

INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

WANEI MOREIRA DE SOUZA

**PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM VENDAS NO
MUNICÍPIO DE ANCHIETA/ES.**

GUARAPARI - ES
2017

INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

WANEI MOREIRA DE SOUZA

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EM VENDAS EXTERNAS.

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado no Curso de
Administração da Faculdade Doctum
de Guarapari como requisito para
aprovação na disciplina TCC II,**

Orientador: M.e Wando Belffi

**Área de Concentração: Planejamento
em vendas.**

GUARAPARI - ES
2017.

RESUMO

Em tempos de globalização aliada à crise vivenciada em nosso país, o ato de se administrar uma empresa é fator imprescindível à garantia de sua longevidade, e para tanto a partir da disponibilização de produtos e serviços de qualidade, o setor de vendas torna-se o pulmão de uma estrutura empresarial, o que exige tanto dos empresários, quanto dos próprios funcionários uma enorme conscientização e espírito de equipe para que se alcancem as metas estipuladas, o que se dá através de planejamentos específicos a cada situação almejada. Desta forma, planejarem-se as vendas é fundamental diante da enorme concorrência. Frente a esta realidade, este estudo objetivou-se a partir de uma pesquisa aplicada, apresentar uma avaliação da influência do planejamento de metas a partir dos resultados do profissional de vendas do setor alimentício, com ênfase na cidade de Anchieta no Espírito Santo, a partir das respostas obtidas em questionário específico aplicado a 70 vendedores deste segmento. Os resultados obtidos propiciaram concluir-se a relevância do planejamento das vendas que deve ser fornecido não somente pela empresa representada, mas também pelo próprio vendedor, dado inúmeros fatores e desafios encontrados por cada qual, e de formas diferenciadas no mercado cotidiano, dentre os quais, destacam-se a concorrência e a atenção às necessidades contidas na realidade atual do referido município que enfrenta severos problemas econômico-financeiros, cujas consequências determinaram à população, algumas mudanças de hábito e consumo.

Palavras-Chave: Comércio varejista na área de alimentos; Planejamento estratégico na área de vendas; Vendas diretas.

1 INTRODUÇÃO

No processo administrativo, o planejamento poderia facilmente ser visto como uma ferramenta imprescindível, todavia, há de se considerar a magnitude de sua importância. Desta forma, a partir de literaturas que embasam este estudo, percebe-se que é mais razoável pensar no planejamento como impulsionador de ações, tais como: organizar, liderar e controlar.

Na área comercial, mais especificamente no que tange às vendas, todas organizações buscam a obtenção de resultados por meio do planejamento, onde o envolvimento do profissional de vendas pode agregar valor e assim tornar a empresa mais competitiva, requerendo-se, portanto, a mobilização de

todas as pessoas que nela trabalham, se fazendo essencial o comprometimento dos funcionários como um todo.

Este estudo tem como proposta a abordagem da venda direta, ou seja, pessoal, uma vez que os vendedores têm acesso direto com os compradores, absorvendo várias responsabilidades e exercendo a representatividade da empresa juntos aos clientes. Relevante mencionar-se que segundo alguns conceitos, empresa e vendedor são a mesma instituição, fazendo deste, o principal elo de negociação no meio externo.

Abordar a influência do planejamento de vendas na rotina do vendedor externo e identificar-se o fornecimento de dados diários possibilita o alcance de metas, e para tanto, se faz vital, que o vendedor tenha conhecimento das etapas do processo de negócios, haja vista, que estas interferem na sua rotina de visitas, o que propicia ao mesmo, o atingir das metas e objetivos impostos pelas empresas.

Sob este contexto, este trabalho abordou o tema da administração de vendas como ferramenta estratégica para empresas do comércio varejista, frisando a importância do planejamento pessoal dos vendedores para a obtenção de resultados, a partir da seguinte indagação, que se configura como o problema de pesquisa: Como é feito o planejamento de vendas dos profissionais externos que atendem o comércio varejista de alimentos na cidade de Anchieta localizada no estado do Espírito Santo?

Justifica-se esse questionamento considerando-se que é o setor comercial de uma empresa, o responsável por trazer os recursos que custeiam suas despesas, de maneira tal que se atinjam os objetivos financeiros traçados pela mesma, ou seja, representa o segmento gerador de receitas do plano de lucros.

Frente a esta realidade, o tema escolhido possibilita uma maior compreensão quanto à relevância do envolvimento do vendedor no planejamento, o que coloca este profissional, em alto nível de importância e de interesse para as

organizações que intencionam um crescimento expressivo e de qualidade, seja de produtos ou no seu atendimento.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi de se avaliar a influência empírica no planejamento de metas a partir dos resultados do profissional de vendas, com ênfase na cidade de Anchieta no Espírito Santo.

Para tanto, se fez necessário à especificação do objetivo, a partir dos seguintes tópicos: a) conceituar o ato de se vender e sua relevância no que tange aos conceitos administrativos e lucros de uma empresa, bem como o conceito para vendas diretas e plano de vendas; b) definir planejamento estratégico, sua importância e como o mesmo pode atuar no alcance de metas; c) compreender quais, e como são utilizadas as etapas do processo de vendas ligadas ao planejamento, bem como, suas influências diretas ao resultado, demonstradas a partir das respostas ao questionário específico aplicado em vendedores externos que atuam na cidade de Anchieta- ES, verificando-se se os dados diários disponibilizados à estes profissionais podem ser eficientes no planejamento e realização de metas e seus alcances.

A elaboração deste estudo será relevante, frente à possibilidade de ampliar os conhecimentos teóricos aprendidos no decorrer do curso de administração, bem como, na possibilidade de aliar a estes, o cotidiano dos profissionais de vendas no que tange à importância do planejamento estratégico e os resultados positivos que o mesmo pode ofertar, quando bem elaborado e aplicado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ATO DE SE VENDER

É fato de que o ato de se vender se dá frente à necessidade de se produzir recurso monetário mediante uma necessidade qualquer. Segundo os conceitos dos dicionários da Língua Portuguesa a palavra vender é vista como ceder mediante preço convencionado (PRIBERAM, 2017).

Todavia, como pontua Lacerda (2013) seus conceitos e teorias têm relação intrínseca com a história da humanidade. Futrell (2003) expõe que venda significa a maneira em que é realizada a intercomunicação para instigar um possível cliente a adquirir algo, seja um bem ou serviço que atenda suas necessidades.

Indo ao encontro à esta conceituação, Chiavenato (2005) a define como sendo “o ato de induzir alguém a trocar algo – mercadorias ou serviços, por dinheiro”, ou seja, para este autor, a venda é interpretada como sendo um feito pessoal ou impessoal, de auxiliar e principalmente impulsionar um cliente a adquirir um serviço ou produto.

Cobra (1994), ressalta que a venda é o apoio de uma organização, no intuito de se alavancar respostas assertivas, evidenciando o planejamento estratégico como meio de persuasão aos consumidores, e assim, conquistar a fidelidade pela satisfação da recepção atual.

