

# **AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE VENDAS NAS MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR METAL/MECÂNICO DE BLUMENAU - SC**

Volney José Kuhnen  
Deodete Packer Vieira

**RESUMO:** Investigação levada a efeito em pesquisa junto às médias empresas do setor metal/mecânico de Blumenau - SC, conclui que estas não utilizam-se, de forma sistemática, dos itens que compõem o processo de planejamento de vendas. A formulação do processo de planejamento de vendas, deve seguir algumas etapas básicas que evidenciam a direção a ser seguida. Mas nem todas as empresas conseguem efetivamente planejar suas vendas, devido a cultura organizacional, a não adoção de uma visão sistêmica do processo ou devido ao ritmo de crescimento das empresas como do mercado. Na medida em que as empresas seguirem e evidenciarem de forma contínua as etapas do processo de planejamento de vendas, poderá levá-las ao sucesso no mundo dos negócios. O sucesso é cada vez mais uma função de fazer escolhas e de ter disciplina para evitar a acomodação e distração presentes neste momento.

**Palavras-chaves:** Vendas - Planejamento. Inovações tecnológicas. Globalização.

## **1 INTRODUÇÃO**

Vivemos uma era de mudanças aceleradas. O mundo mudou e continua mudando, onde a velocidade não parece dar sinais de redução. Organizações de todo tipo continuam tendo de rever formas de gestão e de trabalho. Hoje as empresas não buscam a maximização dos lucros apenas pela redução de custos, mas também pela obtenção de vantagens competitivas fundamentadas em inovações, seja de produtos, processos empresariais, seja do próprio modelo de gestão.

Empresa empreendedora é aquela que assume riscos e que atua na busca de oportunidades em situações em que outras têm dificuldades em identificá-las ou sequer visualizar ameaças e problemas. É aquela que gera mudanças, inova para poder atender cada vez mais as reais necessidades dos seus clientes. A empresa empreendedora, busca vantagem competitiva por meio de melhorias contínuas nos processos empresariais e de produtos.

A globalização vêm oferecendo grandes riscos e oportunidades. As empresas que conseguem mobilizar pessoas, capital, tecnologia e operar processos empresariais eficazes, podem sobreviver neste mercado competitivo. É preciso ter coerência no foco estratégico e na estrutura organizacional, na forma de gestão e sobretudo, na modernização dos processos empresariais, para tornar o seu negócio viável.

A literatura vêm falando muito em processos. Fala-se em processo decisório, processo de comunicações, processo produtivo, processo de controle e outros mais. Mas como pode caracterizar-se o processo e qual sua importância no estudo e prática da administração? Sua importância no estudo e na prática organizacional e administrativa é essencial para ganhar e evitar desperdício de tempo, de material e de energias pessoais. O planejamento sempre é definido para orientar as ações necessárias para alcançar resultados. Para iniciar esse processo, precisa-se saber o que o mercado quer, o que a empresa quer e quais os recursos que se têm.

A pesquisa visa questionar se o processo de planejamento de vendas, nas médias empresas do setor metal/mecânico, situadas em Blumenau (SC), está sendo utilizado como recurso estratégico e de competitividade mercadológica.

## **2 HISTÓRICO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS**

Vive-se num mundo em mudança, em constante transformação. Mudança é a palavra do momento, a palavra de ordem. A mudança não é um assunto novo.

Segundo Chiavenato (1995, p. 1) por volta do ano 600 a.c.; Heráclito, um filósofo sofista da Grécia antiga, afirmava categoricamente que tudo neste mundo é a mudança, pois a cada momento todas as coisas ficam diferentes.

As mudanças são incessantes. O rio que passa, muda a cada instante, pois as suas águas já não são as mesmas. As plantas crescem paulatinamente. Mudam as nuvens. As pessoas também, agregando a cada experiência novos conhecimentos e novas atitudes. Este filósofo vivia na cidade de Atenas, e já antecipava o futuro que existiria 2.500 anos depois. E o futuro chegou.

Ao longo de toda a história da humanidade, as empresas conviveram com a mudança. Nasceram, cresceram e morrem, como se fossem organismos vivos frente a uma seleção natural das espécies.

Assim destaca Joia (1994, p. 23) "A concepção de que o homem é extremamente importante para a empresa é fundamental em projetos de Reengenharia que, embora usando a Tecnologia da Informação como meio, necessitam do apoio dos profissionais e de um processo de gerência de mudança".

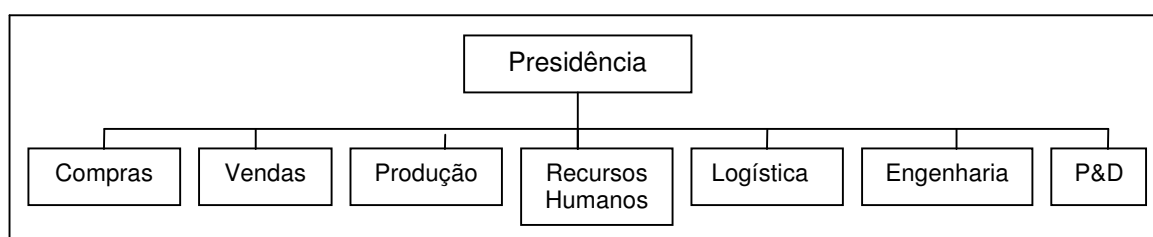
Harrington (1993) enfatiza que os processos empresariais foram inicialmente desenvolvidos para atender à necessidade de executar uma tarefa empresarial específica. Na maioria das empresas, essas necessidades surgiram quando os empreendimentos ainda estavam no começo e em expansão. Eles foram desenvolvidos rapidamente, para atender a uma necessidade imediata e para servir a uma pequena população interna, que formava uma pequena base de clientes. Depois de um início modesto, eles foram abandonados e ignorados. Não foram atualizados para fazer frente ao ambiente das empresas. Ninguém se preocupou em revisá-los e refiná-los.

À medida que as organizações cresceram, a responsabilidade pelos processos foi dividida entre muitos departamentos e novos controles foram criados, simultaneamente ao crescimento dos pequenos impérios. Pequenas ilhas de burocracia começaram a se desenvolver. A burocracia tornou-se a regra, ao invés da exceção. Remendos foram colocados em cima de remendos. Ninguém realmente entendeu o que estava acontecendo, de maneira que ninguém podia auditar os processos empresariais para assegurar que eles estavam operando corretamente. Ao mesmo tempo, a atenção para com o cliente foi abandonada. A organização voltou-se para dentro e as pessoas não entendiam realmente o impacto de suas atividades no cliente externo.

Conseqüentemente, nossos processos empresariais tornaram-se ineficazes, desatualizados, desnecessariamente complicados, sobrecarregados pela burocracia, mão-de-obra intensa, consumo de tempo, irritantes, tanto para a gerência quanto para os funcionários. Enquanto a maioria das organizações considerava esses processos como um mal necessário, eles se tornaram uma carga insuportável nos ombros das organizações, diminuindo paulatinamente a capacidade de elas competirem.

