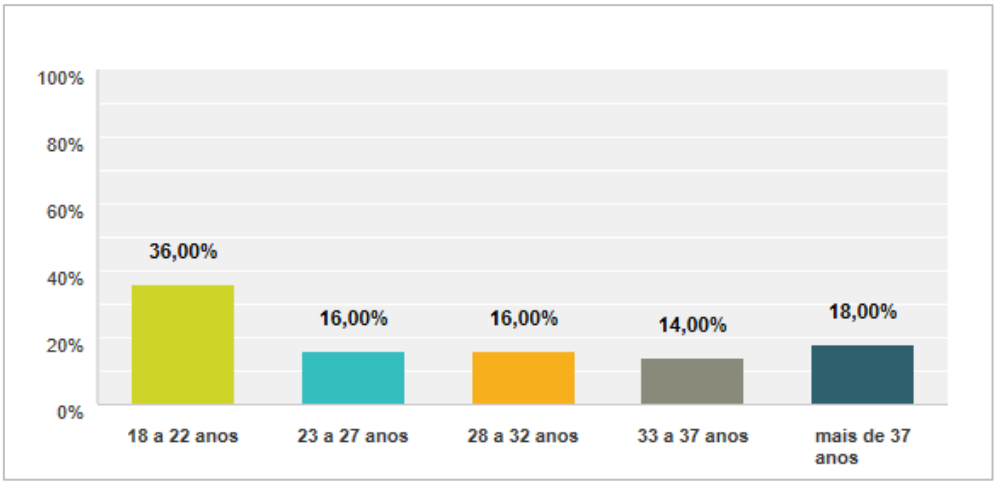
6.6 Questionário com os clientes

Tendo em vista a exposição da avaliação do processo de vendas e seu nível de contribuição para o desenvolvimento da empresa-campo, deu-se relevância a aspectos como as ferramentas utilizadas nesse processo, o alinhamento entre os esforços de vendas e as ações de marketing utilizadas e o controle de vendas que a empresa aplica. Além disso, o perfil de clientes que frequentam o estabelecimento e como eles avaliam as instalações, preços, aspectos dos produtos, atendimento, formas de pagamento também é uma importante ferramenta para compreender a gestão de vendas.

A coleta de dados com os clientes deu-se por meio de um questionário com questões fechadas, portanto serão expressos por meio de gráficos. Conhecer o consumidor é um dos primeiros passos para que a organização tenha condições de atingir seus objetivos. Fatores como nível de instrução, idade, ocupação, renda, etc. prestam valoroso suporte na compreensão de qual é o público alcançado e na elaboração de mecanismos de fidelização.

O gráfico 07 demonstra a faixa etária dos clientes:

Gráfico 7 - Faixa etária dos clientes entrevistados



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

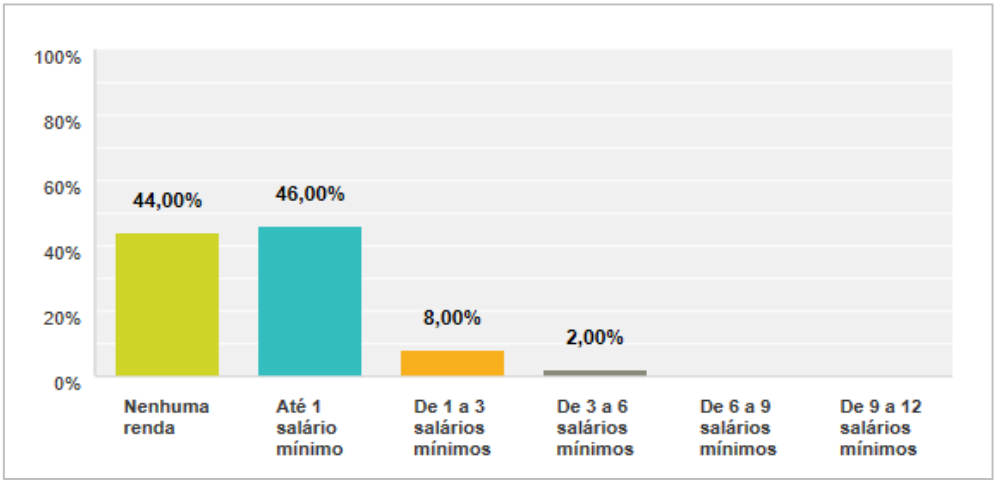
De um modo geral, a empresa possui um público jovem, sendo que apenas 18% dos clientes entrevistados possuem mais de 37 anos de idade. Segundo Dias (2004, p.62):

> As pessoas, ao longo de sua vida, além das mudanças de hábitos e novas expectativas advindas com a maturidade, passam a comprar diversos produtos, como roupas e remédios, e serviços, como lazer, de acordo com a idade, suas preferências e necessidades variam de acordo com a idade, o ciclo de vida familiar e estágios psicológicos.

A maior parcela de consumidores jovens pode influenciar diretamente em quais serão os produtos com número de vendas mais expressivo. É, portanto, um dado importante para empresa, pois possibilita que ela eleve suas chances de acerto com campanhas promocionais, sabendo a que público se dirigir.