Ainda, no que tange ao seu conceito, complementa-se que:

Vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar. Mas do que isso, vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão (CHIAVENATTO, 2005, p.1.).

De acordo com Kotler (2000), a venda é a articulação ou idéia para se explicar como um bem ou serviço pode satisfazer a carência de um provável cliente. O autor também cita que é muito comum confundir-se *marketing* com vendas, e explica que as vendas são parte do que conhecemos como *marketing*, que por sua vez, constitui-se de um método social de negociação pelo qual indivíduos adquirem o que é de sua necessidade, através da troca e oferta de produtos e valores com outros.

As vendas de uma empresa são diretamente responsáveis por trazer recursos para custear despesas e atingir objetivos financeiros traçados pela mesma, cujo reflexo, traz relevantes informações quanto ao comportamento do consumidor e as tendências de mercado, ou seja, basicamente representa o segmento gerador de receitas do plano de lucros (WELSCH,1987).

Sendo assim, o autor acima referenciado cita que:

As vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; os investimentos adicionais em ativos imobilizados, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas (WELSCH, 1987.p; 95).

Tal importância caracteriza dentro de uma organização, a condição de se estruturar um bom planejamento estratégico de vendas para que se preveja e antecipe, a partir de um plano de ações e seus objetivos, os caminhos que a enquadrem e a mantenham no mercado em constantes mudanças, frente à globalização e avanços tecnológicos que permeiam o cotidiano da sociedade como um todo.

Historicamente, segundo Cobra (1994), a arte de se vender remota dos tempos primórdios, desde o momento em que o homem precisou buscar alimentos para sua sobrevivência, surgindo assim à necessidade de troca de mercadorias, o que determina sem sombra de dúvida o primeiro ato de comércio.

Futrell (2003) expõe que durante a Segunda Guerra Mundial, frente às condições e insuficiências populacionais, notou-se que as necessidades e o comportamento dos consumidores estavam se modificando, o que conduziu a transformação de atitudes, onde as empresas e comerciantes procuravam seus consumidores, ao invés de aguardá-los em seus estabelecimentos, tendo como foco, não suas necessidades, mas sim uma proximidade, de maneira tal, que estes pudessem propagar os produtos adquiridos, visando vendas futuras.

Isto se confirma, ante a seguinte citação:

No início da década de 1940, ficou claro que a atitude e as necessidades do consumidor haviam mudado. As exigências militares da segunda guerra Mundial provocaram a escassez de bens e serviços. Essa carência dos tempos de guerra resultou numa maior demanda de consumo no pós-guerra. Poucos anos depois do final da guerra, o consumidor passara a dispor de grande variedade de escolha de produtos, e as empresas perceberam que era hora de ir atrás do consumidor em vez de esperá-lo vir até elas comprar. As empresas continuavam produzindo bens sem se preocupar muito com as necessidades do consumidor (FUTRELL, 2003, p.34)

Kotler (1997) complementa que a partir dos anos de 1950, os gestores de mercado desenvolveram um interesse maior pelas necessidades dos consumidores, o que resultou em uma transformação no gerenciamento comercial, surgindo então, uma nova percepção que partia do princípio de que é preciso produzir para sanar necessidades e assim obter-se lucro.

Resume-se assim, que na década de 30 as empresas posicionavam seus produtos no mercado, sem se preocupar com a necessidade do cliente e com a divulgação. Já na década de 40, os próprios consumidores iniciaram uma transformação com relação a sua postura e atitudes, devido a grande variedade de produtos e opções no mercado, o que gerou grande preocupação com a divulgação, oferta e demanda. Por sua vez, na década de 50, houve uma revolução em que as empresas começaram a produzir para suprir as necessidades de seus consumidores, nascendo o relacionamento entre vendedor e consumidor (FUTRELL, 2003; KOTLER, 1997).

Frente a tantas mudanças a principal função das empresas passou a ser identificar seu público alvo, suas necessidades, desejos e preferências para que a venda acontecesse espontaneamente, e os lucros objetivados fossem alcançados (DRUCKER, 1973).

Neste contexto, cabe a seguinte citação:

De modo geral, a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Nota-se que a venda não é apenas uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuições e outras atividades promocionais (LAS CASAS, 2004, p.15):

As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, o que para Welsch (1987) reúne: os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e uma diversidade de aspectos operacionais importantes, que estão correlacionados e interdependentes do orçamento de vendas e seus resultados.

Na revolução industrial no século XVIII a quantidade de produção era superior ao comércio local, com isso, se fez necessário comercializarem-se os produtos em lugares diferentes, o que indica a necessidade de exportação. Com a grande demanda da mão de obra para a comercialização dos produtos foi reconhecida a profissão de vendedor (COBRA,1994).

Entretanto na década de 1940, os vendedores utilizavam suas habilidades para vender, não tinham treinamentos, apenas conheciam os produtos que comercializavam. Na década seguinte, a percepção das empresas mudou o conceito de venda em si, para o conceito do *marketing*, dado o fato de se entender que o comportamento dos consumidores estava mudando, o que impulsionava as empresas à necessidade de acompanhar tais mudanças, sendo estas repassadas aos seus funcionários, vendedores e representantes (KOTLER,1997).

O vendedor, de acordo com as análises literárias que fundamentam este estudo, é responsável pela combinação das necessidades e desejos dos clientes com os produtos da empresa em que trabalha ou representa, onde uma combinação adequada, que dê bons resultados, deve considerar as razões de compra e etapas no processo de venda (WELSCH, 1997; COBRA, 1994; KOTLER, 1998; FUTRELL, 2003).

Kotler (1998) menciona que um vendedor requer habilidades específicas, dentre as quais, noção para descartar conduções que não interessem, classificando seus clientes de acordo com o potencial de cada qual, cuja qualificação considera situação financeira, volume de negócios, exigências

especias em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado, entre outros.

O processo de negociação parte da intercomunicação inicial entre vendedor e cliente, que se dá por intermédio de telefone ou email, cujas indicações podem ser classificadas como quentes, mornas ou frias, o que permite ao vendedor programar a visita de acordo com um planejamento específico (KOTLER, 1998).

2.1.1 Plano de vendas

A previsão de vendas, como dita Welsch (1987) se fundamenta na finalidade de se chegar a uma perspectiva favorável e adequada para se avaliar profundamente os resultados, e o alcance das metas, de forma suficientemente capaz a suprir os recursos demandados por uma organização, em todos os seus âmbitos.

Como explicitado por Welsch (1987), Kotler (1998) e; Frutell (2003), entre outros autores citados no decorrer desta dissertativa, a previsão das vendas engloba uma projeção técnica da procura, em potencial, para um período específico e, de acordo com determinadas hipóteses, configuradas por intermédio de um plano de vendas.

Segundo estes autores, a previsão de vendas passa a representar um dos passos analíticos mais importantes da preparação de um plano de vendas em termos amplos, sendo a mesma incorporada ao processo de planejamento para que se receba influencia do juízo da administração e das considerações estratégicas (WELSCH, 1987; KOTLER, 1998; FRUTELL, 2003).