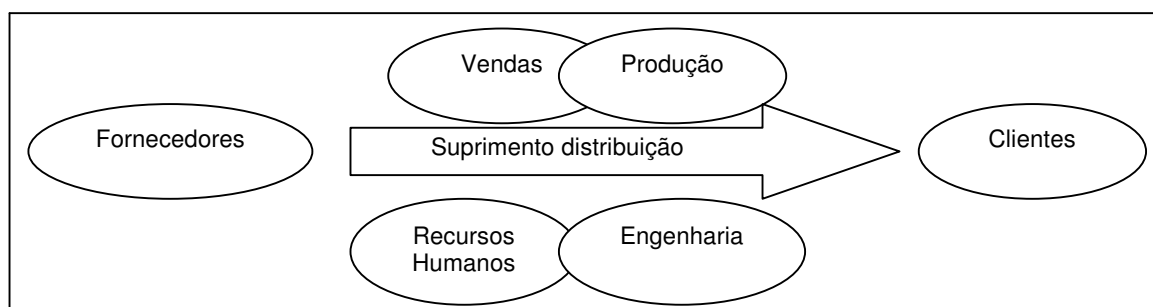
A empresa deve estar orientada a processos porque são os processos que realmente importam.

Assim se expressa Maximiano (2000, p. 486) "A perspectiva do processo implica a visão horizontal do negócio, que envolve toda a organização, começando pelos insumos do produto e terminando com os produtos finais e os clientes. Portanto, a estrutura funcional e hierárquica é desenfaturada. O que importa é enxergar o processo e não a estrutura organizacional".



**Ilustração 1 - A empresa sob a perspectiva da estrutura**

Fonte: MAXIMIANO Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 486.



### Ilustração 2 - A empresa sob a perspectiva do processo

Fonte: MAXIMIANO Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 486.

Para Cerqueira Neto (1994, p. 69), "pensar no processo é vital para o negócio". Processos são interfuncionais. Se focalizarmos apenas o desempenho funcional, os resultados globais estarão subotimizados.

Se objetivos e medidas de desempenho são desenvolvidos independentemente, cada função aprimorará seus trabalhos à custa das outras. Hoje, a organização deve ser capaz de identificar seus processos. Os que são chaves e desses, os críticos. Focalizando os processos críticos, a organização irá aprimorar as áreas necessárias para garantir a sobrevivência e o sucesso do negócio.

Kamel (1994, p. 59) assim se expressa: "À medida que a maioria das empresas crescem, os processos vão sendo remendados para serem rapidamente utilizados e quando ocorrem erros, são colocados controles adicionais. Atualmente, muitas organizações continuam fazendo isto, gastando mais tempo em manutenção interna, do que fazendo a melhoria dos processos".

Sendo estratégico, o processo deve agregar valor para o cliente nos produtos ou serviços, melhorando cada vez mais a qualidade, preços e prazos. O importante é ter em mente, informações suficientes dos processos existentes. O objetivo da melhoria do processo inclui metas, prazos, funções e valores que devem proporcionar benefícios para os clientes. Assim, não devemos analisar o local, e sim o global, levando-se em conta os resultados das pessoas e não somente a tecnologia aplicada.

Temos organizações voltadas para os resultados a nível funcional e aquelas voltadas para o processo. Aqui, observa-se que há diferenças fundamentais, nas empresas com enfoques centradas na função e nos processos. A seguir, algumas diferenças, segundo Cerqueira Neto:

FUNCIONAL	PROCESSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados são o problema.</li> <li>• Entendimento do trabalho.</li> <li>• Medidas individuais.</li> <li>• Muda a pessoa.</li> <li>• Pode sempre encontrar um empregado melhor.</li> <li>• Estrutura hierárquica e de relacionamento verticais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo é o problema.</li> <li>• Conhecimento de como as tarefas do trabalho são partes do processo.</li> <li>• Medidas dos processos.</li> <li>• Muda o processo.</li> <li>• Pode sempre melhorar o processo.</li> <li>• Fluxo de trabalho horizontal cruzando as fronteiras funcionais.</li> </ul>

### Ilustração 3 - Enfoques na função e nos processos

Fonte: NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 71.

### 3 CONCEITOS DE PROCESSO

Para Chiavenato (1995,p. 123) "Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. É uma estrutura para a ação."

Harrington (1993, p. 10) define "processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos".

Já Cerqueira Neto (1994. p. 13) diz que "Processo é qualquer atividade ou grupo de atividades que respondem a estímulos de entrada, realizam trabalho e geram bens e serviços como saídas para clientes internos e externos. Processos utilizam recursos organizacionais. Devem ter objetivos alinhados a objetivos estratégicos. Processo é um método de execução. É o método em estado dinâmico".

Caravantes (1997, p .80) afirma que "Processo é a transformação de um conjunto de inputs, que podem incluir ações, métodos e operações, em outputs que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente na forma de produtos, informação, serviços ou, de modo geral, resultados".

Desta forma, para produzir um resultado que atenda os requisitos do cliente, é necessário definir, monitorar e controlar os inputs do processo que, por sua vez, podem ser fornecidos como outputs de um processo anterior. Em cada interface fornecedor/cliente existe um processo de transformação.

### 4 PROCESSOS EMPRESARIAIS

Grandes mudanças vem ocorrendo nos últimos anos no campo da Administração. E uma delas que vem tendo grande preocupação e estudos, relaciona-se com a compreensão da administração gerencial de que os processos empresariais e produtivos é que são a chave para um desempenho isento de falhas. Nota-se que o cliente quer um relacionamento total com a organização, e não apenas com o produto que ele(a) esteja adquirindo. Tudo o que se faz atualmente pode ser feito concentrando-se nos processos empresariais.

Harrington (1993, p. 10) afirma que:

Processo Empresarial são todos os processos que geram serviços e os que dão apoio aos processos produtivos, por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento de processo de manufatura. Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Esta definição mostra-nos que quase tudo o que fazemos se constitui num processo e que os processos empresariais desempenham um importante papel na sobrevivência econômica de nossas organizações. Não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço.

Na década de 1990 ocorreu uma mudança profunda na filosofia organizacional onde a Administração começou a perceber que o seu trabalho consistia em liderar uma revolução nos processos, em toda a organização. É preciso parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que se quer aperfeiçoar. É necessário adotar a Estratégia do aperfeiçoamento dos processos empresariais. Um processo não tem dono. É importante que todos estejam fazendo um trabalho, onde as atividades se inter-relacionem.