O gráfico 08 demonstra a distribuição por renda dos consumidores que frequentam o supermercado:

Gráfico 8 – Distribuição dos clientes por renda



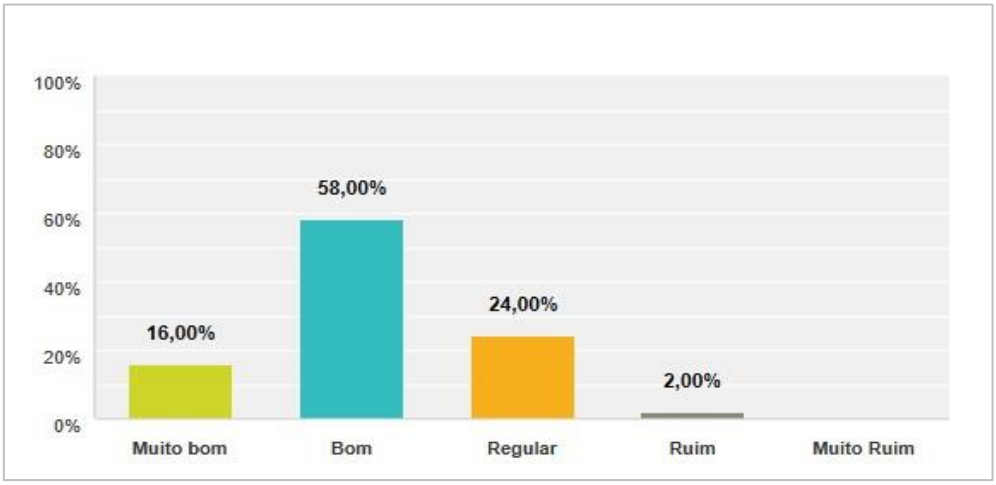
Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

A maioria dos entrevistados, 46%, alega que possui uma renda mensal de até um salário mínimo, o que equivale a R$ 880,00 (oitocentos e oitenta reais), valor vigente no período da pesquisa. Outros 44%, alega não possuir nenhuma renda mensal, no entanto, a partir de conversas informais com boa parte dos entrevistados que optaram por atribuir esta informação, constatou-se que muitos priorizaram esta resposta por não possuírem nenhum emprego formal, ou até mesmo por se usufruírem apenas por meio de programas sociais do governo federal.

Tomando por base a distribuição de classes sociais por faixas de salário-mínimo (SM), elaborada pelo IBGE, é possível verificar que o público que frequenta o Mercadinho Maythá está inserido majoritariamente na classe E (até 2 SM). Para Kotler (2000), as condições econômicas estão inseridas entre os fatores pessoais que influenciam o processo de compra. Além das preferências individuais de cada

pessoa, o poder de compra também interfere na tomada de decisão, podendo muitas vezes o consumidor optar preferencialmente por produtos que lhes sejam essenciais.

Gráfico 9 – Avaliação do espaço físico da empresa pelos clientes



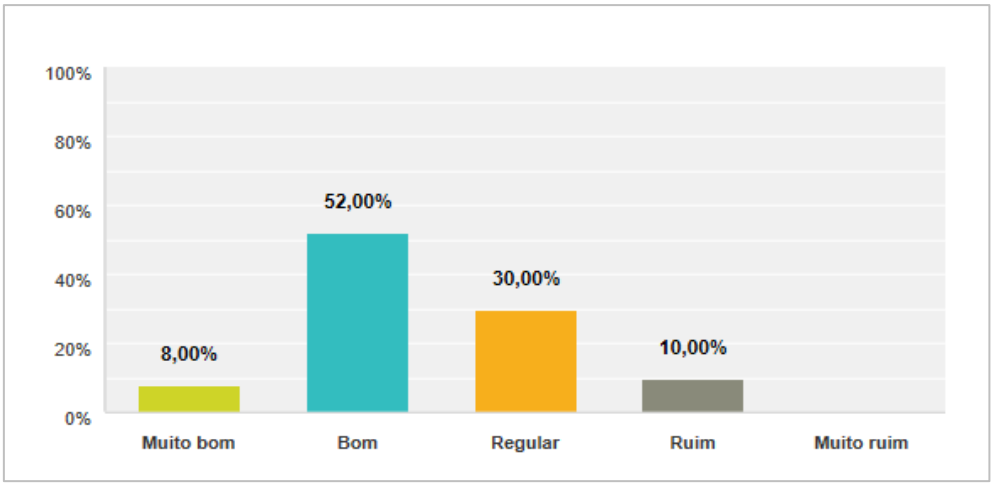
Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Ao serem questionados sobre o espaço de atendimento, ambiente e estrutura da empresa, apenas 2% dos clientes entrevistados atribuíram o conceito “ruim” para este aspecto, outros 24% o consideram regular, evidenciando que a parte estrutural da organização apresenta um nível de verificação satisfatória na perspectiva dos consumidores. Essa apreciação pode ser colaborada pelo fato da empresa possuir climatizadores e caixas que atendem a demanda sem a geração de grandes filas, proporcionando maior conforto durante as compras.

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), as influências no comportamento de compra do consumidor podem ser externas ou internas. Entre as externas pode-se citar as influências situacionais no ambiente físico, as condições do local de compra, e outros fatores que são aspectos facilmente observáveis da situação de compra.