O plano de vendas requer uma preparação detalhada, e abrange, coletivamente, o plano de promoção de vendas e publicidade, o plano de despesas de venda e o plano de marketing, podendo ser dividido em curto ou longo prazo, tendo em vista que sua apropriação compreende um conjunto complexo de decisões administrativas, dentre as quais, a estimação da curva

de procura, o que significa que a medida o volume de vendas varia de acordo com o preço de venda (WELSCH, 1987).

Vê-se, portanto, que:

Esta contribuição dupla da previsão de vendas à tomada de decisões e ao controle indica a necessidade de preparação de previsões em dois estágios. O primeiro estágio pode basear-se na hipótese de que os produtos e esforços de venda da empresa continuarão tal como[...] A previsão de vendas poderá então ser reformulada e adaptada as medidas escolhidas. (WELSCH, 1987, 101.)

2.1.2 Vendas diretas

Tendo em vista que o foco deste trabalho é a venda direta ou pessoal, Kotler (2007) afirma que esta “constitue o braço interpessoal do mix de promoção”, e que depende da propaganda, que por sua vez, consiste bastante em comunicação não pessoal, unilateral, com os grupos de consumidores-alvo.

O autor em adição, diz que a venda pessoal por outro lado, envolve comunicação pessoal, bilateral, entre vendedor e os clientes individuais, seja cara a cara, por telefone, por videoconferência, pela internet ou por quaisquer outros meios, tornado-se assim mais efetiva que a propaganda em situações de venda mais complexas. O vendedor pode sondar seus clientes para conhecer melhor seus problemas e então adaptar a oferta de marketing e a apresentação para que se ajuste a sua necessidade. (KOTLER, 2007).

Entende-se assim, por venda direta, aquela abordagem pessoal, feita de formas distintas e adequada para o perfil de cada cliente e que tem como finalidade despertar interesse sobre a mercadoria, negociar preço, prazo, promoção, pós-venda, induzir a preferência do produto com um relacionamento interativo e instantâneo (KOTLER, 2000).

Para Futrell (2003) as etapas mais importantes no processo de venda e de relacionamento são: a prospecção que consiste em encontrar e classificar os clientes e a pré-abordagem que se configura na marcação de uma visita e

determinar seu objetivo, desenvolver um programa de benefícios e estratégias de acordo com o perfil do consumidor e efetuar uma apresentação.

Segundo Ribeiro (2008), para que uma empresa obtenha resultados satisfatórios com a prospecção é necessário entender o seguimento onde o seu produto ou serviço está inserido e qual o perfil do cliente, e menciona que esta, consiste em “saber o que vender e para quem vender”.

Ainda, conceitua-se prospecção a partir da seguinte afirmação:

Prospecção é um exercício de planejamento e de posicionamento, é um processo de análise diário de ambiente que define o objetivo, que desenvolve possibilidades de solucionar, buscar oportunidade competitiva oferecendo novas alternativas de mercado, trabalhando a comunicação de diversas formas (TRAJANO, 2009, p. 23).

Entende-se assim, por venda direta, aquela abordagem pessoal, feita de formas distintas e, adequada para o perfil de cada cliente, tendo por finalidade despertar interesse sobre a mercadoria, negociar preço, prazo, promoção, pós-venda, induzir a preferência do produto com um relacionamento interativo e instantâneo (KOTLER, 2000).

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS

Definindo-se planejamento, de acordo com Las Casas (2010) o planejamento é uma função de gestão administrativa que tem como foco organizar uma somatória de tarefas ponderando os fatores internos e externos para se chegar ao propósito de uma organização.

Maximiano (1995) enfatiza que o planejamento tem como condição o tempo, e a incerteza como coeficiente de decisão. A sua definição compreende que a exposição dos objetivos a serem alcançados nas organizações e as formas para alcançá-los são imprescindíveis para que se mude uma rotina em uma situação pretendida, definindo o período para que seja colocado em prática o objetivo da organização.

Para Moraes (2001), o planejamento é considerado como uma das funções integrantes do processo administrativo, que inclui as funções de organização, direção e controle, e de se estabelecer a relação entre o processo administrativo e os diferentes níveis organizacionais em que são divididos são eles; nível estratégico, nível tático e nível operacional.

Conforme Chiavenato (2004), o planejamento é a principal função do processo administrativo, tendo em vista que otimiza a busca dos objetivos das organizações, usando de maneira eficaz os recursos pertinentes aquelas necessidades, se fazendo primordial conhecer-se o seu conceito.

Las Casas (2005), diz que o planejamento é “antecipar ações futuras”. Por meio do planejamento é possível imaginar situações não previstas que podem surgir ao longo de um tempo e assim alcançar uma melhor margem no sistema de custos.

O planejamento realizado pelo nível institucional da empresa direcionado para tarefas com a incerteza do ambiente que será realizada, detectando as ameaças externas e as oportunidades para a empresa, montando estratégias que necessitam de tempo projetado em um longo prazo, envolvendo toda a empresa, administrando recursos, capacidades em potencial, fazendo uso de decisões baseadas em julgamentos e não somente em dados, é chamado de planejamento estratégico, como exposto por Chiavenato (2000).

La Casas (2002) complementa tal definição para planejamento estratégico, como sendo o processo gerencial de se desenvolver e manter uma direção pensada que alinha as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado, o que significa para este autor, tratar-se da escolha das principais direções para alcançar metas e alocar recursos.

Assim, pode definir-se planejamento estratégico como sendo:

(...) um conjunto de tomada deliberada e sistêmica de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou derivam afetar toda empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que

envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. (CHIAVENATO, 2000, p.149).

Para Las Casas (2000), alguns elementos são essenciais para a elaboração e estruturação do planejamento de vendas, tais como: levantamento de informações, determinação de objetivos, desenvolvimento de estratégia, determinação de orçamento, projeção de vendas e lucros.

O planejamento estratégico, como afirma Moraes (2001) envolve determinação de objetivos procurando absorver as incertezas proporcionadas pelo ambiente, desenhado pela estrutura organizacional, como também, se encarrega de determinar diretrizes e política de recursos humanos, tendo assim controle de abrangência global, tratando da avaliação de desempenho da empresa como um todo.

Uma vez que o planejamento estratégico enquadra-se em “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”, como pontuado por Taylor e Kotler (1975 apud HERNAN e CONTRERAS, 2000) fica a critério da direção a tomada dos seguintes aspectos: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais.

Estes autores acima citados pontuam em adição que o grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental por Taylor e Kotler (1975 apud HERNAN e CONTRERAS, 2000).

Moraes (2001) observa que o planejamento tático ou interativo é diferente do planejamento estratégico, o que raramente se faz entender de forma clara. Todavia partindo do modelo sistêmico de decisões hierarquizadas distinguiu-se o planejamento tático com sua metodologia específica para operacionalizar essa etapa de mudança organizacional, configurando-se como sendo um nível

inferior ao estratégico, haja vista, que procura solucionar os problemas que recebe (MARCONDES e BERNARDES, 2003).