Pode-se dizer que os processos não são claramente conhecidos dentro das empresas, pois as pessoas geralmente respondem por departamentos ou por unidades de trabalho como cargos, tarefas, etc., mas ninguém é responsável pelo processo, isto é, por toda a seqüência de um determinado serviço, de ponta a ponta. Cada processo tem o seu início e seu término, suas entradas e saídas ou resultados, mas ninguém o gerencia em toda a sua extensão. Os processos

não são conhecidos pelo nome, mas poderiam ter uma denominação própria mediante nomes que identifiquem o seu estado inicial e o seu estado final, isto é, que expressem o trabalho realizado entre seu início e término.

É importante ressaltar que a adoção da abordagem de processo deve corresponder à adoção do ponto de vista do cliente, seja ele interno ou externo à organização. Os processos constituem a estrutura pela qual uma organização faz o seu trabalho para produzir valor para o seu cliente. Isto gera satisfação do cliente com o produto desse processo o qual constitui uma importante medida de um processo. Como o cliente é o árbitro final do projeto do processo e do desempenho, ele deve estar representado em todas as fases de qualquer programa de Administração de processos.

Kamel (1994, p. 45) assim se expressa: "define-se um processo empresarial, como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas, utilizando os recursos da organização, e que cria uma saída de valor para o cliente".

Uma tarefa pode agregar valor hoje e não agregar amanhã, porque as tarefas que agregam valor dependem do ambiente interno e/ou externo, levando-se em conta, as mudanças mercadológicas, tecnológicas e organizacionais.

O aperfeiçoamento de processos empresariais assegura o uso eficaz e eficiente dos recursos - instalações, equipamentos, recursos humanos, tempo, capital e estoques.

Dedicar mais esforço para aperfeiçoar os processos empresariais, é um fator básico para ser competitivo no novo milênio.

## 5 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO

Harrington apud Clark, (1993, p. 135) assim expressou-se no *Jornal of Political Economy*: "Conhecimento é o único instrumento de produção que não é sujeito ao princípio da rentabilidade decrescente".

Pode-se interpretar isso para mostrar que quanto mais se entende os processos empresariais, mais importante é aperfeiçoá-los. Para fazer isso, precisa-se compreender claramente várias características de processos, abordadas por Harrington.

O perfeito entendimento dessas características do processo é essencial, pelas seguintes razões:

- primeiro está no fato de identificar as áreas com problemas-chave, a qual fornece o ponto de partida do processo de aperfeiçoamento;
- segundo, é de fornecer o conjunto de dados necessários para a tomada de decisões bem-fundamentadas. É preciso saber que impactos as mudanças exercem nas atividades individuais, no processo como um todo e nos departamentos envolvidos;
- terceiro, constituir a base para estabelecer metas de aperfeiçoamento e para avaliar resultados.

Na análise das características dos processos, onde destaca-se:

**Fluxo - os métodos de transformar entradas em saídas** - A elaboração de um fluxograma é o passo inicial para se mudar um processo. No entanto, precisa-se tomar alguns cuidados, pois nem sempre a documentação disponível reflete a realidade, em função de erros e mal-entendidos. Daí a necessidade de se verificar a exatidão da documentação do processo. Precisa-se tomar consciência de que são as pessoas que dão vida ao processo; são as pessoas que fazem o processo funcionar; sem elas, nada aconteceria. Precisa-se saber como as pessoas, que dão vida ao processo, se sentem sobre o processo. O que as atrapalha? Que áreas do processo elas mais apreciam? O que as aborrece?

**Eficácia do processo** - Esta é a segunda característica fundamental do processo e que segundo Harrington (1993, p. 145) "A eficácia do processo é o grau com que o processo atende às necessidades e às expectativas do cliente final. Ela mede a qualidade do processo". Mais especificamente, a eficácia é o quanto:

- a saída do processo atende às exigências dos clientes finais;

- as saídas de cada subprocesso atendem às exigências de entrada dos clientes internos;
- as entradas dos fornecedores atendem às exigências do processo.

Assim, pode-se melhorar a eficácia de qualquer processo. Aperfeiçoar a eficácia, gera clientes mais satisfeitos, mais vendas e maior participação no mercado.

Já em relação a Eficácia do Processo, Chiavenato (1995) aborda algumas medidas para mensuração quantitativa visando à comparação de resultados obtidos sob diferentes condições externas e diferentes situações. Custo, lucratividade, qualidade e satisfação dos empregados são medidas comuns de eficácia. No entanto, a satisfação do cliente é uma medida de eficácia que tem prioridade sobre as demais.

**Eficiência do processo** - A eficácia no processo é fundamental para o benefício do cliente, enquanto que a eficiência do processo é de suma importância para o benefício do dono do processo, onde eficiência é a relação entre volume de saída por unidade de entrada, onde como exemplo podemos citar, quilômetros por litro.

Identifica-se como características da eficiência:

- tempo de ciclo por unidade ou por transação;
- recursos (reais, pessoas, espaço) por unidade de saída;
- porcentagem do valor agregado real no custo total do processo;
- custo da falta de qualidade por unidade produzida;
- tempo de espera por unidade ou por transação.

**Tempo de ciclo do processo** - Sendo o tempo de ciclo uma medida da eficiência, também exerce um grande impacto sobre os clientes, na medida em que afeta o prazo de entrega e o custo.

Para Harrington (1993, p. 147) "Tempo de ciclo" é a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo. Ele inclui não só o tempo gasto na execução do trabalho em si, como também o tempo despendido movimentando documentos, esperando, armazenado, revisando e retrabalhando".

Esta é uma questão-chave em quase todos os processos empresariais. Ao reduzir-se o tempo de ciclo total, libera-se recursos, reduz-se custos, melhora-se a qualidade da saída e pode-se aumentar as vendas.

Na realidade, a soma do tempo de processamento das tarefas é bem menor do que o tempo de ciclo do processo, porque este inclui também os seguintes tempos:

- tempo de espera;
- tempo de movimentação de materiais, produtos, serviços ou documentos;
- tempo de arquivamento (documentos) ou de armazenamento (materiais ou produtos);
- tempo de aprovação;
- outros tempos intermediários envolvidos no processo.

**Custo** - Outro aspecto importante do processo é o custo, o qual fornece enfoques importantes sobre os problemas e ineficiências do processo. É aceitável que se usem custos aproximados, estimados a partir de informações financeiras disponíveis, segundo Harrington.

## 6 CICLO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Segundo Cerqueira Neto (1994) pode-se adotar o ciclo Planejar, Fazer, Checar e Agir (PDCA) para o Gerenciamento do Processo. Ou seja, devemos planejar para fazer, coletar dados enquanto estivermos fazendo para verificar ou estudar contra as metas estabelecidas, controlar para gerar ações corretivas necessárias ao processo, e finalmente, agir corretivamente sobre as diferenças para replanejar e iniciar novo ciclo de gestão.