Nessa mesma linha, pode-se relacionar como os clientes classificam a comunicação visual e sinalização interna aplicada no supermercado, como se verifica no gráfico 10:

Gráfico 10 - Comunicação visual, sinalização do supermercado

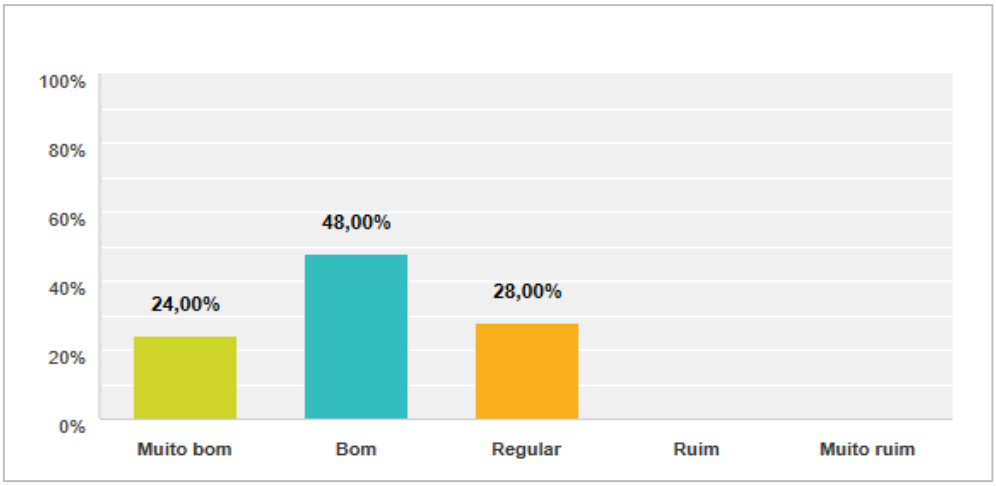


Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Na abordagem dessa característica, é importante em princípio expor que a empresa não possui placas de sinalização para identificação da localização dos departamentos, no entanto, apenas 10% avaliam a sinalização do supermercado como “ruim”, outros 52% atribuem o conceito “bom”. Apesar de não possuir sinalização para cada departamento, os preços de cada produto são bem identificados. Esse parâmetro também retoma a ideia apresentada por Schiffman e Kanuk (2000) sobre as influências externas e internas que modificam o comportamento de compra.

Outro pronto de relevância e que requer muita atenção em qualquer segmento de prestação de serviços ou venda de produtos é justamente a qualidade no atendimento ao cliente, que deve passar constantemente por aprimoramento na busca por diferenciação e destaque no mercado. O gráfico 11 demonstra como os clientes avaliam a qualidade do atendimento prestado pelos funcionários do Mercadinho Maythá:

Gráfico 11 - Qualidade do atendimento



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

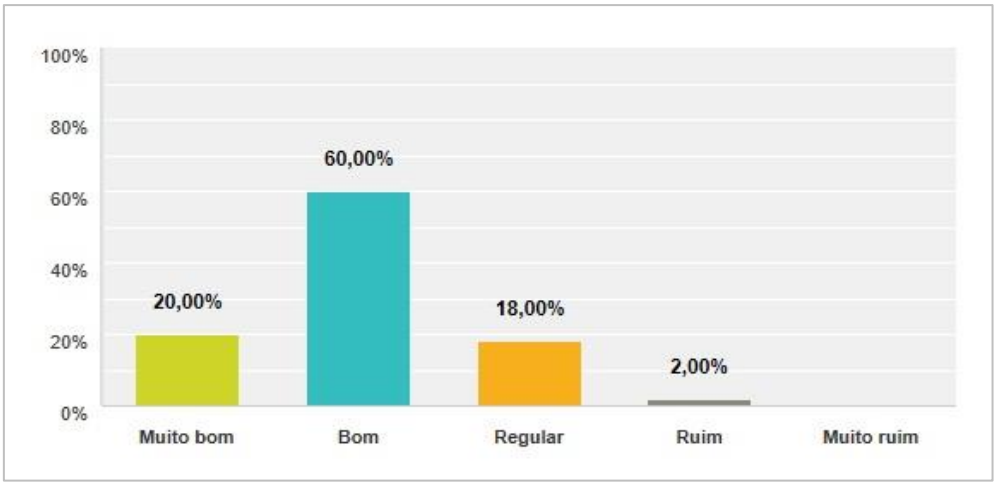
Observa-se que a maioria dos clientes considera o atendimento pelos funcionários como sendo “bom” (48%), nenhum dos entrevistados considera o atendimento como “ruim”. No entanto, é importante ressaltar que, segundo o gestor da empresa, não é aplicado nenhum treinamento para os funcionários para executarem suas atividades, como foi possível verificar em sua entrevista.

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é direcionado para o tempo presente, aplicado com foco no cargo atual e procura aprimorar as habilidades e capacidades referentes ao desempenho imediato, proporcionando que a execução das atividades seja mais eficaz.

Para Kotler (1991, p. 83), “a qualidade do atendimento que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia”.

O atendimento é uma das fases de maior influência no processo de compras, o seu valor não deve ser desprezado e os funcionários devem ter domínio dessa importância e sua efetiva aplicação.

Gráfico 12 - Como os clientes avaliam os aspectos dos produtos.