Para Chiavenato, (2000) o planejamento tático é definido em nível intermediário, para que as decisões estratégicas ali contidas sejam moldadas e traduzidas em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez, desdobrados e detalhados em planos operacionais, para serem executados pelo nível operacional da empresa.

O planejamento operacional caracteriza-se por determinar os cursos de ação para os processos de transformação seguirem com fim de produzir bens ou prestar serviços. O ponto de partida é o plano integrativo e o resultado final é o plano operacional, que consiste em um conjunto de normas de procedimentos, padrões a serem obedecidos e normas de organização que prescrevem as funções e estruturas das unidades administrativas (MARCONDES e BERNARDES, 2003).

Conforme Moraes (2001) o planejamento operacional desdobra os planos táticos, de cada departamento, transformando em tarefas. A função de organização determina os métodos e processos de operação eminentemente técnicos, a direção se encarrega da supervisão direta das tarefas e o controle avalia o desempenho individual.

Retomando o planejamento estratégico é importante destacar que este também possui subdivisões e, para Chiavenato (2000) esse é composto por seis etapas, sendo estas: determinação dos objetivos empresariais; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial; elaboração do planejamento estratégico; implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

Neste mesmo contexto, Mariano (2008) pontua que um planejamento estratégico para ter sucesso deve seguir as seguintes etapas: análise da situação atual dos negócios da empresa, seja interna ou com relação à sua

atuação no mercado, uma vez que esta configura-se como alicerce do restante do planejamento.

Para Mariano (2008) a determinação dos objetivos vem em segundo lugar, o qual deve ser feito de forma bem detalhada, e que engloba a identificação do público-alvo que se pretende atingir. A partir disto, definem-se as estratégias advindas de questionamentos quanto a definição de “onde estamos, onde queremos chegar e com quem iremos lidar”.

Estabelecerem-se recursos é fundamental, portanto, levantar dados sobre os recursos financeiros, materiais e sobretudo, humanos, faz parte do planejamento estratégico como pontua Mariano (2008), e que conduz à sua implementação, e, por conseguinte, ao seu controle e avaliação onde se fazem levantar os pontos positivos e negativos do projeto, identificando-se as necessidades de manutenção ou de mudanças.

Um ponto que é muito argumentado dentro do planejamento por profissionais e autores conceituados no meio da administração, é a diferença entre o planejamento estratégico e o planejamento a longo prazo (HERNAN e CONTRERAS, 2000).

Para estes autores, no Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos (HERNAN e CONTRERAS, 2000).

De acordo com Ansolff (1990) poucas empresas colocam em prática o verdadeiro planejamento estratégico. A maioria das empresas continua utilizando o antiquado planejamento a longo prazo que é baseado em situações passadas não levando em consideração os fatos da atualidade e as adversidades pelo percurso até se chegar ao objetivo.

Hernan e Contreras (2000) em citação a Bower (1966) dizem que o planejamento a longo prazo engloba projeções de lucro (para dez anos ou mais), as quais não apresentam grande utilidade, representado por uma enorme quantidade de papel de pensamentos estratégicos. Tais planos não permitem antever a realidades ambientais futuras.

O planejamento estratégico utiliza a análise SWOT que é uma técnica para averiguar e entender ambientes internos e externos e a real situação onde uma organização está posicionada. (MCCREADLE, 2008). De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a análise SWOT tem como objetivo estudar as oportunidades e ameaças externas com relação à organização e seus pontos fracos e fortes.

A matriz SWOT é uma das ferramentas para a gestão estratégica competitiva, e é mapeando as ameaças e oportunidades externas e confrontando com as forças e fraquezas do ambiente interno, que se cria um plano de ação (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Para Martins (2006) a matriz SWOT é muito importante em um mercado competitivo e intensas mudanças. Para tornar-se real um plano estratégico é necessário fazer com que essa prática seja diária de forma a que oferte uma visão analítica da situação atual do negócio.

Chiavenato e Sapiro (2003), dizem que as condições internas analisadas na SWOT são: I) recursos financeiros, II) liderança, III) visão de mercado, IV) posicionamento competitivo, que aumenta uma barreira para a formação de novos concorrentes, onde a tecnologia é um grande diferencial, V) vantagens de custo, VI) propaganda, VII) eficiência e VIII) inovação de produtos.

Os autores enfatizam que observados estes importantes aspectos, a empresa obtém vantagens competitivas, elevando seu potencial de crescimento e maior participação no mercado, o que promove idealizarem-se estratégias para amenizar suas fraquezas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Neste sentido, Matos; Matos e Almeida (2007, p.51) expõem que “forças são aptidões e práticas que a organização utiliza para estudar as oportunidades e diminuir as ameaças”. De acordo com Rezende (2008), os pontos fortes devem ser bastante utilizados para se obter um desempenho esperado, sendo estes, fatores internos e controláveis do ambiente.

Os pontos fracos diminuem o desenvolvimento da organização e devem ser sanados para evitar a desestruturação (MATOS; MATOS e ALMEIDA, 2007). Conforme Martins (2007) é importante para o planejamento estratégico que os pontos fracos relacionados aos seus produtos ou serviços sejam controlados pelas empresas.

O planejamento estratégico como já visto, está correlacionado ao ambiente como um todo. Se analisado o ambiente externo se faz preciso observar alguns pontos muito importantes, dentre as quais destacam-se: as mudanças de costumes do consumidor, chegada de novos mercados, novos concorrentes, modificações e substituição de produtos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo é composto de fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais que são chamados de macro ambientais, sendo que fatores micro ambientais são compostos pelos consumidores, concorrentes, canais de distribuição e, fornecedores, visando identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Oportunidades e ameaças existem no ambiente externo da organização e independem das forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças acontecem peculiarmente dentro do ambiente competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Oportunidades estão presentes no meio externo não podendo, portanto, serem controlados pelas organizações, sendo extremamente importantes para o planejamento estratégico, tendo em vista que podem criar uma série de condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Martins (2006) entende por oportunidades, todas as chances que uma empresa tem para atender seus clientes, sanando uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, observando as possíveis perspectivas de novos negócios, estando estas diretamente ligadas a lucratividade da empresa, pois contribuem na ampliação de lucros.

No que concerne ao conceito de ameaças, Martins (2007) menciona que estas reúnem os pontos negativos do produto ou serviço ofertado por uma organização e que é vinculado diretamente ao mercado onde está ou irá se inserir, e que não são controlados pela empresa, sendo imprescindíveis para o planejamento estratégico.

Para Moraes (2008), as ameaças são as forças externas que podem prejudicar o sucesso da empresa, a competição, a capacidade operacional e o aumento de custo dos bens, devendo ser levados em alta consideração.