Para planejar o processo, o dono deve medir o atual desempenho dele todo o tempo. Deve também, para poder planejar para a excelência do processo de negócio, medir para determinar as necessidades do cliente e medir para estabelecer marcos de referência. Os resultados da integração que o processo lhe fornece, com as informações das necessidades dos clientes e os

marcos de referência, geram novas necessidades de medidas de excelência. Os resultados então fazem com que tenhamos como agir sobre o processo para promover melhorias.

Para Maximiano (2000, p. 486) "o processo de um sistema é a maneira como os componentes se relacionam, para criar uma seqüência de operações ou procedimentos que produzem os resultados esperados. O processo cria um ritmo, a velocidade segundo a qual o sistema funciona. Tempo de ciclo é a expressão usada para indicar o tempo que transcorre entre o início e o fim de determinados processos". Por exemplo: o tempo que vai desde que um cliente faz um pedido, até o momento em que a encomenda é entregue.

Em muitas organizações, gerentes têm sido criticados por aceitarem um nível de desempenho abaixo da perfeição. Suponha-se que um desempenho 99,9% livre de erros represente o padrão mais alto de excelência. Ao utilizar-se esse padrão, o serviço postal perderia milhares de correspondências por hora; médicos realizariam centenas de operações cirúrgicas incorretas por semana e haveria dezenas de acidentes aéreos por semana nos principais aeroportos do país.

Os japoneses consideram o controle de custos como algo que nunca termina; a busca do aprimoramento contínuo é uma corrida sem linha de chegada.

## 7 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE VENDAS

A área de vendas sofre influências da filosofia da empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores é em grande parte fruto da definição da missão e dos objetivos da organização. Qualquer empresa, seja de que porte for, precisa definir uma filosofia para orientar as ações de seus colaboradores. Algumas não dão atenção a isso, mas as empresas bem-sucedidas preocupam-se não só em descrever sua filosofia, missão ou políticas de qualidade, como em divulgá-las. Há alguns anos, a filosofia de uma empresa era considerada confidencial e restrita à alta administração, pois tinha-se medo do que os concorrentes poderiam fazer com essa informação. A filosofia da empresa é resultante da missão da empresa, da visão de suas crenças e valores e de sua razão de ser.

**Planejamento** - através do planejamento, a empresa pode identificar os resultados desejados e os meios para alcançá-los. Nota-se que o planejamento oferece vantagens importantes para as organizações, na busca do aperfeiçoamento do foco e flexibilidade, da coordenação, do controle e administração do tempo.

Através do planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias, contribuindo 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.

Para Las Casas (1993 p, 57) "O planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações internas e externas; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que os objetivos sejam alcançados".

Os objetivos são necessários no planejamento das operações, onde planos necessitam de metas. Sem objetivos, é impossível criar um projeto que sirva para algo. Os objetivos formam a base do planejamento. Servem como instrumentos de controle, já que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. As vendas são estipuladas a partir dos objetivos mais gerais da empresa.

Moreira (2000, p. 95) afirma que o "Processo de Planejamento das vendas de uma organização deve possuir algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida, onde destaca: avaliação das oportunidades de mercado, estimativa de potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação e distribuição e logística, que são a base para todo o processo". Estas são as etapas para todo o processo. Assim, o planejamento de vendas deve, sistematizar ações, aproveitando oportunidades de mercado, desde que enquadradas na missão e objetivos da empresa.

**Avaliação das oportunidades de mercado** - Para Cobra (1994, p. 73). "O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades".

Na busca primária, Cobra (1994) enfatiza que ao abordar-se a avaliação das oportunidades de mercado, refere-se não somente à identificação de desejos e necessidades, mas também ao desenvolvimento de estratégias e programas para converter clientes potenciais em clientes atuais. Aqui deve-se considerar o tipo de busca primária gerada pelos consumidores em geral ou por um grupo de consumidores em particular. Onde a busca primária refere-se ao escopo para eleger o produto genérico, não a marca, que traga a máxima satisfação da necessidade. Exemplo, a água mineral sem gás é um produto genérico eleito para a satisfação de uma necessidade: a sede.

A demanda primária potencial, é dada pela interação dos seguintes fatores:

- o plano inicial do consumo;
- grau em que a necessidade pode ser satisfeita mediante o consumo do produto que potencialmente a satisfaz;
- grau de ativação ou intensidade similares sobre o mercado definido como objetivo;
- a taxa de retenção, que é o grau em que o produto segue consumido sem prévia racionalização de escolha, por um hábito de escolha, quase um reflexo condicionado. Isso pode ocorrer a partir de uma decisão racional de escolha, mas os sucessivos usos do produto ou experiências positivas de consumo a convertem em um ato impulsivo de escolha.

A demanda primária potencial é ativada pela pressão de todas as marcas sobre o mercado-alvo. O grau de ativação também participa, em conformidade com a pressão estratégica, de todas as marcas, entendendo-se, por tal, a pressão realizada sobre o consumo por todas as marcas de determinado produto, ao associar o produto com a satisfação de uma necessidade.

**Potencial de mercado e potencial de vendas** - os profissionais de vendas devem trabalhar em modelos que possibilitem a identificação clara e objetiva do potencial de mercado, que é a capacidade de um mercado de uma determinada área geográfica ou setor da economia de absorver uma quantidade de vendas de um produto ou serviço.

Moreira (2000, p. 95) destaca que "o potencial de mercado é a capacidade de um mercado de uma determinada área geográfica ou setor da economia de absorver uma quantidade de vendas de um produto ou serviço".

Já em relação ao potencial de vendas, Cobra (1994) diz que é uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode razoavelmente esperar obter.

Na análise de dados secundários, pode-se fazer uma análise de correlação, em que a variação do fator de mercado é associada a algum aspecto relacionado com a variação da procura do produto. A análise da correlação consiste em considerar duas variáveis que estão interligadas de forma que, ao se alterar uma delas, a outra variará numa proporção determinada.

Por exemplo: quando o poder aquisitivo da população cai, o mercado de usados e de manutenção, mecânicos, funileiros e pintores de automóveis, aumenta, pois as pessoas deixam de adquirir automóveis novos e passam a dar um maior cuidado aos usados, destaca Moreira (2000, p.85).

Para Las Casas (1993) enquanto o potencial de mercado traduz a capacidade máxima de absorção de mercado em determinado momento, o potencial de vendas consiste na expectativa de uma companhia obter participação de determinado potencial de mercado. Exemplifica estes dois conceitos, da seguinte forma:

- **Potencial de Mercado:** estima-se o valor total da capacidade do mercado brasileiro no ramo de atuação da empresa. Esta estimativa vai refletir a situação econômica do momento. Em épocas de prosperidade, é evidente que o potencial será maior do que em épocas de recessão. A capacidade máxima que o território nacional pode absorver de um produto representa 100%. Supondo que São Paulo corresponda a 50% desse total, o potencial da cidade de São Paulo é, portanto, de 50%. Normalmente divide-se em regiões para facilitar as estimativas.
- **Potencial de Vendas:** a partir dessas informações pode-se calcular potencial de vendas. A capacidade de vendas da empresa e do mercado parte da análise da demanda total



do mercado. Supondo-se que a demanda estimada do produto seja de 10.000 unidades. Logo, o potencial de vendas da empresa será de 5.000 unidades, pois o potencial de mercado de São Paulo representa 50% do mercado total.