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

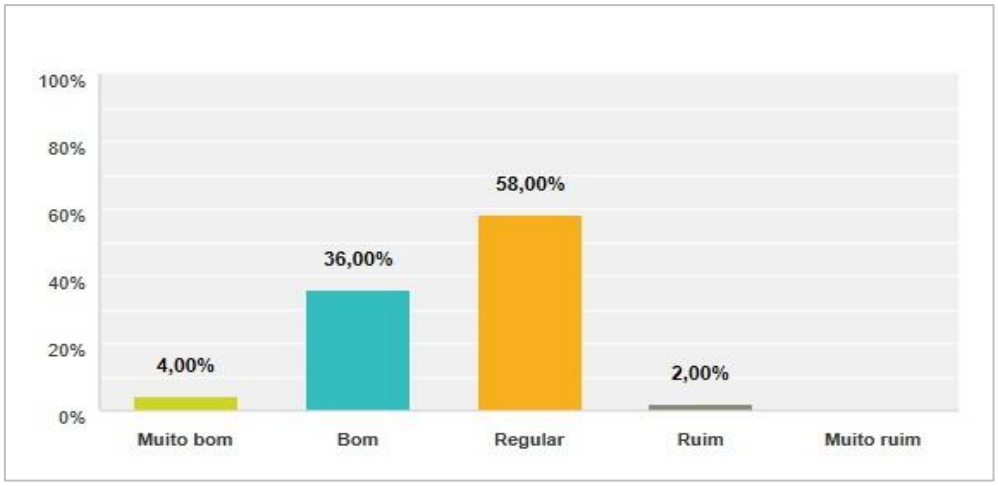
Para Garvin (1984), uma das dimensões que medem a qualidade do produto é a estética, ou seja, a aparência que ele demonstra, sendo que uma boa aparência dos produtos na prateleira contribui no processo de vendas. De acordo com o observado no gráfico 12, um total de 60% dos clientes abordados na pesquisa atribui um conceito “bom” para aparência dos produtos presentes nas prateleiras do supermercado, seguido por outros 20% que avaliam como sendo “muito bom”. Apesar desses resultados se caracterizarem como mais do que satisfatórios, faz-se necessária uma verificação por parte da empresa ainda nesse aspecto, visto que 2% avaliam como “ruim”, uma margem muito reduzida, no entanto o ideal seria que não existisse.

Além disso, o preço é fator decisivo para o fechamento do negócio. Para Rocha e Christensen (1999, p. 108):

> O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca. Sob o ponto de vista da empresa, o preço pode ser visto como a compensação recebida pelos produtos e serviços que oferece ao mercado. Sob o ponto de vista do comprador, o preço expressa aquilo que ele está disposto a dar para obter o que a empresa lhe oferece.

Dessa forma, o gráfico 13 demonstra o ponto de vista dos clientes em relação ao preço e qualidade dos produtos oferecidos pelo Mercadinho Maythá:

Gráfico 13 - Preço e qualidade dos produtos.



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

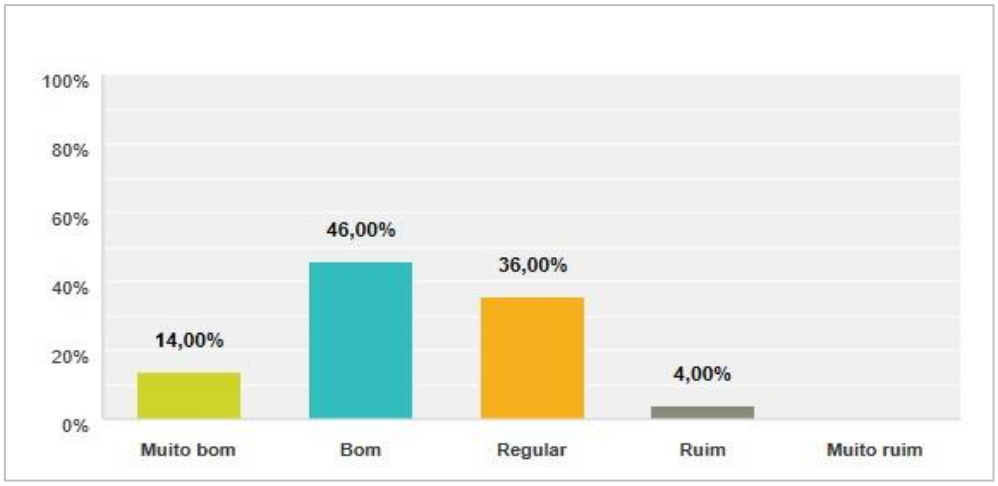
O gráfico 13 expressa que a maior parte dos clientes do Mercadinho Maythá, 58%, consideram como “regular” o preço e a qualidade dos produtos oferecidos pelo supermercado, apenas 4% atribuem o conceito “muito bom” para este fator. Para Pavlack et al. (2010, p. 4): “preço é a expressão monetária do valor de um produto. Expressão monetária essa que servirá de parâmetro de comparação responsável pela venda, compra ou troca de um bem”.

A percepção que o consumidor possui quando se relaciona o preço é de grande valia para a organização, pois, a partir do que o consumidor considera como justo ou elevado, necessário ou irrelevante para seu consumo e de sua família, é que irá concretizar ou não o fechamento do negócio, considerando-se também o seu poder de compra.

Ademais, outro aspecto relevante refere-se à variedade de produtos que uma empresa oferece. Uma organização com uma boa diversidade de produtos possibilita a ela própria um posicionamento de destaque na concorrência, tendo em vista que os clientes optarão em buscar o que desejam neste PDV, já que saberão que terão maiores chances de encontrar os produtos que desejam em um só lugar, mesmo que sejam os mais variados possíveis.

Para Casas (2006, p. 164): “os produtos podem ser definidos como o objetivo principal das relações de troca que podem ser oferecidos no mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquirem ou consome”. Desse modo, o gráfico 14 demonstra a percepção dos clientes quanto à variedade de produtos que a empresa oferece.