Appio e Vieira (2006) em citação à Fischmann e Almeida (1991) afirmam que o planejamento estratégico como uma técnica administrativa, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Os autores pontuados no parágrafo anterior, compreendem a necessidade de se estudar o ambiente interno e externo, o que se torna a cada dia mais evidente, assim, para estes, um dos pontos fortes do processo de planejamento é desenvolver frequentemente uma comparação entre as forças e deficiências (internas), bem como as ameaças e oportunidades (externas) das organizações, que auxiliam os administradores a avaliarem a realização da missão básica da organização (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991 apud APPIO e VIEIRA).

Como pontuado por Moraes (2001), é o vendedor quem coloca em prática esse planejamento estratégico, através da clarificação dos objetivos, viabilizando

assim, os acompanhamentos e dados gerenciais, o que propicia melhores resultados no desenvolvimento direto com o cliente e seu campo de atuação.

Desta forma, Kotler (1997) salienta que a avaliação do vendedor também faz parte do planejamento estratégico de vendas, e se faz real através do uso de vários relatórios de força de vendas e outras informações, pela gerencia comercial, no intuito de se verificar a capacidade destes em “planejar seu trabalho e executar o planejamento disponibilizado” (KOTLER, 2007).

3 METODOLOGIA

Este estudo esta inserido em uma metodologia científica de pesquisa aplicada, de caráter descritivo, natureza bibliográfica e característica quantitativa, elaborada a partir das seguintes palavras-chave: Comércio varejista na área de alimentos; Planejamento estratégico na área de vendas e Vendas diretas.

A partir de tais determinantes foi possível chegar a uma gama de literaturas específicas sobre o tema em literatura nacional retiradas de livros físicos, periódicos teses e revistas especializadas. Evidenciando-se a base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e revistas científicas entre os anos de 1973 a 2017.

A coleta de informações se deu primeiramente sobre as literaturas angariadas para a elaboração de sua fundamentação teórica, seguindo-se pela aplicação de questionário específico inserido no universo pretendido, que deram forma as análises e discussões.

As análises e discussões por sua vez, foram elaboradas a partir da aplicação de questionário específico com 18 perguntas que identificam além do perfil de cada amostra, seu nível de conhecimento com planejamento estratégico, possibilidade ofertada pela empresa que representa em sua aplicação, e satisfação com os resultados alcançados.

O levantamento foi realizado no município de Anchieta – ES, nos dias 26,27,30 e 31 do mês de outubro de 2017, a partir da amostragem que contou com 70 indivíduos de ambos os sexos, atuantes como vendedores externos na região, especificamente com vendas de produtos alimentícios a varejo, onde se fez possível identificar-se o índice de satisfação e motivação, relacionados ao planejamento de vendas pessoal diário e o imposto pelas organizações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Frente às análises obtidas nas literaturas utilizadas, e em consonância às respostas obtidas dos questionários aplicados na amostragem, apresenta-se a seguir os resultados e discussão desta pesquisa aplicada, que visou avaliar a influência empírica no planejamento de metas a partir dos resultados do profissional de vendas, atuantes na cidade de Anchieta no Espírito Santo.

4.1 O QUESTIONÁRIO E O PERFIL DA AMOSTRAGEM

A elaboração do questionário deu-se a partir da idéia do tema, do problema de pesquisa e dos objetivos, cujo critério seguiu-se a partir das determinações: indivíduos atuantes na área de vendas externas, do ramo exclusivo de produtos alimentícios, e especificamente alocados na cidade de Anchieta no Estado do Espírito Santo.

O questionário contou com 18 questões que abordavam o perfil, tempo de experiência, entre outros dados, se fazendo inquirir o conhecimento destes no que concernia às etapas e planejamento de vendas, e de que forma eram utilizadas pelos mesmos e, se os resultados alcançados se faziam mais positivos a partir do uso de algum planejamento estratégico.

As perguntas foram elaboradas para serem respondidas de forma discursiva e de múltipla escolha e a delimitação geográfica teve-se como escolha o município de Anchieta.

A amostra englobou 70 indivíduos vendedores, sendo 49 homens e 21 mulheres, entre 20 e mais de 50 anos, onde deste total, 36 apresentavam-se entre 36 e 45 anos, representando a maioria da amostragem.

Fazendo-se referência ao nível de escolaridade, verificou-se que apenas 1 indivíduo tinha ensino fundamental incompleto, 2 com ensino fundamental completo, 2 com ensino médio incompleto, e 40 destes com ensino médio completo.

Ainda neste quesito, identificou-se que destes 70 indivíduos, somente 25 tiveram acesso ao ensino superior, e que destes, 14 conseguiram completá-lo. Em administração formaram-se 7 indivíduos, em Propaganda e marketing, 2, Comunicação Social, 1. Destaca-se que 03 indivíduos se disseram formados em engenharia e 01 em enfermagem.

Com relação ao tempo de experiência, o questionário oportunizou as opções: menos de 5 anos até mais de 25 anos, cujos resultados demonstraram que 30 (43%) dos 70 entrevistados, já estavam atuando na função de vendedor externo entre 5 a 10 anos, 12 (17%) entre 11 a 15 anos e apenas 3 (4%) com mais de 25 anos de vivência na profissão.

No que diz respeito à remuneração mensal gerada pelas vendas no município de Anchieta, identificou-se que a mesma girava em torno de 2.500,00/mês, sendo que apenas 2 sujeitos disseram receber menos de R\$ 1.000,00/mês e 6 com renda superior a R\$ 7.000,00.

4.2 VALOR BRUTO DE VENDA MENSAL E PORCENTAGEM MÉDIA DE COMISSÃO

As opções inquiridas quanto ao valor bruto de venda mensal, giravam entre menos de R\$ 15.000,00 e mais de R\$ 80.000,00. Da totalidade da amostragem, 14 sujeitos (20%) mencionaram que o valor bruto de venda mensal girava em torno de R\$ 20.000,00 a R\$ 60.000,00, 34 (49%) mencionaram que este valor ficava entre R\$ 60.000,00 e mais de R\$ 80.000,00

e 22 (31%) afirmaram que este valor era correspondente a menos de R\$15.000,00 chegando até R\$ 19.000,00.