**Previsão de vendas** - visa avaliar o comportamento das vendas no período seguinte sob as diversas influências conhecidas no momento. É um permanente desafio para o homem de vendas, pois simboliza a base do planejamento financeiro, da produção e do marketing, porque tudo deságua no orçamento da empresa. Por meio do cruzamento destes fatores, identificam-se os volumes de vendas a serem atingidos no período seguinte.

Tendo um quadro geral do seu mercado de atuação, o administrador de vendas poderá fazer uma previsão do que poderá ocorrer no período a ser planejado.

Segundo Las Casas (1993) este período pode ser mensal, anual, para dois ou mais anos, ou outro qualquer, dependendo da administração e da situação ambiental. Ainda, a previsão é feita a partir da análise da empresa e de seu ambiente, da concorrência, além de outros fatores que influenciam na determinação da previsão, como condições gerais dos negócios, do ramo, do produto no mercado e das condições internas da companhia.

Para Las Casas (1993, p. 69) "a previsão pode ser feita por produto, por região e mercados ou por cliente".

Destaca alguns métodos utilizados:

- **Intenção de Compra:** como no método para determinação do potencial, os clientes são questionados a respeito de compras futuras para o período planejado.
- **Opinião de Força de Vendas:** os vendedores, por terem relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar quanto espera vender.
- **Vendas Passadas:** é um procedimento muito usado no Brasil. Com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimentos alcançados, suas variações sazonais e cíclicas.
- **Julgamento dos Executivos:** os executivos, com base em sua experiência e intuição, determinam o que a empresa venderá no período considerado.

Pode-se planejar as vendas por meio do seu crescimento; tendências e mudanças importantes.

Para Moreira (2000, p. 87) "a previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação".

Os rumos de uma organização, são definidos por fatores, onde destaca-se o volume de vendas de um determinado período. Assim, Moreira (2000) enfatiza que na previsão de vendas, deve-se avaliar quais são as conseqüências positivas ou negativas de fatores como crescimento do PIB, inflação, demanda por produtos complementares ou substitutos e entrada de novos concorrentes.

**Orçamento de vendas** - Segundo Las Casas (1993, p. 70) "o orçamento de vendas nada mais é do que o planejamento financeiro dessas expectativas de ocorrências. Dessa forma, o planejador faz uma previsão dos lucros, levando em conta as receitas e as necessidades de gastos".

Segundo Las Casas (1993) os orçamentos de vendas podem tomar as seguintes configurações:

- a) orçamento de vendas: são comparados os volumes de receitas e unidades antecipadas a partir da venda de vários produtos;
- b) orçamento das despesas de vendas: antecipa os diversos gastos com as atividades de vendas pessoais, que são salários, comissões, despesas de força de vendas;
- c) orçamento de propaganda: define os fundos de investimento em propaganda;
- d) orçamento administrativo: orçamento de todo o pessoal administrativo, despesas de operações de escritórios, aluguel, eletricidade, etc.

Para Cobra (1994) a consecução de um orçamento depende das estratégias adotadas de segmentação de mercado, distribuição, eficácia dos instrumentos de esforço promocional adotados, seleção de vias de distribuição, zoneamento de vendas que permita melhor alocação de

esforços de vendas, do tamanho da força de vendas, dos sistemas de remuneração e incentivos dos vendedores.

**Segmentação de mercado** - visa gerar subsídios para a organização dos territórios, o zoneamento e outros critérios para a formulação da estratégia de vendas. Pode ser entendida como a subdivisão de um mercado em partes menores, preservando as características de compra e consumo.

Para Moreira (2000, p. 96), "a identificação de segmentos de mercado dentro do planejamento de vendas visa gerar subsídios para a organização dos territórios, o zoneamento e outros critérios para a formulação da estratégia de vendas". Assim entende-se a segmentação como a subdivisão de um mercado em partes menores, as quais preservam as características básicas de compra e consumo.

Segundo Cobra (1994) segmentar significa dividir, fragmentar, cujos critérios devem estar apoiados em informações precisas acerca do mercado total que se objetiva dividir.

A segmentação de mercado serve de base para:

- a determinação de quotas de vendas;
- o zoneamento e o rezoneamento de vendas;
- a elaboração do plano orçamentário;
- a elaboração da previsão de vendas;
- a avaliação do desempenho dos pontos de vendas;
- a avaliação do desempenho dos territórios de vendas;
- a avaliação do desempenho mercadológico;
- outras formulações estratégicas.

Ressalta ainda os seguintes requisitos para a segmentação de mercado:

- um segmento precisa evidenciar um potencial adequado - para que represente uma oportunidade, é preciso que o seu potencial seja atraente;
- um segmento precisa ser economicamente acessível - é preciso que seja acessível do ponto de vista econômico;
- um segmento precisa ser razoavelmente estável - é preciso identificar qual segmento-alvo é o melhor atualmente;
- um segmento precisa ser determinado adequadamente - há diversos métodos aplicados na segmentação de mercado. É preciso cuidado em relação ao uso destes métodos e atenção com sua interpretação. Um dos mais conhecidos é o do Cluster Analysis, o qual tornou-se uma ferramenta bastante difundida entre os pesquisadores de mercado. O método é estatístico e foi desenvolvido para agrupar pessoas ou produtos com características relativamente homogêneas, como atitudes, propensão de compras, hábitos, etc. Usa-se também na identificação de grupos homogêneos de compradores, para se entender melhor o comportamento de consumidores.

Para Las Casas (1993) as empresas orientadas para o marketing dividem os mercados em segmentos. A idéia da segmentação é separar os mercados com características semelhantes entre si. Ou seja, separa-se um grupo homogêneo de um mercado formado por grupos heterogêneos. Com isto, é possível compreender melhor os desejos e necessidades dos consumidores e a partir daí oferecer produtos e serviços mais adequados.

Pode-se segmentar um mercado, pelas seguintes formas:

- geográfica - onde o mercado é dividido por regiões, como norte, sul, cidades, municípios, bairros etc;
- demográfica - os mercados são divididos levando-se em conta sexo, idade, estado civil, profissão, etc;
- psicográfica - o mercado é dividido segundo características de personalidade, estilo de vida, atitudes, entre outros.

**Distribuição e Logística** - esta etapa é responsável pelo escoamento mais adequado do produto. Nela a organização avalia quais são as melhores formas e caminhos. Tem como meta

principal estabelecer, manter e gerar eficácia nas vias de distribuição para que o composto de produtos seja colocado nos segmentos mais importantes, na maneira mais econômica.