Gráfico 14 - Variedade de produtos oferecidos pela empresa



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

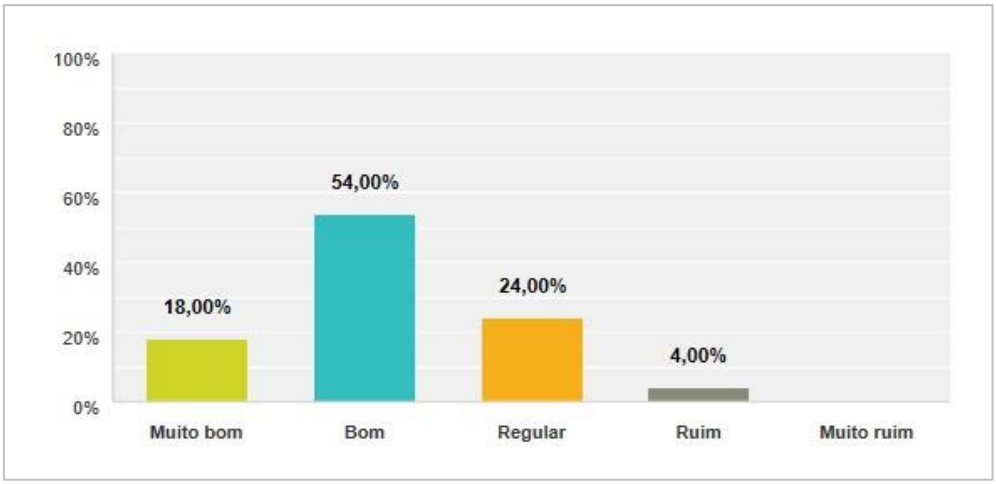
Percebe-se que 46% dos entrevistados aplicam o conceito “bom” à variedade de produtos que a organização comercializa. Em contraste a isso, outros 4% dos consumidores já consideram “ruim”.

A variedade de todos os produtos que uma empresa oferta é denominada *mix* de produto. Para Keller e Kotler (2006), o *mix* de produto deve ter sua estrutura composta por abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas.

Uma grande variedade de produtos disponível torna mais fácil para a empresa verificar o nível de aceitação de lançamentos ou novas marcas inseridas em seu portfólio. No entanto, uma quantidade de oferta exagerada pode acarretar em prejuízos com um acúmulo de estoque estacionado e também com produtos que venham a ser perdidos ou avariados.

Outro fator que complementa a variedade de produtos são as diferentes formas de pagamento que a empresa disponibiliza ao cliente. O gráfico 15 apresenta como os clientes classificam as diferentes opções nas formas de pagamento encontrados no Mercadinho Maythá:

Gráfico 15 - Diferentes opções nas formas de pagamento



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

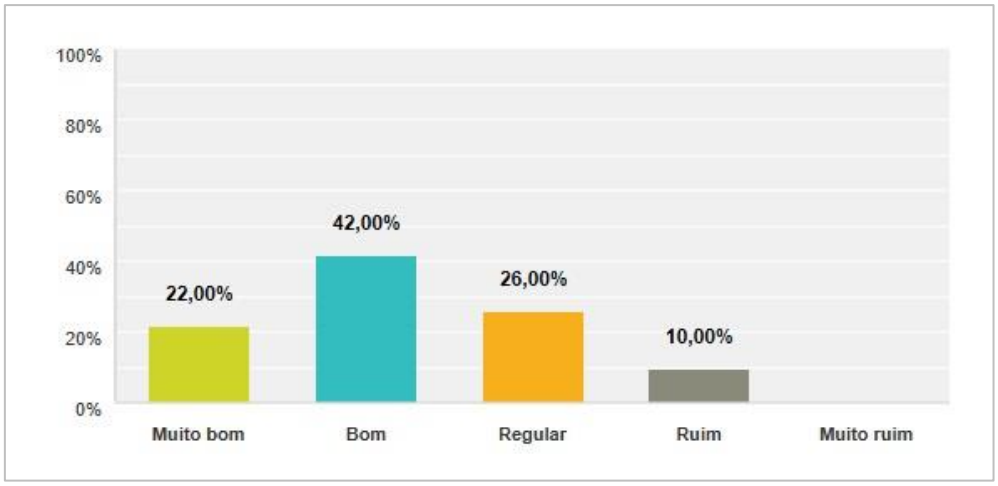
O gráfico 15 demonstra que apenas 4% dos clientes consideram as formas de pagamento “ruim”, superados por 54% que consideram “bom” e outros 18% como “muito bom”. Atualmente, a empresa possibilita que os clientes efetuem seus pagamentos em espécie, cartão de crédito e a prazo por meio de notas promissórias para clientes cadastrados.

Para Bes e Kotler (2011), inovar nem sempre é criar algo novo, mas também pode ser verificado quando antigas ideias são reformuladas. Buscando um diferencial nesse segmento, a organização adotou, por meio de uma parceria, um sistema de cartão de crédito próprio que possibilita aos clientes a compra a prazo em até 3x sem juros. Segundo o gestor A1, a estratégia tem atingido todas as expectativas esperadas e contribuído significativamente nas vendas.

Sabe-se que, ao término da compra, nem sempre há uma garantia que o consumidor voltará a fazer negócios com a empresa. Para garantir que a relação entre cliente e empresa seja constante, é importante que a organização busque ações de pós-venda tanto para fidelização, como para diferenciação de mercado.