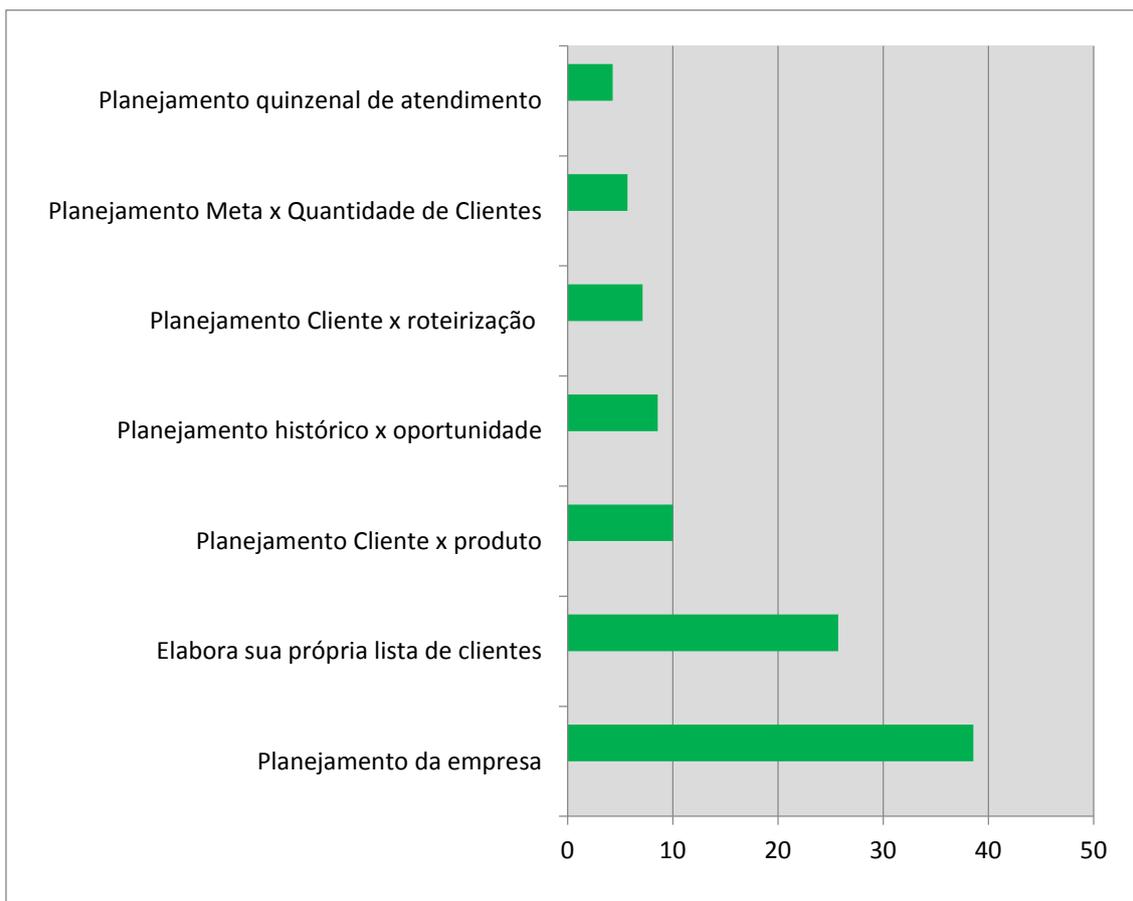
O resultado pertinente à porcentagem média de comissões que segundo o questionário oportunizaram valores entre menos de 1,5% até mais de 5,0%, percebeu-se que a maioria (45% - 31 sujeitos)) recebe entre 1,5% a 2,5 % das vendas realizadas, indivíduos recebiam comissões com valores inferiores a 1,5% (27% - 19 pessoas). O restante (22% - 15 indivíduos) aproximou-se entre 2,5 a 4%, e dos 70 entrevistados 4 pessoas, ou seja 6%, mencionaram receber comissões superiores a 5,0% do total das vendas realizadas no mês no município de Anchieta.

4.3 VENDAS E PLANEJAMENTO

Quando da pergunta relativa ao conhecimento das etapas do processo de vendas, 92% dos entrevistados, responderam que tinham tal conhecimento. E na questão que indagava se cada qual fazia um planejamento de vendas na sua rotina diária, 89% afirmaram que elaboravam seu próprio planejamento e 7% que não o faziam. Destes, 1% não respondeu a tal questão.

Na questão 11 do questionário, indagou-se: como você faz o seu planejamento? As respostas foram discursivas e os resultados foram os apresentados no gráfico1, a seguir.

Gráfico 1- ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE VENDAS



Fonte: Do Autor (2017)

Com relação aos resultados do gráfico acima, identificou-se que: 38,57% utilizam-se do planejamento elaborado pela empresa, 25,71% elaboram sua própria lista de clientes, 10% faz seu planejamento de acordo com cliente x produto, 8,57% pelo histórico x oportunidade e negócio, 7,14% planejam-se de acordo com cliente x rota. Há de se considerar em adição, que dos 70 indivíduos, 5,71% elaboram seu planejamento a partir das determinantes meta x quantidade de clientes e 4,3% através de um planejamento quinzenal de atendimento.

Na questão que indagava se cada um fazia uso das etapas do processo de vendas, os resultados demonstraram que 90,2% responderam afirmativamente, 8% negativamente. O restante não se manifestou.

Em outra questão, 92% dos entrevistados responderam que a empresa disponibilizava dados diários para o autoplanejamento e alcance de metas e 7% que não, e 1% não se manifestou.

Para as respostas da questão: você faz uso destes dados diariamente para planejar suas vendas, 74% afirmaram que sim, 21% que não, e 5% não se manifestaram.

Para a questão 15 que investigava o que cada um achava do acompanhamento como agente de interferência no resultado obtido, percebeu-se que 72% afirmaram positivamente, 24% que não, e o restante não quis responder.

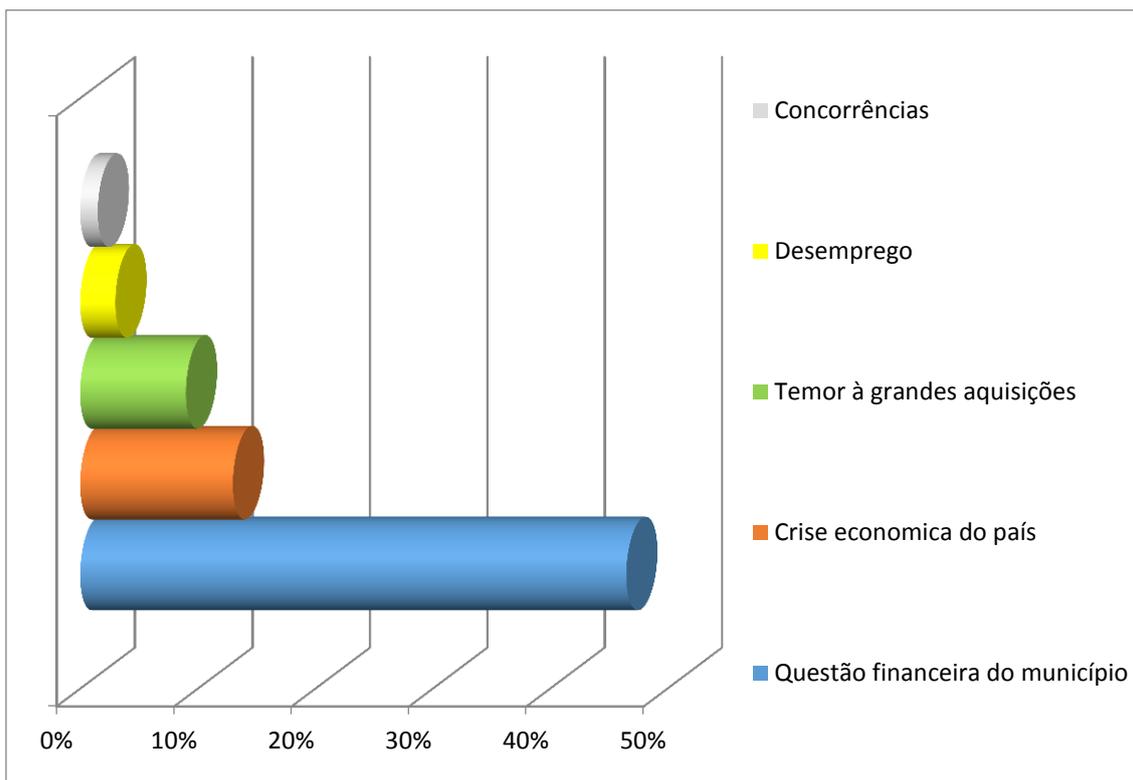
Na questão 16 onde se inquiriu a opinião de cada qual no que diz respeito à clarificação de metas e objetivos impostos pela empresa, 74% dos indivíduos apontaram uma resposta afirmativa e 26%, negaram.