Distribuir bens e serviços envolve levar os produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz. Os profissionais de vendas devem tornar os produtos disponíveis para os clientes, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor.

Segundo Churchill (2000, p. 368), "distribuição é uma rede, sistema organizada de órgãos e instituições, que em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de vendas".

Para Moreira (2000, p. 96), "A etapa de distribuição e logística é responsável pelo escoamento mais adequado do produto; nela a organização avalia quais são as melhores formas e caminhos.... tem como meta principal estabelecer, manter e gerar eficácia nas vias de distribuição para que o composto de produtos seja colocado nos segmentos mais importantes da maneira mais econômica".

O estabelecimento, a manutenção e a eficácia dessas vias de distribuição buscam colocar o composto de produtos nos segmentos mais importantes e da maneira mais econômica.

Para Cobra (1994) a distribuição de produto pode ser direta ou indireta. Segundo Moreira (2000) a distribuição direta ocorre quando os produtos ou serviços são vendidos para o consumidor sem a participação de intermediário. Já na distribuição indireta, a venda ocorre por meio de terceiros, ou seja: revendedores, distribuidores, representantes.

Percebe-se que os elementos que estão no processo de distribuição são os membros de um canal. O canal é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final.

Las Casas (1993, p. 80) afirma que: "Distribuição física é a grande variedade de atividades relacionadas com a eficiente movimentação de produtos ou serviços do produtor ao consumidor ou usuário". Sob o ponto de vista do consumidor, a distribuição proporciona utilidade de lugar e de tempo. Um produto é preferido pelo consumidor se proporcionar o maior nível de utilidade, aqui entendido como satisfação. E a satisfação de lugar significa que um consumidor pode adquirir os produtos de que necessita no lugar em que ele é desejado.

Moreira (2000, p. 181), destaca que "...as atividades que envolvem tempo e movimento, ou seja, que têm como objetivo a movimentação e a armazenagem de cargas dentro de uma empresa a fim de otimizar os espaços físicos, definir a melhor forma de movimentar os estoques, é o que se conhece como logística".

Como os custos logísticos causam impacto diretamente no custo dos produtos ou serviços oferecidos, diversas áreas da empresa, como a industrial, marketing, vendas, devem estar envolvidas na logística.

Em termos empresariais, a logística inclui todo tipo de transporte e estocagem, segundo Cobra (1994) isto fica claro, nas suas definições.

- transporte - é relativo ao movimento de passagem de bens entre empresas ou entre firmas e consumidores.
- estoque - é usado como sinônimo de armazenagem e significa todas as atividades associadas com a guarda de produtos até a sua necessidade de consumo.

Las Casas, afirma que o termo logístico (1993, p. 95) "... compreende frete, armazenagem, manuseio do material de proteção e embalagem, controle de estoques, localização da fábrica, processamento dos pedidos, previsão e serviço ao consumidor".

O processo de planejamento de vendas é amplo e dinâmico, compondo-se de diversas tarefas interligadas e dependentes de um bom fluxo operacional para que se atinja o sucesso das vendas. As tarefas que compõem um fluxo operacional adequado a cada realidade da organização são estruturadas na fase de planejamento das vendas. Ali os profissionais da área desenvolvem e observam como deverá fluir todo o processo de planejamento de vendas.

## 8 RELATO DA PESQUISA

Questionadas se as empresas possuíam uma visão, somente 57% delas responderam tê-la bem específica e divulgada a todos; o restante das empresas ou não possuíam ou não tinham ela divulgada o que na prática significa não ter. Quando perguntadas dos requisitos que devem ser analisados quando da construção de uma missão somente 28,6% das empresas responderam todas, as demais tem o conceito de missão como uma preocupação quase exclusiva de quem são os nossos clientes. O não entendimento sobre as variáveis que devem ser questionadas quando da construção de uma missão leva a conclusão do parcial entendimento do conceito e a impossibilidade deste conceito fazer alguma diferença na vida prática da empresa pois seu entendimento é limitado. Pouco mais da metade das empresas entrevistadas afirmam ter a missão bem definida e compartilhada com todos na organização. Em termos gerais a soma dos dois conceitos missão e visão é bem definida e compartilhada por somente metade das empresas pesquisadas. A outra metade não conhece ou não usufrui dos conceitos para corroborar para a competitividade de suas organizações.

Em relação ao estilo de administração que estas possuem, responderam em sua maior intensidade que privilegiam a satisfação das necessidades dos clientes. As empresas parecem não entender que satisfazer as necessidades dos clientes é um fim e que para isto deveriam contar com pessoas com iniciativa, contar com espírito de equipe, pessoas com atitudes construtivas, que busquem em conjunto proporcionar ao consumidor um serviço de excelente qualidade, buscando equilíbrio nos segmentos onde atua. O estilo de administração empregado, deve buscar uma orientação para excelência nos serviços satisfazendo e superando as expectativas e necessidades dos clientes, com pessoas comprometidas, proativas e capazes de atuarem em equipes para maximização da riqueza do acionista como um justo pagamento pela qualidade empreendida em seus produtos e serviços.

As crenças e valores de uma empresa são a base de sua cultura. Aqui chama a atenção que a questão da ética e entusiasmo não acompanham a mesma concentração de respostas. Será possível respeitar clientes e fornecedores sem ética? E sem entusiasmo será possível o comprometimento pelas causas dos clientes? Outra questão que se destaca é quando questionada o princípio de autoridade, responsabilidade e humildade das organizações. Aqui também há um parco entendimento deste conceito e de sua importância para a organização na busca de seus resultados com os menores custos sejam eles financeiros, sejam eles emocionais (stress).

Quanto a definição do “nosso negócio” parece que as empresas questionadas possuem poucos conhecimentos a respeito da intenção deste questionamento. Não é possível se construir uma visão e uma missão bem definidas se não entendermos o nosso negócio com profundidade e clareza. Ao definirmos o nosso negócio faz-se mister questionarmos qual é de fato o nosso negócio, qual a nossa situação com relação ao posicionamento, participação de mercado, tecnologia e imagem? O que queremos vir a ser, nossa vocação, o que fazemos de melhor e como queremos ser reconhecidos no mercado? O que seremos se mantivermos o rumo atual? O que fazer para chegar onde queremos? A falta do conhecimento da importância destes questionamentos para a formação do entendimento do nosso negócio e de sua inter-relação com uma missão bem definida, leva-nos a questionar o entendimento dos conceitos de planejamento estratégico como um todo pelas organizações aqui pesquisadas. Mais objetivamente pelas áreas de vendas destas organizações.

As empresas em sua totalidade afirmam que conhecem suas forças e fraquezas. Quando descrevem como definiu esta observa-se que somente 1 atribui ao planejamento estratégico a origem deste conhecimento. Assim podemos notar que as demais dão respostas evasivas sem teor substantivo. Sabemos que o planejamento estratégico não precisa ser formal (apesar de o aconselharmos), porém, é preciso que seja resultado de um esforço de entendimento de questões como nossas forças e fraquezas. Esta questão quando somada as demais até aqui analisadas, leva-nos a concluir que o termo planejamento estratégico, com suas partes: visão, missão, definição do negócio, forças e fraquezas etc. é conhecido pelas empresas, porém não é de profundo entendimento teórico e acreditamos também não sê-lo prático.

Outra questão que corrobora para a parcial conclusão acima é a questão pontos fortes e pontos fracos, onde apenas 71% das empresas afirmam conhecê-los. Destes as afirmações que se

seguem ratificam o que parece ser uma verdade: a que as empresas não possuem um real entendimento sobre planejamento estratégico. Quando continuamos a questionar quem tem o conhecimento destes fortes e fracos da empresa são apontados alguns setores ou funções em sua maioria de diretoria e chefias. Ora, estes devem ser de conhecimento de todos na organização para que juntos possam maximizar os fortes e minimizar os fracos da empresa.

Quando questionadas sobre as oportunidades e ameaças no seu mercado a totalidade das empresas pesquisadas diz conhecer estas oportunidades e ameaças. Somente uma atribui ao planejamento estratégico formal a descoberta desses pontos as demais atribuem a pesquisas junto aos representantes ou vendedores, ou forma de pesquisa. As oportunidades de mercado juntamente com suas ameaças estão aparecendo todo dia e usar da força de vendas para sua atualização é recomendável, porém seu entendimento e seu monitoramento sistemático é o que questionamos. Um sistema formal de Inteligência de Mercado só pode ser empregado com eficiência se o entendimento deste for completo. Se não o for podemos estar captando informações boas e ruins e não conseguimos separar joio do trigo.

Quanto a utilização do conceito de potencial de mercado ou potencial de vendas na avaliação de novas oportunidades todas as empresas declaram usar de ambos os conceitos para questionar esta nova oportunidade. Aqui já estamos mais especificamente na área de vendas e parece haver um melhor entendimento dos conceitos quando comparamos as respostas subjetivas, concordamos que as empresas de fato entendem e realmente utilizam o potencial de mercado e o potencial de vendas quanto da identificação e avaliação de uma nova oportunidade.

Até neste momento foram questionados os conhecimentos das empresas a respeito da missão e da visão estratégica, do conhecimento estratégico de seu negócio, seus fortes e fracos ameaças e oportunidades. O autor, ao fazer estes questionamentos quis verificar se existe o completo entendimento da direção estratégica da organização pela área comercial. Demonstrado que não existe faz-se o primeiro questionamento, como podemos fazer um plano de vendas adequado para a organização (que capitalize com o todo estratégico) se não temos bem claro o que é mais adequado para ela pois não se sabe claramente onde queremos chegar (visão) e como chegaremos lá (missão).

Quanto ao plano formal de vendas 71% responderam tê-la. Parece não ser mais cabível nos tempos atuais gerenciar vendas sem um plano formal. Porém mesmo os que possuem questionamos sua excelência quando verificado o não pleno entendimento do todo estratégico. Ter um plano forma de vendas é sempre melhor do que não ter um. Ter um bom plano formal de vendas que se completa e interage em conformidade com o planejamento estratégico da organização é uma outra questão bem diferente pois estamos falando em otimização de um processo chamado planejar, que se inicia no estratégico e avança nas mais diferentes áreas e funções da organização.

Questionadas sobre demanda de mercado e o estudo do potencial de mercado observa-se que 42% das empresas não possuem um estudo científico sobre o potencial de vendas para seu produto. É comum as empresas irem crescendo e se baseando somente em históricos de vendas e num movimento de tentativa e erro basearem seus orçamentos e previsões de venda. Nas demais empresas parece existir uma forma sistemática de investigação de seu mercado em termos de potencial de vendas.

Para somente 57% das empresas entrevistadas parece haver um entendimento sobre os canais de distribuição e otimização logística. O conhecimento destes conceitos são fundamentais para otimizar resultados via a utilização de canais mais adequados e níveis de distribuição condizentes com diferentes áreas, diferentes características de consumidores etc. Já no conceito de logística mesmo entre os 57% que alegam conhecer e utilizar-se do conceito para a otimização de fato não o entendem. Se observarmos as respostas subjetivas, notaremos que o conceito é limitado ao almoxarifado ou ao transporte somente..

Questionadas sobre segmentação de mercado 85% delas afirmam conhecer o conceito e aplicá-lo em sua organização como base para planejamento e organização de vendas. Nas respostas complementares observa-se somente uma segmentação geográfica. Porém hodiernamente a segmentação por fatores de potencial sócio econômico por exemplo permite as

organizações melhorarem seus atendimentos, pois, acabam compreendendo diferentes necessidades em diferentes portes de clientes.

Na auto avaliação de 71% das empresas pesquisadas suas metas de vendas são bem definidas e 28% afirmam que suas metas de vendas não são bem definidas. Aqui é muito interessante notar que devido as conclusões até aqui tomadas, com base na qualidade das respostas, temos dúvidas quanto a qualidade destas metas. Damos mais crédito aquelas que reconhecem que suas metas são deficitárias, pois devem ter interesse em melhorar para atingir uma melhor qualidade. Aquelas que se julgam competentes em suas metas podem incorrer na excessiva auto confiança e não promover melhorias, que parecem carecer.

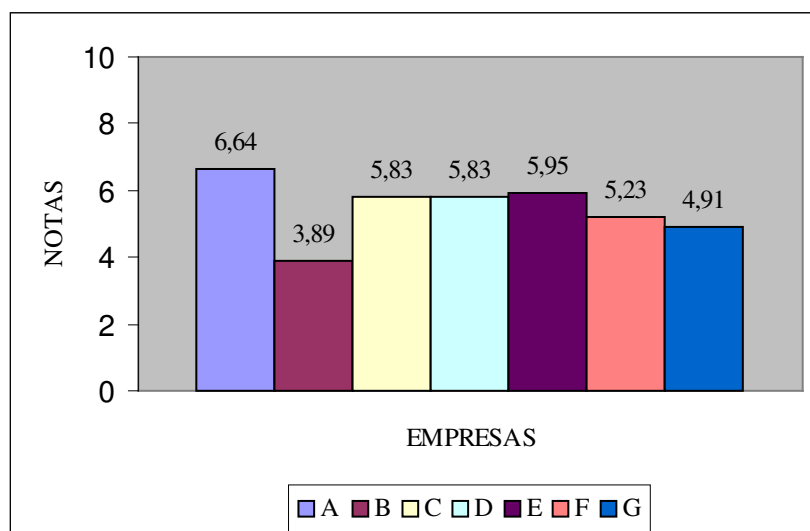
Quando as empresas foram questionadas de uma sistemática de estudo e avaliação periódica do mercado em que atuam, 57% das entrevistadas responderam que possuem um sistema de acompanhamento de mercado. Este conhecido como SIM, o sistema de informações de mercado tem sua excelência no formato e na sua concepção, mais do que em sua intensidade. E quando nos deparamos com as respostas descritivas, notamos que algumas empresas não dão ênfase ao formato e sim a quantidade de visitas a determinada região ou que possuem relatórios de vendas para isto. Novamente é melhor ter alguma coisa do que não ter nada. 42% afirmam não ter um sistema. Se estes visualizarem o benefício a médio e longo prazo de se ter um SIM para catalisar as informações de seu mercado podem e devem construir um sistema adequado.

As empresas pesquisadas em quase sua totalidade 85,7% afirmam possuir um sistema de previsão de vendas, e 50% das entrevistadas fazem isto anualmente. O período de previsão de vendas é muito sensível a cada negócio. Não podemos cair no erro de usar prazos muito longos. Também é importante rever sempre as informações e as premissas de uma previsão. Juntamente com a previsão as empresas estabelecem um orçamento de vendas que é a base financeira de resultado de vendas. 42,9% das empresas atribuíram ou a instabilidade financeira ou a falta de estrutura para não terem um orçamento de vendas. Isto seria como dizer que “podemos vender com lucro ou com prejuízo mas se deus e a economia ajudar vamos ter lucros nas vendas, só não sabemos quanto”. O orçamento de vendas é indispensável no processo de administração de vendas mais especificamente no processo de planejamento de vendas.

Uma das empresas pesquisadas afirma que não sabe quais são os fatores que influenciam na demanda por seus produtos e que é “muito difícil saber quais são estes fatores”. Afirmamos que para a maioria das empresas é muito difícil saber estes fatores, porém parece ser mais difícil administrar uma empresa sem uma clara idéia deles. Pois eles irão influenciar diretamente no resultado da empresa.

No que diz respeito a função controle 85,7% das empresas entrevistadas possuem um sistema de acompanhamento de metas e resultados. O controle é a ferramenta para melhorar o processo na busca da competitividade. Aqui são usados mapas e relatórios específicos e parece haver um entendimento geral de sua utilidade. Apenas uma empresa diz não utilizá-lo, o que nos parece totalmente inadequado.

Por fim, tomou-se os questionários respondidos pelas empresas pesquisadas, e atribuiu-se uma nota para cada questão, em razão do conteúdo das respostas dadas e do que os autores pesquisados nas referências, referenciaram. Sendo a nota máxima, 10 (dez) e sendo o questionário composto de 27 (vinte e sete), perguntas, dividiu-se o 10 (dez) por 27 (vinte e sete), que corresponde a 0,37 para cada questão. Como algumas questões exigiam mais de uma resposta, dividiu-se o 0,37 pelo número de opções ou questões respondidas. Na tabela que segue, encontram-se estas informações e identificou-se as empresas de: A; B; C; D; E; F; G.



**Ilustração 4 - Notas atribuídas por empresa**

Uma outra maneira de concluir-se de forma geral este trabalho, calculou-se a média das respostas dadas às 27 (vinte e sete) questões das 7 (sete) empresas respondentes que é 5,47. Transformando-se em percentuais, conclui-se que as empresas pesquisadas, utilizam-se apenas de 54,7% dos itens que compõem o processo de planejamento de vendas, ou seja, conceitualmente dos conhecimentos necessários para se efetuar com excelência um processo de planejamento de vendas, as empresas demonstram conhecer apenas 54,7% do necessário.

## 9 CONCLUSÕES

Concluindo, pode-se afirmar que o processo de planejamento de vendas das empresas, deve seguir algumas etapas básicas, que evidenciam a direção a ser seguida. Percebe-se que nem todas as empresas conseguem efetivamente planejar suas vendas, devido a cultura organizacional, a não adoção de uma visão sistêmica do processo ou devido ao ritmo de crescimento das empresas como do mercado.

Os clientes estão tornando-se mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes, onde deve haver uma orientação aos clientes. Implantar uma filosofia empresarial de atendimento ao consumidor é fundamental. Isto esbarra em fatores culturais e uma internalização da filosofia por parte dos funcionários. O processo de planejamento de vendas, feito sistematicamente deve contemplar todas estas variáveis, para que a empresa tenha o sucesso almejado.

Enfatiza-se ainda que, o processo de planejamento de vendas, por mais importante que seja, não basta assegurar o sucesso de uma empresa. Ao analisar-se o que ocorre na prática, vê-se que o sucesso tem alguns ingredientes, onde destaca-se:

- Uma sólida visão estratégica, que inicia pela definição da missão, visão, passa pelo posicionamento da empresa e termina na estratégia propriamente dita. Esta coerência é muito importante nos dias atuais, devido à convergência entre a imagem institucional da empresa, marca de seus produtos ou serviços. As pessoas compram um produto não apenas pelo que ele é, mas sobretudo pela confiança que têm em quem o faz ou vende.
- Uma cultura organizacional aberta às inovações e às mudanças e que se reflete em uma estrutura organizacional ágil, flexível e orientada para os resultados. Uma estrutura sem compromissos paternalistas, mas que estimula e premia a criatividade e a iniciativa pessoal.

- Uma constante orientação para o mercado que se reflete em menos níveis hierárquicos entre o topo da organização e o consumidor. As pessoas que tomam as decisões devem estar em permanente contato com o mercado, ouvi-lo e fazer dele a principal fonte de inspiração para as novas idéias.
- Ainda, uma incansável busca da excelência traduzida na obsessão pela qualidade, responsabilidade social, respeito ético pelos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Com esses elementos em mente, sugere-se aos professores, profissionais que recomendem aos seus alunos ou profissionais um estudo tão completo como possível do processo de planejamento de vendas como fator de competitividade e sucesso organizacional.

Segundo a Exame, de 05 de Setembro de 2001, no seu livro: *The Agenda: What Every Business Must do to Dominate the Decade* (Em pauta: o que toda empresa precisa fazer para vencer nesta década), Hammer salienta que os processos são mais críticos hoje do que há dez anos e mais urgentes, agora que a economia está em retração.

Oito anos depois de seu megassucesso, Hammer continua a proclamar a necessidade dos processos. A obsessão pelo tema, a necessidade de executar os processos com precisão, ou melhor, com perfeição, é a única garantia possível de sobrevivência para a empresa, sobretudo agora que a nova economia saiu da infância e entrou para a conturbada e imprevisível fase da adolescência.

## REFERÊNCIAS

- CARVANTES, Geraldo R. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. São Paulo: atlas, 1994.
- HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JÓIA, Luiz Antônio. **Reengenharia e tecnologia da informação**. São Paulo: pioneira, 1994.
- KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Érica, 1994.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EXAME. São Paulo: Abril nº 18, setembro 2001.