Ao questionar os clientes do Mercadinho Maythá como verificam a relação pós-venda utilizada pela empresa, o gráfico 16 demonstra que 22% avaliam como “muito bom” e outros 10% consideram “ruim”. No entanto, conforme atesta o gestor A1, o supermercado não possui nenhuma estratégia de relação pós-venda elaborada e aplicada ao consumidor.

Gráfico 16 - Relação pós-venda



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Para Stewart (2003), a relação pós-venda pode influenciar tanto na satisfação e na fidelização, como também pode contribuir na construção e divulgação da reputação da empresa para potenciais compradores.

Como se verifica no gráfico 16, apenas uma minoria equivalente a 10% considera ruim o serviço de pós-venda do Mercadinho Maythá. O somatório dos demais clientes que avaliam de forma mais positiva esse parâmetro estão mais suscetíveis a manter um vínculo de fidelidade com o supermercado.

Uma Gestão de Vendas eficiente é comprovada não somente a partir da ótica daqueles que determinam as ações e estratégias que a envolvem. Na relação de compra, a percepção do cliente é um dos determinantes fundamentais para definir como satisfatória as medidas adotadas. Para Mowen e Minor (2003, p. 45): “o envolvimento do consumidor é definido como a importância percebida ou o interesse pessoal em relação à aquisição, ao consumo e à disposição de uma mercadoria, serviço ou ideia”.

Vale ressaltar que o consumidor, ao passar dos anos, tem se tornado cada vez mais exigente e informado, o que consequentemente exige um esforço maior das empresas na venda dos seus produtos e serviços ofertados.

7 CONCLUSÃO

A partir de toda a abordagem que envolve a Gestão de Vendas e as características que a constituem, é possível constatar que ela possui relevante contribuição no processo de desenvolvimento de uma empresa. Sabe-se que toda organização busca um posicionamento no mercado que seja firme e um alto nível de competitividade. Dessa forma, a GV contribui para que os objetivos sejam alcançados e mantidos.

No que se refere à empresa Mercadinho Maythá, verificou-se que ela não possui um planejamento de vendas formalizado, que possibilitaria um direcionamento e controle conforme diretrizes pré-estabelecidas e fundamentadas em um estudo que apontasse as melhores ações a serem investidas. No entanto, apesar dessa carência, a empresa tem utilizado de atividades que, de maneira informal, traçam metas e estratégias que, ao olhar da gestão, tem sido satisfatório para a elevação do resultado de vendas.

Outra carência evidenciada está na ausência de sinalização de departamentos, fato que dificulta o acesso de clientes não rotineiros a determinados produtos que não são facilmente visíveis, podendo causar um desconforto ao cliente no seu primeiro contato com a empresa e criando a possibilidade de gerar um *feedback* negativo para a imagem da organização.

Como verificado no questionário aplicado aos funcionários, a falta de treinamento prejudica a execução das atividades da forma esperada, o que, dentre outras coisas, dificulta por parte do colaborador o entendimento coerente do seu papel na organização e das tarefas a realizar, como também pode interferir no alcance de melhores resultados. Em contraste a esta situação, verifica-se que o gestor tem buscado seu desenvolvimento profissional.

Em relação ao controle de vendas, a empresa detém de recursos de tecnologia da informação que possibilitam o cadastro e controle de produtos e clientes, índices de vendas, estoque e apuração de resultados. No entanto, esse mecanismo é empregado de forma mais significativa para cadastro de clientes, enquanto as demais verificações não são realizadas com periodicidade.

Também utiliza de mecanismos para divulgação incisiva no meio digital, principalmente por meio de redes sociais, de lançamento de ofertas especiais, novos produtos e prestação de serviços.

Outro aspecto verificado está na adoção de um cartão de crédito próprio, que possibilita ao cliente formas e prazos de pagamentos exclusivos, corroborados pela adoção do cartão-fidelidade e, conforme se verifica na entrevista com o gestor, as estratégias trouxeram resultados nunca vistos pela organização na venda dos produtos a que se aplicam, sendo eles o gás de cozinha e água mineral.

Dessa forma, fica-se evidente que a GV é indispensável para uma organização que busca crescer e potencializar constantemente sua vantagem competitiva, não sendo diferente para o Mercadinho Maythá. A partir da adoção de conceitos apresentados por ela, uma empresa está apta a apresentar um posicionamento diferenciado frente à concorrência, como reflexo de um conjunto de ações internas satisfatórias e com efeitos positivos.

Sugere-se à empresa-campo de estudo a adoção de um planejamento formal para as ações de vendas, que contemple, entre os demais aspectos, a implementação de treinamento para os funcionários e um controle de vendas periódico.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Carla Winter; CALADO, Luiz Roberto. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 46, n. 2, p.150-160, abr. 2011. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: < http://dx.doi.org/10.5700/rausp1004>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ALMEIDA, Marcio Vieira de; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração,** [s.l.], p.656-670, 2014. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1175>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ALVES, Carlos Alberto; VAROTTO, Luis Fernando; GONÇALVES, Marcelo Neves. Objetivos de Preço e Estratégias de Preço no Varejo: Uma Análise Empírica no Varejo Paulistano. **Revista Brasileira de Marketing,** [s.l.], v. 10, n. 2, p.84-105, 6 dez. 2011. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v10i2.2259>. Acesso em: 11 nov. 2016.

_____. Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 52, n. 6, p.595-612, dez. 2012. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902012000600003>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ANGELO, Claudio Felisoni de et al. Séries temporais e redes neurais: uma análise comparativa de técnicas na previsão de vendas do varejo brasileiro. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 2, p.1-21, 01 jun. 2011.

ARAUJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. Gest. Prod., [s.l.], v. 20, n. 1, p.147-161, mar. 2013. **FapUNIFESP (SciELO**). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2013000100011>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua as organizações.** São Paulo: Leya, 2011. 332 p

BORGES JR., Adilson Adão. Layout e Disposição de Produtos no Varejo: a Influência da Teoria Comportamental. In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA,

José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo Volume 2**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMARGO, José Roberto Castanheira. **Desafios da gestão empresarial**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/desafios-da-gestao-empresarial/81585/>. Acesso em: 21 maio 2016.

CASAS, A. L. L., **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2006, 324p.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. Mariana ribeiro de et al. RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS E DESEMPENHO COMPETITIVO DE EMPRESAS BRASILEIRAS. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 55, n. 3, p.314-328, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020150307>. Acesso em: 11 nov. 2016.

CERTO, Samuel. - **Administração Moderna**. 9 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 15p.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

_____. **Gestão de pessoas**, 3 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____.**Introdução à Teoria Geral da Administração:** na administração das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de vendas:** uma abordagem introdutória: Transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHURCHILL, A. G.; FORD, N. M.; WALKER, O. C.; JOHNSTON, M. W.; TANNER, J. F. **Sales force management**. 6. Ed Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000. 727 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**; São Paulo; Atlas, 2010.

_____. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de Vendas**. 4a. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1994.

COMIOTTO, Francisco Dimitrius et al. Comprei Meu Carro, o que vem Depois? Análise da Percepção e da Importância Atribuídas por Clientes em Serviços de Pós-Venda. **Remark**, [s.l.], v. 13, n. 06, p.80-93, 1 dez. 2014. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i6.2575>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FALLER, Lisiane Pellini; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 49, n. 1, p.171-187, 2014. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1139>. Acesso em: 10 nov. 2016.

FARIA, Marina Dias de; CARVALHO, José Luis Felicio dos Santos de. Planejamento de cenários e amplificação da variabilidade da demanda. REAd. **Rev. eletrôn. adm**. (Porto Alegre) [online]. 2011, vol.17, n.3, pp.823-846. ISSN 1413-2311. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000300010>. Acesso em: 11 nov. 2016.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". Educ. Soc. [online]. 2002, vol.23, n.79, pp.257-272. ISSN 0101-7330. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302002000300013>. Acesso em: 11 nov. 2016.

GARVIN, **David A. What Does “Product Quality” Really Mean?**. Magazine: Fall 1984. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean&gt>. Acesso em: 01 dez. 2016.

GIESBRECHT da (Coord.). **Varejo Competitivo** Volume 2. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBE, A. C; FISCHER, C. H; SOUZA, J. J. et.al. **Administração de Vendas**. 2 ed. São Paulo; Saraiva, 2007.

GOMES, Lucinda Pimental. **História e evolução da Administração**. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>. Acesso em: 21 maio 2011.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2 ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Blucher, 2005.

KOTLER, Philip **– Administração de Marketing** – 10 ed., Englewood Cliffs, Editora: Prentice-Hall, 1991.

_____. **Administração de Marketing** – 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do Novo Milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Evandro Luiz et al. O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. **Revista de Administração de Empresas,** [s.l.], v. 53, n. 6, p.551-564, 1 jun. 2013. RAE-Revista de Administração de Empresas.

_____. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 51, n. 6, p.553-567, dez. 2011. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902011000600005>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MAÇANEIRO, Marlete Beatriz; CATCZU, Thatiany Simone; KORCHAQUE, Ecttane de Lara. Assessoria Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s.l.], v. 03, n. 01, p.109-133, 1 jun. 2012. Revista de Gestae e Secretariado (GESEC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v3i1.88>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MELO, Daniela de Castro; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas**. Gest. Prod**., [s.l.], v. 18, n. 4, p.809-824, 2011. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2011000400009>. Acesso em: 10 nov. 2016.

MORAES, Gustavo Inácio de; SILVA, Thiago Leal Flores da. Determinantes macroeconômicos das vendas no varejo no período 2004-2011. **Revista de Economia Contemporânea**, [s.l.], v. 19, n. 1, p.30-48, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/198055271912>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MORAN, Márcio Roberto et al. Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: estudo de caso de uma subsidiária brasileira. **Revista de Administração**, [s.l.], p.68-80, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1026>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MOREIRA, Júlio César Tavares (org). et. al. **Administração de Vendas**. coordenação do autor. – São Paulo: Saraiva, 2004.

MOWEN, John; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 47, n. 4, p.699-714, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1068>. Acesso em: 11 nov. 2016.

NOGUEIRA, Amarildo. **As Principais Características de um Bom Gestor**. 2013. Disponível em: <http://amarildonogueira.com.br/site/445/>. Acesso em: 21 maio 2016.

PAVÃO, Yeda Maria Pereira; SEHNEM, Simone; HOFFMANN, Valmir Emil. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. Revista de**

Administração, [s.l.], v. 46, n. 3, p.228-242, 14 set. 2011. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1009>. Acesso em: 11 nov. 2016.

PAVLACK, Nicecléia Bento Pereira et al. **A importância da formação correta do preço de venda e como este processo influencia na lucratividade da microempresa varejista**. 2010. Disponível em: <http://www.uninova.edu.br/Uni/Revista/artigos/artigo05.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

PINHEIRO, Paulo Natal; GALDI, Fernando Caio; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Efeitos da gestão baseada em EVA® nas decisões intertemporais: um estudo com gerentes de vendas. **Revista de Administração,** [s.l.], v. 47, n. 2, p.231-248, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1036>. Acesso em: 10 nov. 2016.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA Junior, MOACIR Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras**. Rev. Adm. Contemp**., [s.l.], v. 16, n. 6, p.866-888, dez. 2012. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000600007>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza; CHIMENTI, Paula; NOGUEIRA, Antonio Roberto Ramos. O impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros. **Revista de Administração,** [s.l.], v. 47, n. 2, p.249-263, 2012. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1037>. Acesso em: 11 nov. 2016.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; CARRIERI, Alexandre de Pádua; JUNQUILHO, Gelson Silva. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégicas e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 46, n. 2, p.122-134, abr. 2011. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1002>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____, Álisson Sousa da; FERREIRA, Regina Célis Martins. **O ambiente físico de trabalho e o desempenho da produtividade do trabalhador dentro do setor oleiro/cerâmico amapaense.** Disponível em:<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAezNwAL/artigo-ambiente-fisico-trabalho-desempenho-produtivid ade-trabalhador-dentro-setor-oleiroceramico-amapaense-epaep-2010#>.Acesso em: 16 nov. 2016.

_____, Oberdan Teles da et al. Varejo Estratégico: O Papel da Comunicação Integrada. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p.102-127, 01 jul. 2011.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; SAES, Maria Sylvia Macchione. Distribuição de combustível no estado de São Paulo: estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 50, n. 2, p.241-253, 2015. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1197>. Acesso em: 11 nov. 2016.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de et al. **Marketing Informal: Um Modelo de Comercialização pautado em Jeitinho Brasileiro, Informalidade e Empreendedorismo**. Remark, [s.l.], v. 13, n. 03, p.63-77, 1 jun. 2014. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i3.2703>. Acesso em: 10 nov. 2016.

STERWART, D. Piecing together service quality: a framework for robustservice. **Production and Operation Management**, vol. 12, 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 278 p.

VIEIRA, Valter Afonso; PIRES, Deividi, GALEANO, Ronie. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Rev. adm. empres**. [online]. 2013, vol.53, n.6, pp.565-579. Epub Oct 22, 2013. ISSN 0034-7590.

APÊNDICES

APÊNDICE A**:** Entrevista aplicada ao gestor da empresa.

1. Como você avalia a política de vendas da sua empresa?

2. As técnicas utilizadas para alavancar as vendas têm atingido os objetivos esperados?

3. A empresa possui um planejamento de vendas devidamente elaborado?

4. Como é realizado o controle de vendas?

5. Com que frequência é realizada a análise de vendas?

6. Você considera que as estratégias de vendas da empresa estão equiparadas ao do comércio local ou estão além das aplicadas pela concorrência?

7. Você considera que os departamentos de produtos devidamente sinalizados e organizados auxiliam no processo de vendas?

8. Existe algum treinamento para os novos colaboradores?

APÊNDICE B: Questionário para funcionários.

QUESTIÓNARIO PARA FUNCIONÁRIOS

1. Como você avalia a organização de empresa?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

2. Relacionamento com os colegas?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

3. Espaço físico para desenvolver seu trabalho?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

4. Como você considera a divisão das tarefas?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

5. Como avalia o treinamento para os funcionários?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

6. Qual seu nível de compreensão sobre visão, missão e valores da organização?

   ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

7. Com relação ao preço de venda dos produtos considera acessível aos consumidores?
   ( ) Concordo totalmente
   ( ) Concordo
   ( ) Discordo
   ( ) Discordo totalmente

APÊNDICE C: Questionário para clientes.

QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES

1. Sexo

   Masculino ( )
   Feminino ( )

2. Idade

   18 a 22 anos ( )
   23 a 27 anos ( )
   28 a 32 anos ( )
   33 a 37 anos ( )
   mais de 37 anos ( )

3. Estado Civil

   Solteiro ( )
   Casado ( )
   Divorciado( )
   Viúvo ( )
   Outro ( )

4. Grau de Instrução

   Ensino fundamental incompleto ( )
   Ensino fundamental completo ( )
   Ensino médio incompleto ( )
   Ensino médio completo ( )
   Superior incompleto ( )
   Superior completo ( )

5. Renda

   Nenhuma renda.

Até 1 salário mínimo (até R$ 678,00). ( )

De 1 a 3 salários mínimos (de R$ 678,01 até R$ 2.034,00). ( )

De 3 a 6 salários mínimos (de R$ 2.034,01 até R$ 4.068,00). ( )

De 6 a 9 salários mínimos (de R$ 4.068,01 até R$ 6.102,00). ( )

De 9 a 12 salários mínimos (de R$ 6.102,01 até R$ 8.136,00). ( )

6. Espaço de atendimento, ambiente e estrutura da empresa.

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

7. Atendimento feito pelos funcionários.

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

8. Comunicação visual, sinalização do supermercado.

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

9. Variedades de produtos oferecidos pela empresa

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

10. Preço e qualidade dos produtos

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

11. Aspectos dos produtos

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

12. Variedade / diferentes opções nas formas de pagamento da conta (débito em conta, cartão de crédito, bancos disponíveis ou outras formas de pagamento).

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim

13. Relação do Pós – venda

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Muito ruim