Você sabe executar um plano de vendas estratégico? Esta foi a indagação constante da questão 17, cujos resultados foram os seguintes: 86% disseram que sabiam, e 14% negaram.

A última pergunta do questionário aplicado, indagou sobre o aumento das vendas nos últimos 12 meses e solicitou uma justificativa. Verificou-se nesta, que: 64% disseram não ter tido aumento das vendas nos últimos 12 meses e 35% disseram que sim, e 1% se absteve de responder.

Quanto às justificativas, foram identificadas respostas negativas e afirmativas, as quais estão representadas nos gráficos 2 e 3 respectivamente, apresentados em sequência.

GRÁFICO 2 – DECRÉSCIMO DE VENDAS NOS ÚLTIMOS DOZE MESES



Fonte: Do autor (2017)

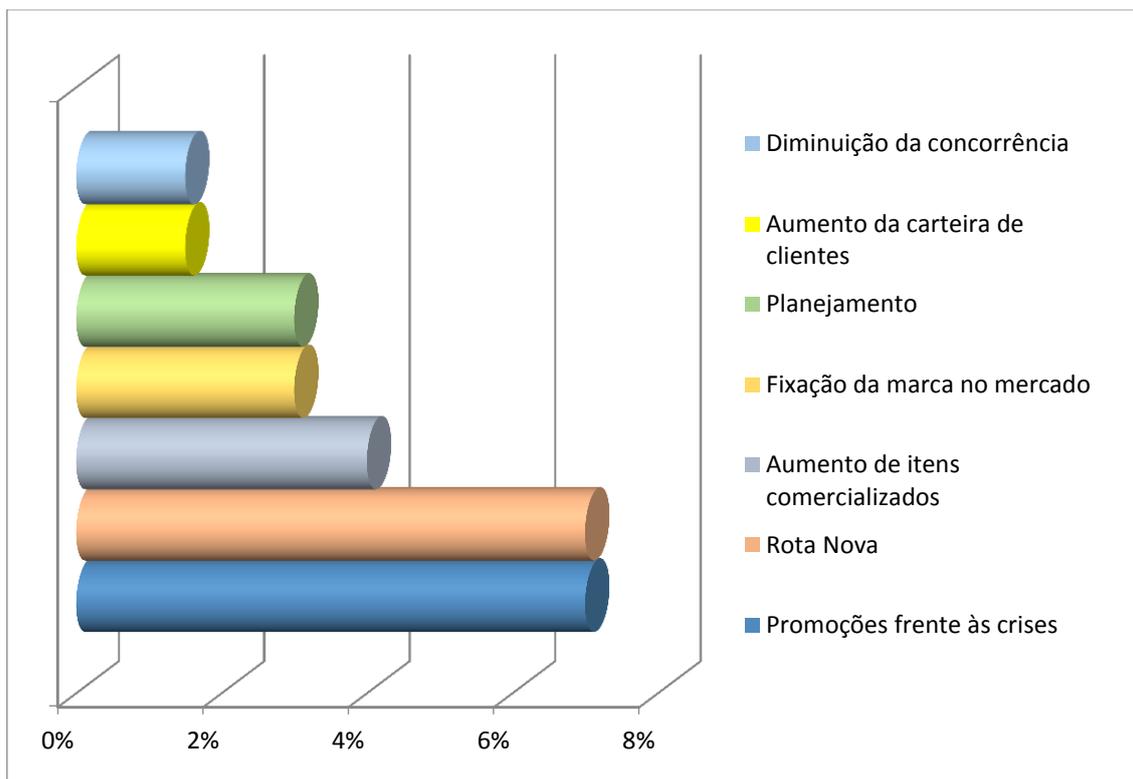
De acordo com o gráfico acima, se fez verificar que 33 (46,5%) dos indivíduos entrevistados, mencionaram que o decréscimo de suas vendas na região, ocorreu frente à questão financeira do município que se encontra em grave crise, tendo em vista o acidente ocorrido em 2015 com a mineradora local, o que representou a perda no recebimento de royalties e por consequência, uma crítica situação socioeconômica na cidade.

Somando-se a este fator, também se verificou que a crise do país levou ao decréscimo de vendas, como apontado por 9 (13%) do total dos indivíduos entrevistados, o que segundo 6 (9%) desta totalidade conduziu o decréscimo ao temor por novas e grandes aquisições, promovendo-se desta forma o aumento de concorrências como pontuado por 1 (1,5%) dos vendedores. Ainda, 2(3%) disseram que as quedas nas vendas se deu frente ao aumento do desemprego.

Sendo assim, fica bem claro que o decréscimo das vendas se deu principalmente à crise econômica como um todo, primeiramente a que

desestabilizou a cidade dada pelo maior acidente ambiental do país, somada aquela já presente no âmbito nacional, levando ao aumento do desemprego, ao medo de novos compromissos financeiros tanto dos clientes, quanto dos próprios consumidores, abalando a estrutura econômica e financeira da cidade, aumentando o poder da concorrência.

GRÁFICO 3 – AUMENTO DE VENDAS NOS ÚLTIMOS DOZE MESES



Fonte: Do Autor (2017)

A partir destas respostas, verificou-se que 5(7%) dos entrevistados informaram que o aumento das vendas se deu pelas promoções ativadas no intuito de se driblar a crise estabelecida, e outros 5 (7%) dos indivíduos mencionaram que as vendas cresceram devido a novas rotas determinadas para atuação.

Também se verificou no mesmo gráfico, que dentre os 70 entrevistados, 3 (4%) destes apontaram o aumento de itens comercializados como fator de acréscimo às vendas programadas, sendo que 2 (3%) identificaram que tal fato ocorreu devido à fixação da marca no mercado. O aumento da carteira de

clientes correspondeu a 2 (3%) das respostas, e o aumento da saída de concorrências frente à crise, se apresentou também em 2 (3%).

Sendo assim, apesar da crise estabelecida tanto no país quanto na própria cidade de Anchieta, pelos motivos já expostos no questionário, verificou-se que houve um aumento de vendas segundo 27% dos entrevistados, sendo que deste total, 11% dos indivíduos mencionaram que tal crescimento corresponde ao fator de planejamento estratégico, foco deste estudo.

5. CONCLUSÃO

O estudo em questão indagou de que forma é realizado o planejamento de vendas dos profissionais externos que atendem o comércio varejista de alimentos da cidade de Anchieta no ES, e para tanto se objetivou a avaliar a influência empírica no planejamento de metas, a partir dos resultados do profissional de vendas, se fazendo, portanto, concluir a importância que o mesmo tem, principalmente a partir das literaturas estudadas.

Frente às respostas pontuadas no questionário aplicado, verificou-se que na prática, o planejamento fornecido pela própria empresa corresponde a 38,57%, porém, o planejamento elaborado pelo próprio vendedor é de 61,43% que se configura por intermédio de diversas vertentes, também é primordial para a obtenção do aumento de vendas.

Isto se confirma na cidade de Anchieta, especificamente, apesar da condição crítica vivenciada, o aumento das vendas de produtos alimentícios que se caracterizou, segundo os entrevistados, em 27% nos últimos doze meses nas vendas aos grandes supermercados, representando desta forma, que o consumidor tem concentrado seu poder de compra em estabelecimentos que fazem promoção e têm poder de competitividade.

O mais relevante do estudo foi perceber-se que 11% destas vendas se fizeram, segundo as menções dos entrevistados, frente ao fator planejamento. No que concerne a opinião dos profissionais quanto a relevância do acompanhamento

ao planejamento de vendas, o estudo apontou que 75% afirmam sua interferência no resultado obtido.

Conclui-se que o planejamento de vendas é item essencial às estratégias das organizações como um todo, para a obtenção de lucros e alcance das metas, primando pela qualidade do produto e do atendimento comercial.

REFERÊNCIAS

ANSOLFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 3° ed São Paulo: Person Education do Brasil, 2000 .

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro – EL SEVIER 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Cidade: Rio de Janeiro: ed Campus, 2003

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

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CONTADOR, José Celso. **Planejamento estratégico – recomendações sobre os ambientes internos e externos**. 1995; Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a06v35n3.pdf. Acesso em 02 de Novembro de 2017.

DRUCKER, Peter Ferdimand. **Os novos mercados**. Rio de Janeiro: Expressão e cultura, 1973.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTHER, Philip. **O marketing das nações**. São Paulo: Futura, 1997.

LACERDA, Lucinea Lima. **Gestão de vendas: primeiros conceitos**. 2013 material de consulta. Extra público. Gestão de Marketing disponível em <https://pt.slideshare.net/lucineamariadelima/gesto-de-vendas-primeiros-conceitos>. Acesso 21 de out 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000. Empresas varejistas, marketing de varejo e varejo. São Paulo: Atlas, 2010

LOPES, Evandro Luiz; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; ALEJANDRO, Thomas Brashear. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Rev. adm. empresa.**, São Paulo, v. 51, n. 6, dez. 2011 .

MARIANO, Lourival. **As sete fases do planejamento**. 2008. Disponível em: www.administradores.com.br/noticias/negocios/as-7-fases-do-planejamento/15544/. Acesso em 21 de Out. de 2017.

MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES Cyro. **Teoria geral da administração. Gerenciando Organizações**. 3.ed São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente**. Rio de Janeiro: ed Brasport, 2007

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria geral da Administração**. 2.ed São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Anna Maris. **Iniciação ao estudo da Administração**. 2.ed São Paulo: Makron Books, 2001

MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!**. Disponível em:

<<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas- hoje-352133.html>>. Acesso em 21 out. 2017.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra** SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: 2008

PRIBERAM DICIONÁRIO ONLINE. **Vender**. Definição. 2017. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/vender>. Acesso em 25 de Novembro de 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, A. **A arte de prospectar** disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/artigos1/Marketing_de_prospecção_de_clientes.htm>. Acesso em 19 nov. 2017.

TRAJANO, T. O caminho das pedras na prospecção de novos clientes nas pequenas e médias agencias. **Revista Cenp**. São Paulo, v.5, n 20, p 18-32, set 2009.

WELSCH, **Orçamento empresarial**, 4º edição, tradução e adaptação contábil brasileira. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Editora Atlas S.A, 1987. pag. 95, 102 e 103

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: um estudo de caso, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006. <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/1926>

HERNAN, Edgardo CONTRERAS Alday O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica, **Rev. FAE** disponível em:< <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>> Acesso em 19 nov. 2017.

1 APÊNDICE

Caro (a) profissional

Este questionário é parte da pesquisa para meu Trabalho de Conclusão do Curso de administração da Faculdade Doctum de Guarapari e suas respostas serão muito importante para que a fase exploratória deste estudo seja concluída, são perguntas visando o comércio da cidade de Anchieta ES. Agradeço pela disposição em responder.

1) Qual a sua idade?

Menos de 20

20 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 50

mais de 50

Menos de 5

5 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

mais de 25

2) Sexo:

Masculino

Feminino

Menos de R\$15.000,00

R\$ 15.000,00 a R\$20.000,00

R\$20.000,00 a R\$60.000,00

R\$60.000,00 a R\$80.000,00

Mais de R\$80.000,00

3) Nível de escolaridade:

Ensino Fundamental

Ensino Fundamental incompleto

Ensino Médio

Ensino Médio incompleto

Ensino Superior

Ensino Superior incompleto

7) Qual o valor da sua remuneração?

1.000,00 a 1.999,00

2.000,00 a 2.999,00

3.000,00 a 4.999,00

5.000,00 a 6.999,00

Mais de 10.000,00

4) Se for formado em nível superior, qual a sua graduação?

8) Qual a sua porcentagem média de comissão?

Menos de 1,5%

1,5 a 2,0%

2,00 a 2,5%

5) Tempo de experiência:

() 2,5% a 3,0%

() 3,0 a 3,5%

() 3,5% a 4,0%

() Mais de 5,0 %

9) Você sabe quais são as etapas do processo de vendas?

() Sim () Não

10) Você faz planejamento de vendas na sua rotina diária?

() Sim () Não

11) Como você faz o seu planejamento?

12) Você utiliza as etapas do processo de vendas?

() Sim () Não

13) A sua empresa disponibiliza dados diários do planejamento para o alcance de metas?

() Sim () Não

14) Você faz uso destes dados diariamente para planejar suas vendas?

() Sim () Não

15) Você acha que esse acompanhamento interfere no resultado obtido?

() Sim () Não

16) Na sua opinião a sua empresa deixa claro as metas e objetivos a serem alcançados?

() Sim () Não

17) Você sabe executar um plano de vendas estratégico?

() Sim () Não

18) Nos últimos 12 meses sua venda tem aumentado?

() Sim () Não

Justifique:
