

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Avaliação da estrutura organizacional de vendas da empresa Plack**  
**Assessment of Plack's organizational sales structure**

**Linha de Pesquisa** – Gestão Estratégica

Orientanda – Jakeline de Jesus Silva

Orientador - Prof. Marcos de Freitas Pintaud

Avaliadora – Lucia Aparecida de Moraes Abrantes

Avaliador - Jolson da Fonseca Gonzaga

**RESUMO**

Quando, no contexto da ciência da Administração, focamos estudos relativos a estruturas organizacionais, a grande preocupação está em observar a arquitetura ou desenho que as empresas assumem para facilitar a realização dos seus objetivos no dia à dia. Esta pesquisa teve como objetivo geral a Avaliação da estrutura organizacional de vendas da empresa Plack e como objetivos específicos: (1) Levantamento de dados sobre a estrutura organizacional da área de vendas da empresa, (2) Avaliação e análise dos dados levantados sobre o funcionamento dessa estrutura e, (3) Desenvolvimento de alternativas de melhorias para melhor funcionamento da mesma. Adotou-se para isso uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa descritiva, buscando expor de forma clara e objetiva as percepções em nível gerencial e também dos colaboradores e clientes da empresa. Contou-se com uma entrevista estruturada realizada com o gestor de vendas bem como questionários com perguntas fechadas aplicados para colaboradores (vendedores) e clientes da organização. Após a coleta de informações foi realizada uma análise e interpretação dos resultados, suportadas pelo aporte bibliográfico explorado, gráficos, análises, interpretações, que levaram a conclusões e sugestões de melhorias. Os resultados mostram que a empresa vem contando com desempenho relativamente bom com a estrutura de vendas atual, embora uma das melhorias necessárias é uma maior atenção com investimentos em tecnologia para melhor desempenho da função de vendas e sua conexão com as outras áreas da empresa.

**Palavras-Chave:** Estrutura, Vendas, Atendimento

**ABSTRACT**

When in the administration science context, we focus on organizational structure relative studies, the main worry is in watch the architecture or drawing that companies undertake to facilitate the realization of day-to-day objectives. This research had as a main objective the evaluation of the organizational structure of Plack's company, and as specific objectives: (1) data collection of the company's sales area structural organization, (2) evaluation and analysis of the collected data of this structure function, (3) and development of improvement alternatives for the better functioning of the company. To achieve that, a qualitative and descriptive research approach was then adopted, looking to illustrate the management levels perceptions and of the company's customers and collaborators. It consisted of a structured interview with the sales manager, also with closed question forms applied to the company's collaborators and customers. After the information collection was then realized an analysis and interpretation of the results, supported by the explored bibliographic contribution, graphs, analysis, interpretations, that led to the conclusion and improvement suggestions. The results illustrate that the company has been counting with a reliable performance with the actual sales

structure, however one of the necessary improvements is a closer attention with technology investments for a better performance in the sales function and its connection with different areas of the company.

**Keywords:** structure, sales, service

## INTRODUÇÃO

Em 2013, a Plack Sistemas Construtivos nasceu com a ideia de trazer para o estado de Goiás o uso de sistemas construtivos a seco, inteligentes e sustentáveis, já muito utilizados nos Estados Unidos e na Europa. O projeto se materializou pelas mãos de um engenheiro recém-formado sempre atento às mudanças no cenário da construção civil. De apenas 06 colaboradores, a empresa, em pouco tempo, passou a contar com 70 profissionais capacitados e uma liderança de mercado em todo o estado de Goiás.

A estrutura organizacional de vendas de uma empresa é um dos principais fatores que determinam o sucesso do negócio. Uma estrutura bem definida pode aumentar a eficiência e desempenho da equipe de vendas, gerando mais vendas e lucros para a empresa. Neste trabalho, foi realizada uma avaliação da estrutura organizacional de vendas da empresa Plack, examinando seus diferentes componentes e como eles interagem entre si. Buscou-se identificar as práticas e rotinas da estrutura de vendas.

Assim, este trabalho teve como objetivo geral Avaliar a estrutura organizacional de vendas da empresa Plack. O foco, desde o início da pesquisa, foi compreender a dinâmica de funcionamento dessa estrutura de vendas, sua eficiência, produtividade, e possibilidades de melhorias para elevação do desempenho dessa função.

A avaliação da estrutura organizacional de vendas também pode ajudar a Plack a se melhor se adaptar às mudanças do mercado, às necessidades dos clientes e às novas tecnologias, mantendo-se competitiva e relevante no mercado em que atua. Nos dias atuais, as melhorias e inovações têm que ser constantes em toda e qualquer empresa.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, foram os seguintes: (1) Levantamento de dados sobre a estrutura organizacional da área de vendas da empresa, (2) Avaliação e análise dos dados levantados sobre o funcionamento dessa estrutura e, (3) Desenvolvimento de alternativas de melhorias para melhor funcionamento da mesma

Como justificativa, a importância deste trabalho está baseada na busca contínua de uma estrutura organizacional eficiente e alinhada para a maximização das vendas na empresa Plack. Vale enfatizar que a avaliação e análise dos dados sobre a estrutura organizacional de vendas, permitiu identificar pontos fortes e fracos da organização da função vendas, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas e gestão da equipe de vendas. Além disso, uma visão mais clara dos processos de vendas e das possíveis melhorias para aumentar a produtividade e competitividade da empresa no mercado. Dessa forma, o estudo proposto tem grande relevância para o sucesso empresarial e contribuirá para a formulação de novas estratégias que contribuirão com melhores resultados e satisfação do cliente. O trabalho cria oportunidades de ampliação de conhecimentos, desenvolvimento profissional, oportunidades de estudos e qualificação de carreira. Para a Universidade o trabalho pode servir como um item do acervo da biblioteca onde os alunos pode ter acesso e utilizá-lo como apoio para estudos, os professores podem utilizá-lo em sala de aula como estudo de caso. Para a empresa o trabalho pode ser cultuado dentro do propósito de buscas de melhorias para a estrutura atual da função vendas.

O que viabilizou este trabalho foi a disposição da empresa em permitir o estudo em seu contexto de gestão, o acompanhamento realizado toda semana com o pelo orientador de TCC, a facilidade de acesso às informações em bibliotecas e laboratórios presenciais que a

universidade oferece, dentre outros fatores.

Esta pesquisa limitou-se à Avaliação da estrutura organizacional da empresa Plack.

Finalizando, vale ressaltar que o trabalho de pesquisa foi norteado pela seguinte pergunta problema: O que pode ser proposto para um melhor desempenho da estrutura organizacional da área de vendas da Plack?

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Administração**

Segundo Chiavenato (2011, p. 12), a administração é um processo que envolve planejamento, organização, direção e controle de recursos (humanos, financeiros, materiais) para alcançar objetivos pré-determinados de forma eficiente e eficaz. Ele destaca que a administração é uma ciência social aplicada que se preocupa com o estudo das organizações e com o desenvolvimento de técnicas e ferramentas para o gerenciamento dos processos e atividades empresariais. Para ele, a administração é uma atividade essencial para o sucesso das organizações em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

Chiavenato (2011, p.13), ainda alega que para uma boa administração é preciso:

1. Planejamento: elaborar um plano de ação com objetivos claros e definidos, estabelecendo metas, prazos e recursos necessários para alcançá-los;
2. Organização: distribuir as atividades e responsabilidades de forma adequada entre os membros da equipe, definindo hierarquias e linhas de autoridade;
3. Direção: liderar e motivar a equipe para que todos trabalhem na mesma direção, garantindo a eficácia do processo;
4. Controle: avaliar o desempenho da equipe em relação aos objetivos definidos, corrigindo eventuais desvios e ajustando o plano de ação quando necessário.

O autor também destaca que para uma boa administração é fundamental ter conhecimento sobre os princípios da administração e utilizar técnicas, ferramentas e tecnologias para melhorar a eficiência e eficácia dos processos empresariais. Além disso, é importante ter habilidades sociais, como a capacidade de se comunicar e trabalhar em equipe, para conduzir o processo de forma efetiva.

Em outras palavras, “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.”. (CHIAVENATO 2007, p. 3)

Confluindo com a visão de Chiavenato, Maximiano (2004, p. 34) diz que a Administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas. Esse processo, [...] compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança [...], execução e controle”.

### **Estrutura organizacional**

Segundo Lerner (2012, p. 67), a estrutura organizacional é definida como "a forma pela qual as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e coordenadas".

Uma das principais funções da estrutura organizacional é garantir a eficiência e eficácia das operações da empresa. De acordo com Cury (2005, p.279), "a estrutura organizacional deve ser concebida de acordo com a natureza e objetivos da empresa, de maneira a atender aos seus requisitos operacionais e financeiros".

Dessa forma, a empresa precisa estar atenta aos modelos de estruturas defendidos pelos diversos estudiosos como Linear, Funcional, Mista, Matricial, Colegiado, Virtual e outras, afim de escolher o melhor modelo para facilitar o atingimento dos propósitos da organização.

Lerner (2012, p. 69) destaca que “a estrutura organizacional pode ser representada

por meio de organogramas, que ilustram as divisões hierárquicas e funcionais da empresa.” Segundo o autor, os organogramas podem variar de acordo com o tamanho e complexidade da organização.

Alguns princípios fundamentais da organização formal, que devem ser observados na definição de qualquer estrutura organizacional para seu bom desempenho, são, segundo Chiavenato (2004, p. 128), “Divisão do trabalho, especialização, hierarquia e Amplitude Administrativa”. Além de auxiliar nas reflexões sobre os níveis gerenciais realmente necessários em uma estrutura, esses princípios auxiliam no trabalho de divisão do trabalho buscando a melhor especialização das funções, bem como o nível ideal de subordinados para cada líder no contexto da estrutura em desenvolvimento.

Além disso, outros princípios como Autoridade (voltada para o direito concedido para o comando), responsabilidade (o dever de desempenhar a atividade para a qual a pessoa foi designada), a Delegação (processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia, centralização e descentralização de poder, dentre outros, devem ser considerados na busca da arquitetura ideal para a organização.

O funcionamento pleno da estrutura a leva a conquistar a agilidade necessária às respostas da empresa ao mercado. Nos dias atuais não é possível mais se dar ao luxo de uma direção que seja centralizadora, tanto no nível estratégico como no operacional. Chiavenato (2004, p.131) demonstra isso quando fala da Delegação de Poder como:

processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. As técnicas de delegação de autoridade são as seguintes: Delegar a tarefa inteira [...], Delegar à pessoa certa [...], Delegar responsabilidade e autoridade [...], proporcionar informação adequada [...], manter retroação [...] e avaliar e recompensar o desempenho [...].

Enfim, Cury (2005, p. 281) destaca a importância da flexibilidade da estrutura organizacional, de modo que possa se adaptar às mudanças no ambiente externo e interno da empresa. Segundo o autor, a estrutura organizacional deve ser capaz de se ajustar às novas demandas e desafios enfrentados pela organização.

## **Processos**

Uma vez que se busca o desenvolvimento da estrutura organizacional de uma empresa, não basta nos preocuparmos apenas em garantir a existência nela das funções, atividades e tarefas fundamentais ao bom desempenho da organização. Mas é necessária uma atenção especial aos processos e ao gerenciamento dos mesmos. Falconí (2018, p. 31), diz que "os processos são sequências de atividades que transformam entradas em saídas de valor para o cliente". Uma vez bem estabelecidos e bem definidas suas rotinas, os riscos de se ter erros no desempenho do trabalho, lentidão, gargalos nas informações etc, passa a ser muito menores.

Murray (2017, p. 19) destaca que os processos devem ser gerenciados de forma sistemática e contínua, buscando sempre melhorias e formas de aumentar a eficiência e eficácia das operações da empresa. Para ele, "o gerenciamento de processos é uma abordagem holística que visa aprimorar a excelência operacional".

Falconí (2018) ressalta a importância da identificação e documentação dos processos, bem como da análise crítica e melhoria constante dos mesmos. O autor também destaca a necessidade de envolver todos os colaboradores da organização na gestão e sustentabilidade dos processos. Uma vez definidos e amparados por um sistema de manuais e normas que estabeleçam formalmente as rotinas a serem cumpridas no dia a dia, a organização

resguarda o bom desempenho das pessoas e a excelência dos resultados pretendidos..

Murray (2017) destaca a importância do uso de ferramentas de análise e monitoramento dos processos, como a análise SWOT e o ciclo PDCA, para identificar pontos de melhoria e promover mudanças efetivas.

## **Vendas**

Na estrutura organizacional de qualquer empresa, a função vendas são um aspecto crucial para o sucesso do negócio. De acordo com Chiavenato (2006, p. 124), "vender consiste em persuadir e influenciar pessoas e organizações para que elas adquiram o seu produto ou serviço".

Ele destaca a importância do conhecimento sobre o mercado e os clientes para o sucesso das vendas. Para Chiavenato (2006, p. 125), "o vendedor precisa conhecer bem o seu mercado, suas necessidades e expectativas, de modo a oferecer produtos e serviços customizados e diferenciados". Isso, demonstra o quanto o plano do negócio que costuma oferecer todas essas informações, deve ser cultuado não só pela administração estratégica, mas direcionar os propósitos da empresa, em todos os seus níveis, de forma a torná-la bem informada e preparada quanto às exigências do mercado e dessa forma atuar de forma a alcançar de forma eficiente as metas estabelecidas.

Além disso, o autor enfatiza a importância da comunicação efetiva e da construção de relacionamentos de confiança com os clientes.

Segundo Chiavenato (2006, p. 131), "o vendedor deve ser capaz de escutar e compreender as necessidades do cliente, oferecendo soluções personalizadas e estabelecendo uma relação de confiança". O que se sabe é que os requerimentos dos clientes só são atendidos, uma vez conhecidos. E, a qualidade só pode ser conquistada se esses requerimentos forem atendidos. O vendedor precisa entender que o cliente só volta se tiver uma experiência boa de compra. E também que, uma vez que a empresa perde o cliente, com certeza, gastará no mínimo 05 vezes mais o que gastava para manter e fidelizar aquele que se foi para o concorrente.

Outro ponto importante destacado pelo autor é a necessidade de um processo de vendas bem estruturado e organizado, que permita ao vendedor gerenciar efetivamente todo o ciclo de vendas, desde a prospecção até o pós-venda.

## **Inovação e competitividade**

Estamos vivendo um mundo onde a disrupção e a exponencialidade vem tomando conta das organizações em geral. Não se consegue ter sucesso no mercado, uma vez que não se consegue agir rapidamente e de forma inovadora.

Segundo Prahalad (2010, p. 31), "as empresas precisam de inovar constantemente para manter sua posição competitiva no mercado e assegurar seu futuro". Para esse estudioso, a inovação deve ser entendida como um processo contínuo e dinâmico, que busca criar valor para o cliente e aprimorar a eficiência da empresa.

Ismail (2014, p. 53) destaca a importância da adoção de tecnologias disruptivas para a inovação e a competitividade das empresas. Para ele, "a disrupção é um fenômeno que muda as regras do jogo em um determinado mercado, criando novas oportunidades para empresas que adotam tecnologias e modelos de negócios inovadores". No contexto atual podemos citar principalmente o caso das startups, que vêm promovendo a inovação em diversas organizações, com propostas simples e ao mesmo tempo arrojadas, de produtos e serviços que têm revolucionado até mesmo os costumes dos consumidores.

Além disso, Prahalad (2010, p. 39) ressalta que as empresas devem estar atentas às

tendências e demandas do mercado, buscando antecipar-se às mudanças e inovar de forma proativa. Para o autor, a inovação deve ser orientada pela criação de novos mercados e pela satisfação das necessidades dos clientes.

Nesse contexto, o que tem-se percebido é o quanto não há mais lugar mais o engessamento e conservadorismo nas organizações atuais. Mudanças é tudo que fala mais alta em qualquer tipo de negócio que quer não só se manter no mercado, mas alcançar um espaço maior na competitividade acirrada que vem caracterizado tanto o mercado nacional quanto o mercado internacional de negócios. Vale destacar que Ismail (2014, p. 65) também fala sobre a importância da cultura organizacional para a inovação e a competitividade das empresas. Na sua visão, "a cultura deve ser aberta, tolerante ao risco e à experimentação, incentivando a criatividade e a colaboração entre os funcionários".

## **METODOLOGIA**

### **Abordagem de pesquisa**

Para realizar a Avaliação da estrutura organizacional de vendas da empresa Plack, foi utilizada uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa e quantitativa, buscando identificar de forma clara e objetiva, as noções e percepções dos gerentes e colaboradores.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações. (DESLAURIERS, 1991, p.58)

Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas. (CASTRO,1976, p.66).

### **Instrumentos**

No desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista estrutura aplicado para um dos gestores do comercial e questionários com perguntas fechadas para os colaboradores e clientes.

As entrevistas e questionários são instrumentos amplamente utilizados em pesquisas qualitativas e quantitativas como forma de coletar dados. O roteiro de entrevista serve como guia para o pesquisador, permitindo que ele faça as perguntas necessárias para obter informações relevantes, enquanto o questionário é uma forma padronizada de coletar dados de um grande número de pessoas. (LOPES, 2012, p. 56).

### **População e amostra**

Os questionários com perguntas fechadas, sendo as duas últimas abertas, foram aplicados virtualmente através do google forms para 5 colaboradores da área comercial, 8 clientes e a Entrevista foi feita presencialmente com o Gerente comercial .

A população é o conjunto total de elementos que possuem uma

característica em comum, enquanto a amostra é uma porção representativa da população, selecionada para fins de estudo ou análise" (MARTINS, 2019, p. 14).

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 163)

## **Procedimentos**

Tanto a entrevista com o gestor quanto os questionários aplicados aos colaboradores e clientes, foram antecipadamente agendadas e aplicadas durante os meses de setembro e outubro de 2023.

## **Resultados**

A apresentação dos resultados pode ser vista através de descrições, gráficos, análises, conclusões, interpretações e sugestões de melhorias para a estrutura organizacional da área de vendas.

Os resultados devem ser agrupados e ordenados convenientemente, podendo vir eventualmente, acompanhados de tabelas, gráficos ou figuras com valores estatísticos, para dar mais clareza. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.116).

## **RESULTADOS**

### **Apresentação da Empresa**

A Plack Sistemas Construtivos nasceu, há 10 anos, com a ideia de trazer para o Estado de Goiás o uso de sistemas construtivos a seco, inteligentes e sustentáveis, já muito utilizados nos Estados Unidos e na Europa. O empreendedor foi um engenheiro recém-formado altamente sintonizado com a evolução do cenário da construção civil.

Iniciando com uma estrutura bastante insipiente, contando apenas com seis colaboradores, a empresa, em pouco tempo, passou a contar com 70 profissionais capacitados e uma liderança de mercado em todo o estado de Goiás. A Plack, tem no seu histórico parcerias com grandes construtoras e incorporadoras e já participou de projetos arquitetônicos que se tornaram referências no país, como o Órion Business & Health Complex, um dos mais altos arranha-céus do Brasil. Para oferecer um atendimento de excelência, a equipe é formada por engenheiros e arquitetos especialistas em sistemas construtivos, que oferecem consultoria personalizada e um suporte completo para aumentar os resultados no processo da obra. Além disso, a Plack trabalha em parceria com fornecedores reconhecidos mundialmente pela sua qualidade e seu comprometimento, e mantém sempre a linha de produtos premium, atendendo aos mais exigentes requisitos de projetos e oferecendo soluções inovadoras e exclusivas para cada perfil de cliente.

Abaixo se apresenta uma análise SWOT para uma maior absorção do que é a realidade, hoje, desta empresa objeto do estudo.

<b>S-FORÇAS</b>	<b>W-FRAQUEZAS</b>
A Plack tem uma equipe jovem e aberta	Falta de processos em todas as áreas e,

<p>as mudanças, comprometidas, dedicadas, proativa e formada por pessoas que colocam a mão na massa.</p> <p>Mix de produtos e marcas compostas por produtos premium e normatizados.</p> <p>Atendimento ágil.</p> <p>Conhecimento e capacidade técnica do time comercial.</p> <p>Ambiente de trabalho.</p> <p>Preocupação da presidência com seus colaboradores.</p> <p>Credibilidade perante clientes, fornecedores e bancos.</p> <p>Diretoria ativa, envolvida e engajada com o negócio; Conhecimento do segmento.</p> <p>Estoque disponível.</p> <p>Trabalhamos com sistema de ERP líder no segmento.</p> <p>A empresa se renova a cada dia com boa adaptação.</p> <p>Modelo de negocio para construtora.</p>	<p>quando há processos, este não são seguidos à risca.</p> <p>Falta transparência nas metas e dificuldades de atingir as metas atuais.</p> <p>Falta planejamento e senso de urgência.</p> <p>Falta de alinhamento e comunicação entre os departamentos.</p> <p>Alto índice de rotatividade pela falta de valorização dos profissionais com potencial de crescimento e de políticas de remuneração.</p> <p>Excesso de criticas não construtivas expostas em reunião com outros departamentos.</p> <p>Excesso de reunião que comprometem a execução das rotinas do departamento.</p> <p>Falta de limites para cada gestor.</p> <p>Falta de feedback bem estruturado, pois criticas pesadas desvalorizam a capacidade profissional.</p> <p>Nível de cobranças para projetos que não foram planejados.</p> <p>Falta de transparência nas metas.</p> <p>Falta organização e controle de estoque.</p> <p>Lideres operando de forma totalmente operacional.</p> <p>Departamento de compras depende do proprietário.</p> <p>Iniciar vários projetos ao mesmo tempo.</p>
<p><b>O-OPORTUNIDADES</b></p> <p>Prospecção de novos mercados e cidades do interior e outros estados.</p> <p>Explorar plataformas de e-commerce/marketplaces.</p> <p>Aumento dos pontos de vendas.</p> <p>Aumento do número de obras.</p> <p>Mercado novo e em ascensão.</p> <p>Aceitabilidade e adaptabilidade do mercado em relação ao portfólio.</p> <p>Frete para interior é caro – oportunidade de se criar uma malha própria de entregas rápidas e fáceis.</p>	<p><b>T-AMEAÇAS</b></p> <p>Atuação de concorrência pode ser um dos gargalos que merece atenção.</p> <p>Relação entre preço e mix de produtos.</p> <p>Aumento do dólar afeta significativamente os custos dos produtos.</p> <p>Mudança na economia pode afetar a empresa.</p> <p>Falta de conhecimento técnico do cliente permite o crescimento de produtos concorrentes fora das normas.</p> <p>Grandes concorrentes como Passalaqua, RC pisos e Espaço <i>Smart</i>, que tem preços superagressivos.</p> <p>Grandes players que estão entrando em nossa região, como Esplane e <i>Cottract</i>.</p> <p>Falta de politica comercial para proteção dos distribuidores por parte das indústrias e fornecedores.</p>

**Fonte:** Dados primários, 2023.

## **COLETA DE DADOS**

### **Entrevista com o gerente de vendas da Plack, buscando sua visão sobre a Estrutura da área de Vendas da Empresa.**

Iniciando a Entrevista, historiando sobre a empresa, Rodrigo Borba expõe que a Plack está presente no mercado Construtivo há 10 anos. O projeto se materializou a partir de um bom conhecimento do cenário da construção civil. Com diversas expansões durante sua trajetória, a Plack, atualmente, conta com uma equipe de 70 funcionários, duas lojas físicas e quatro vendedores externos.

Ouvindo o Gestor da Plack Sistemas construtivos, verificou-se que a Plack tem um bom nível de amplitude gerencial tanto no nível estratégico quanto no nível Operacional.

A partir da entrevista, ficou claro que esse gestor define, no contexto estratégico da função vendas, as estratégias gerais de vendas para toda a equipe comercial. Como metas de vendas anuais há sempre a busca pela identificação de novos mercados para expansão. Estratégias assim são passadas para os gestores de vendas e, logo em seguida, são passadas para a equipe de vendedores, e assim eles trabalham no nível operacional. Ou seja, as rotinas internas na estrutura de vendas são muito claras em relação a autoridade e responsabilidade de todos os envolvidos.

Os vendedores lidam diretamente com os clientes, realizando todo o processo de vendas, gerenciam os pedidos, oferecem suporte de pós-venda, procuram fortalecer e manter o relacionamento com o cliente e garantir que os processos diários de vendas estejam funcionando de acordo com os objetivos e estratégias definidas pelo diretor. Atribuições, portanto, muito claras e prontas para serem cumpridas no dia-adia.

Num processo de avaliação, o nível de pessoas envolvidas com vendas é comparado de acordo com as metas batidas. Aqui busca-se verificar se a empresa consegue bater suas metas e se o número de pessoas envolvidas com vendas é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos. Se a empresa não bater as metas estipuladas, verifica-se que provavelmente o problema está na estrutura e, dentro de uma revisão necessária, será necessário contratar mais pessoas para alcançar as metas.

Durante essa rotina, Rodrigo diz que, enquanto gestor da empresa, costuma conceder mais autonomia para os vendedores, pois assim, com uma prática mais adequada de delegação de poder, acredita que facilita a tomada de decisões no processo de negociações envolvidas no contexto dos negócios. A estrutura de vendas não basta ser suficiente, mas tem que ser eficiente, ágil.

Indagando a esse gestor, foi possível perceber durante a entrevista que existe um Regimento Interno, que são atribuições a ser executadas diariamente pela área de vendas, onde todos os vendedores conhecem cada uma delas, embora Rodrigo perceba que alguns têm dificuldades para cumprir, pois os vendedores que têm uma carteira de cliente maior, não conseguem cumprir todas suas atribuições diariamente. Aqui, infelizmente, às vezes, há uma certa sobrecarga de trabalho, o que não é constante. Tudo depende da demanda.

Questionado sobre as interações, Rodrigo faz uma avaliação diária no comercial, observando a forma que todos se comunicam entre si, seja comunicação direta com o cliente presencial, comunicação através de ligações para clientes e até mesmo comunicação entre os colaboradores da empresa. Sempre mantêm o respeito e comunicação clara, buscando sempre melhorias para um atendimento com excelência.

Informou também que é feita também uma avaliação de desempenho diário, quando então os vendedores são avaliados através da plataforma de vendas, buscando verificar se o

painel de orçamentos está atualizado e se as planilhas de prospecção estão atualizadas. Assim, não só ele, mas a direção geral têm uma base de avaliação de cumprimento de rotinas e acompanhamento de metas.

Rodrigo também esclareceu que como diferencial da área de vendas, a Plack procura contratar pessoas para o departamento de vendas com nível superior na área da construção civil, que já tenha conhecimento para atender os termos técnicos que ajudam bastante no dia a dia. A equipe de vendas atual da Plack tem um nível avançado em conhecimentos para atender as necessidades de cada cliente, haja vista que a empresa oferece sempre treinamentos para qualificação dos vendedores, pois segundo Rodrigo “Os vendedores precisam ter um conhecimento do que estão vendendo para ser um diferencial no mercado.” Além disso a empresa busca sempre se destacar no mercado, pois a concorrência é grande.

No que tange ao segmento atendido, a Plack oferece aos clientes levantamentos de projetos, ótima qualidade nos materiais, todos materiais normatizados pela academia do sistema construtivo a seco, e o maior estoque de materiais do Estado de Goiás.

Nessa estrutura de vendas, Rodrigo deixa claro que a equipe de vendas tem as funções de prospectar novos clientes, cadastrar os novos clientes, gerar propostas de orçamentos, negociar com clientes, fechar vendas e programar entregas dos materiais, e depois fazer um pós-vendas. Vale dizer que a empresa trabalha com vendas internas e externas, e cada uma dessas opções tem um gerente que acompanha, auxilia e procura sempre alcançar as metas. A forma de remuneração ocorre através de comissão, sendo que para cada produto vendido os vendedores ganham uma comissão por ele. Essa comissão é estipulada de acordo com a margem de negociação de cada produto. Produtos com margem maior a comissão é melhor, produtos com margens menores a comissão também é menor.

Segundo a fala desse gestor, existe também metas de KPIs, e estão ligadas ao momento quando é estipulado uma meta para cada vendedor, de prospecção de novos clientes, positivação de clientes antigos que não compram a um tempo e de diferentes produtos a serem vendidos. Para cada meta atingida o vendedor ganha uma premiação, que também é passada através de depósito bancário feito no vigésimo dia do mês.

Crítico e realista, o gestor diz que em termos de recursos tecnológicos, a empresa deixa um pouco a desejar, principalmente os computadores dos vendedores., A empresa ainda enfrenta grande dificuldade em termos de tecnologia. Mas em plataformas de vendas, foi adquirida recentemente uma das melhores que é o Sales Force.

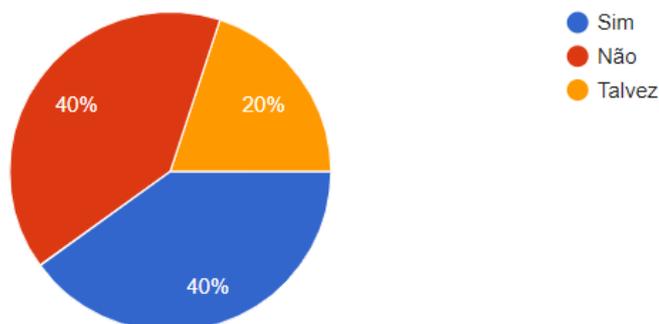
Finalizando a entrevista, esse gestor alegou que em relação a mudanças, a gestão da empresa procura sempre buscar melhorias e oferecer treinamentos para cada colaborador para manter a qualidade e a eficiência no desempenho de tarefas e atendimentos com eficiência e qualidade, o que resguarda o bom funcionamento da estrutura de vendas atual.

### **Dados obtidos com Questionário aplicado aos colaboradores da empresa**

O questionário foi aplicado aos colaboradores da loja Plack, em Goiânia, com o propósito de avaliar a estrutura organizacional de vendas.

1. Você acredita que a área de vendas da empresa está bem estruturada para um bom funcionamento?

Respostas:

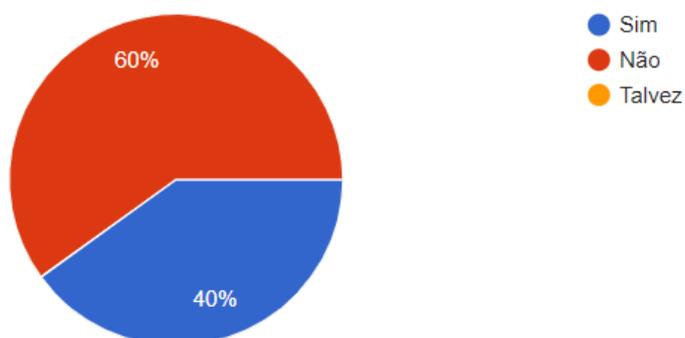


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: 40% dos respondentes alegam que sim, está bem estruturada, 40% alegam que não esta bem estruturada e 20% alegam que talvez.

2. Você acredita que a estrutura atual da área de vendas possibilita atingimento das metas que normalmente são estabelecidas pela gerencia ?

Respostas:

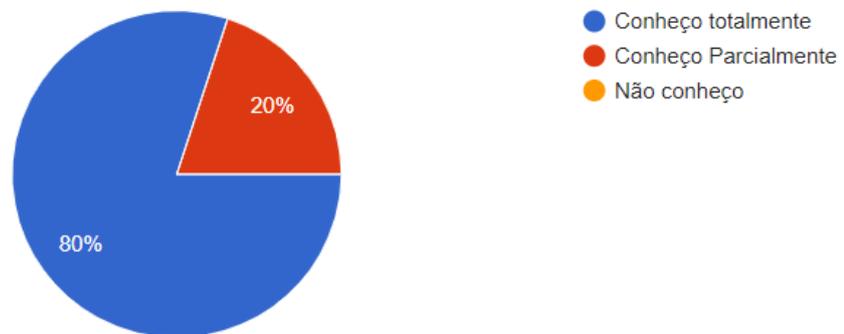


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Conforme dados levantados verifica-se que 60% acreditam que a estrutura não possibilita o atingimento de metas e 40% alegam que a estrutura possibilita o atingimento de metas.

### 3. Você conhece bem as suas atribuições na área de vendas ?

Respostas

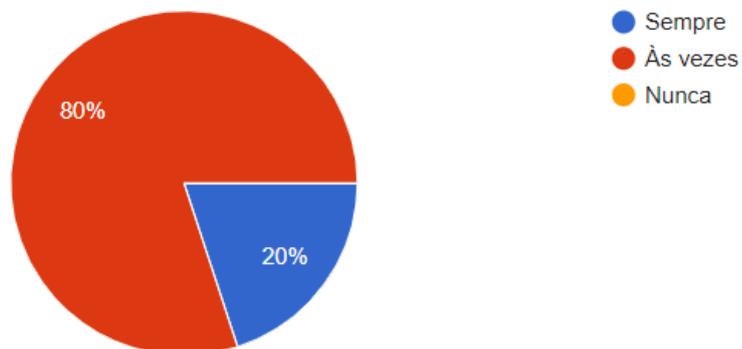


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Percebe-se que 80% conhecem totalmente as atribuições da área de vendas e 20% não conhecem essas atribuições.

### 4. Você recebe treinamentos adequados para aprimorar suas habilidades de vendas?

Respostas

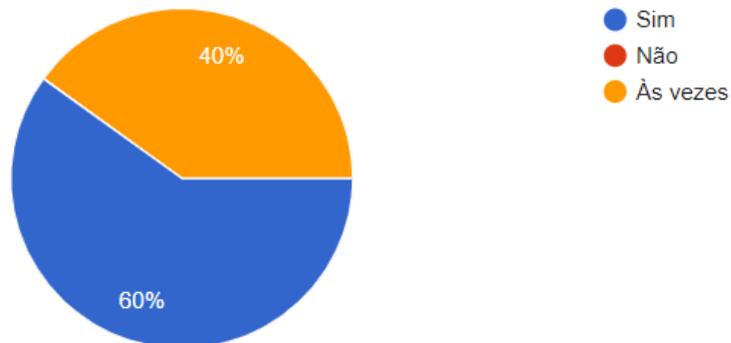


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Dos respondentes, 80% afirma que às vezes tem os treinamentos e 20% dizem que sempre tem.

5. Você utiliza alguma ferramenta tecnológica para facilitar suas atividades na área de vendas?

Resposta

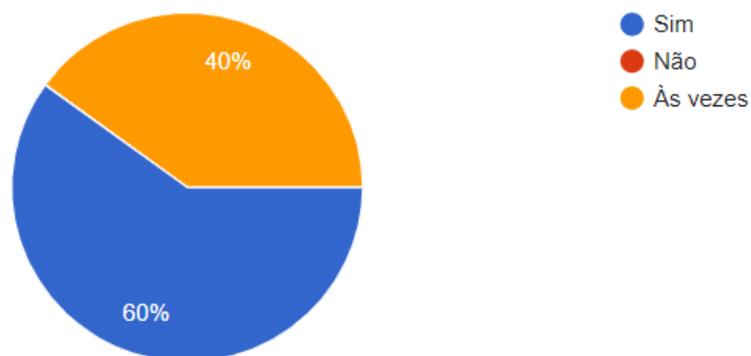


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Verifica-se que 60% utiliza ferramenta tecnológica para facilitar suas atividades e e 40%, às vezes.

6. Você acredita que a área de vendas desempenha suas atividades, junto aos clientes, com a eficiência e qualidade ?

Resposta

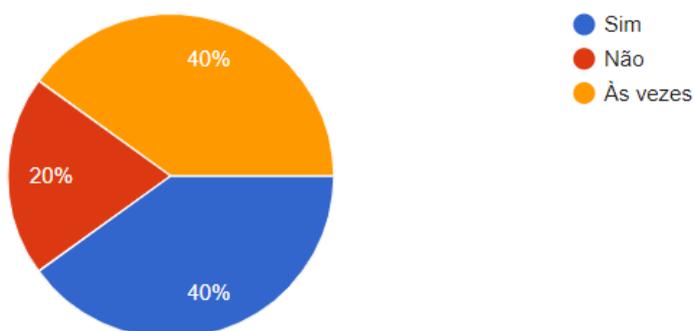


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: 60% alegam que sim, as atividades são desempenhadas junto aos clientes com eficiência e qualidade e, 40% alegam que às vezes.

7. Na sua opinião a gerencia da área de vendas faz uma administração participativa ?

Respostas

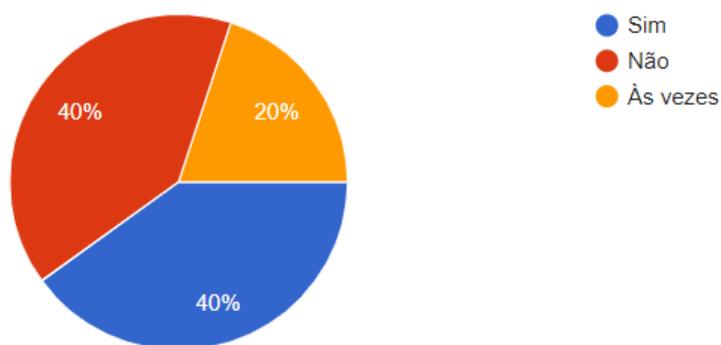


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: 40% admite que às vezes ocorre de forma participativa, 20% que não é participativa e 40%, às vezes é participativa.

8. O gerente costuma te delegar poder para resolver os problemas da área de vendas, no dia a dia ?

Respostas

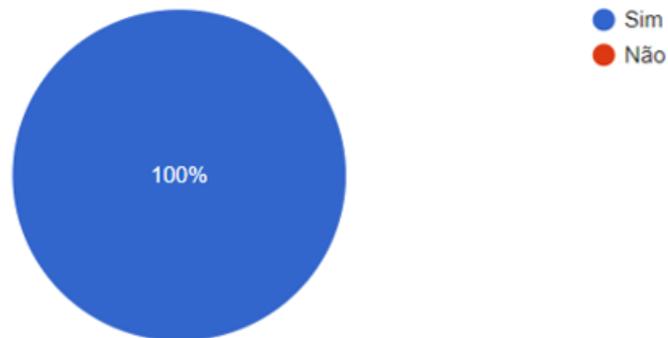


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Observa-se que 40% dizem que sim, tem poder de resolver, 20% às vezes e 40% não tem o poder de resolver.

9. Você acredita que a estrutura da área de vendas propicia uma boa comunicação interna?

Resposta: 100%



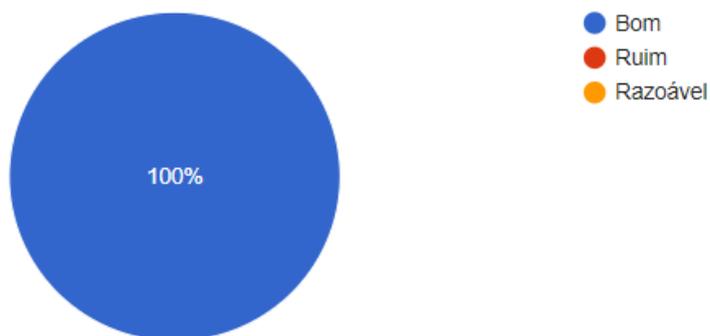
Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: 100% dos respondentes afirmam que a área de vendas propicia uma boa comunicação interna.

### Dados obtidos com Questionário aplicado aos clientes da empresa

1. Como você avalia a eficiência do processo de vendas da empresa?

Resposta: 100%

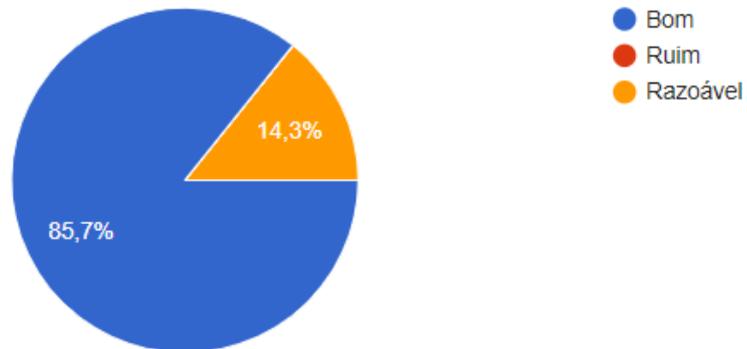


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: 100% dos respondentes evidenciaram que há eficiência no processo de vendas da empresa.

2. Como você avalia a capacidade da equipe de vendas em entender suas necessidades e oferecer soluções adequadas?

2023

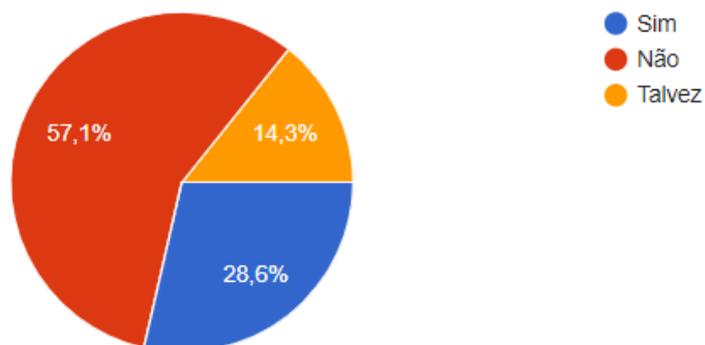


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Enquanto 85,7% dizem que a equipe de vendas entende as necessidades dos clientes e dá soluções adequadas, 14,3% diz que faz isso razoavelmente.

3. Existe algum aspecto da estrutura de vendas atual que você considera pouco eficiente ou que poderia ser melhorado?

2023



Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Os dados da pesquisa mostram que 28,6% dizem que sim, 57,1% dizem que não precisa melhorar a estrutura e 14,3% alegam, que talvez.

4. Quais mudanças ou melhorias você sugeriria para a estrutura de vendas da empresa, visando um melhor atendimento e resultados positivos?

10 respostas

Nenhuma

Muitos clientes hoje sempre buscar o material para utilização meio q de imediato, talvez uma entrega mais rápida seria uma solução, não q seja um problema da empresa mais uma forma de ter mais um diferencial das outras empresas.

Agilidade no envio de boletos

Sempre tenho um excelente atendimento.

Envio de notas fiscais e boletos ao cliente de forma imediata.

Nenhuma mudança, a equipe de vendas atende nossas necessidades.

Nenhuma, a equipe de vendas sempre consegui resolver e solucionar as necessidades da obra.

Para estrutura de vendas nenhuma sugestão, mas é preciso melhorar o prazo de envio de boletos e mais agilidade nas entregas presenciais.

*Fonte: Dados primários, 2023.*

5. Quais os principais desafios que você enfrenta ao interagir com os representantes de vendas da empresa?

10 respostas

Nenhum

Não vejo nenhum desafio referente a vendas, mas pode melhorar o prazo de entrega

Demora no envio de boletos

Não tenho nenhuma dificuldade.

Nenhum desafio

Nenhum, sempre há uma boa sinergia.

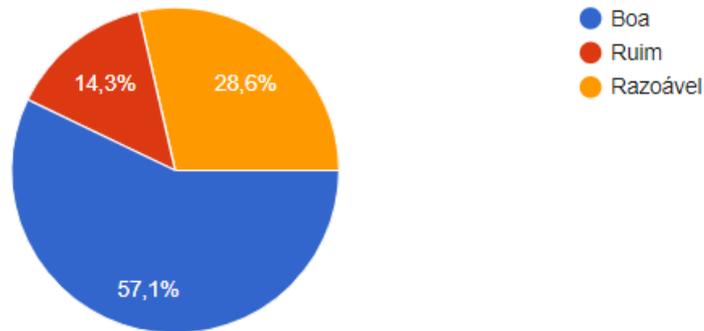
Com os vendedores não tem dificuldade, mas a demora na entrega de materiais presencialmente as vezes e complicado.

Nenhuma

Fonte: Dados primários, 2023.

6. Como você avalia a eficiência de entregas do seu material quando vem no Centro de Distribuição ou na loja?

Gráfico de pizza

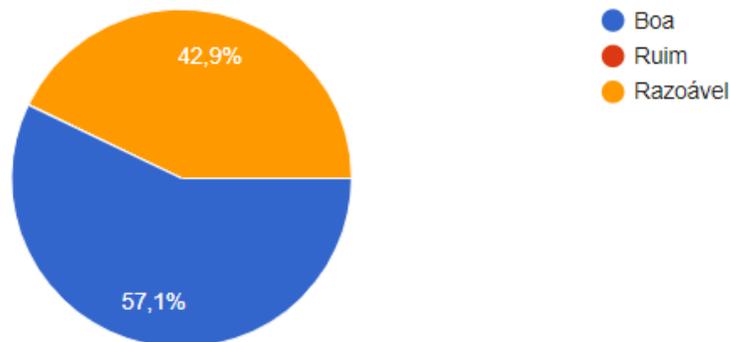


Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Observa-se que 57,1% dizem as entregas dos materiais tem uma boa eficiência, 28,6% dizem que razoavelmente, 14,3% dizem que a eficiência das entregas é ruim.

7. Como você avalia a qualidade e o prazo de entrega dos materiais na sua obra?

Gráfico de pizza



Fonte: Dados primários, 2023.

Análise: Os dados demonstram que 57,1% dizem que a qualidade e o prazo de entregas é boa e 42,9% razoavelmente.

## ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

A análise de dados foi realizada a partir da pergunta problema: O que pode ser proposto para um melhor desempenho da estrutura organizacional da área de vendas da Plack? Ouvindo o Gestor da Plack Sistemas construtivos, verificou-se que a Plack já está no mercado há 10 anos e possui um bom nível de amplitude gerencial tanto no nível estratégico quanto no nível Operacional, demonstrando que a estrutura da área de vendas vem funcionando relativamente bem. Segundo Lerner (2012, p. 67), a estrutura organizacional é

definida como "a forma pela qual as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e coordenadas".

A partir da entrevista, ficou claro que o Diretor da empresa define as estratégias gerais de vendas para toda a equipe comercial. Como metas de vendas anuais há sempre a busca pela identificação de novos mercados para expansão. Estratégias assim são repassadas para o gestor de vendas e, logo em seguida, são informadas para a equipe de vendedores, e assim eles trabalham no nível operacional. De acordo com Cury (2005, p.279), "a estrutura organizacional deve ser concebida de acordo com a natureza e objetivos da empresa, de maneira a atender aos seus requisitos operacionais e financeiros". E, para uma área de vendas, não é diferente.

Os vendedores lidam diretamente com os clientes, realizando todo o processo de vendas, gerenciam os pedidos, oferecem suporte pós-venda, procuram fortalecer e manter o relacionamento com o cliente e garantir que os processos diários de vendas estejam funcionando de acordo com os objetivos e estratégias definidas pelo diretor.

O nível de pessoas envolvidas com vendas é comparado de acordo com as metas batidas. Aqui busca-se sempre avaliar se o número de pessoas envolvidas com vendas é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos. Se a empresa não bater as metas estipuladas, verifica-se que, provavelmente, o problema pode ser a estrutura organizacional de vendas e, dentro de uma revisão a ser feita, será necessário contratar mais pessoas para alcançar as metas.

As vendas são um aspecto crucial para o sucesso de qualquer empresa. De acordo com Chiavenato (2006, p. 124), "vender consiste em persuadir e influenciar pessoas e organizações para que elas adquiram o seu produto ou serviço". Mas, a estrutura da área de vendas precisa promover essa condição de um bom atendimento, de aproximação do cliente, de influenciar para conseguir boas vendas etc.

Durante essa rotina, Rodrigo, enquanto gestor da empresa, costuma conceder mais autonomia para os vendedores, pois assim, com uma prática mais adequada de delegação de poder, acredita que facilita a tomada de decisões no processo de negociações envolvidas no contexto dos negócios. Vale dizer que a delegação, uma vez consciente e bem orquestrada, empoderando os vendedores, principalmente com relação a informações sobre os comportamentos do mercado, traz bons resultados para a equipe. Para Chiavenato (2006, p. 125), "o vendedor precisa conhecer bem o seu mercado, suas necessidades e expectativas, de modo a oferecer produtos e serviços customizados e diferenciados". Ou seja, não basta só 'treinar' para ocupar um cargo de vendedor.

Indagando a esse gestor, foi possível perceber durante a entrevista que existe um Regimento Interno, o qual define as atribuições a serem executadas diariamente pela área de vendas, e todos os vendedores conhecem cada uma delas, embora Rodrigo perceba que alguns têm dificuldades para cumprir outros não. É que os vendedores que têm uma carteira de cliente maior, não conseguem cumprir todas suas atribuições diariamente.

Cury (2005, p. 281) destaca a importância da flexibilidade da estrutura organizacional, de modo que possa se adaptar às mudanças no ambiente externo e interno da empresa. Segundo o autor, a estrutura organizacional deve ser capaz de se ajustar às novas demandas e desafios enfrentados pela organização. Um bom regimento interno, com certeza, valoriza a estrutura e garante o bom funcionamento da mesma como um todo. Ainda Cury (2000, p.420) cita o Regimento ou Manual de Organização "cujas finalidades são as seguintes:

- a) comunicar aos gerentes interessados de todos os níveis as linhas de autoridade de toda a empresa; b) retratar o plano organizacional da empresa, mostrando de maneira prática as regiões em que ela opera, as linhas de produtos, a coordenação das funções e o controle central de

serviços; c) documentar de maneira clara a forma como a empresa está organizada e informar no devido tempo as alterações que possam ocorrer; d) fazer com que os documentos referentes à organização sejam elaborados de conformidade com as políticas e os objetivos gerais da empresa.”

A comunicação e o cumprimento efetivo das rotinas também é grande preocupação no contexto da estrutura de vendas. O gestor costuma avaliar diariamente a forma como todos se comunicam entre si, seja comunicação direta com o cliente presencial, comunicação através de ligações para clientes e até mesmo comunicação entre os colaboradores da empresa. Verifica-se que a interação entre os componentes é muito boa.

Uma das principais funções da estrutura organizacional é garantir a eficiência e eficácia das operações da empresa. De acordo com Cury (2005, p.279), "a estrutura organizacional deve ser concebida de acordo com a natureza e objetivos da empresa, de maneira a atender aos seus requisitos operacionais e financeiros".

Uma estrutura organizacional de vendas só pode ser bem sucedida se contar com pessoas bem preparadas, treinadas. A equipe de vendas atual da Plack tem um nível avançado em conhecimentos para atender as necessidades de cada cliente, haja vista que a empresa oferece sempre treinamentos para qualificação dos vendedores, pois segundo Rodrigo os vendedores precisam ter um conhecimento do que estão vendendo para ser um diferencial no mercado. Isso facilita para ele inclusive o processo de delegação para tomadas de decisão no dia a dia.

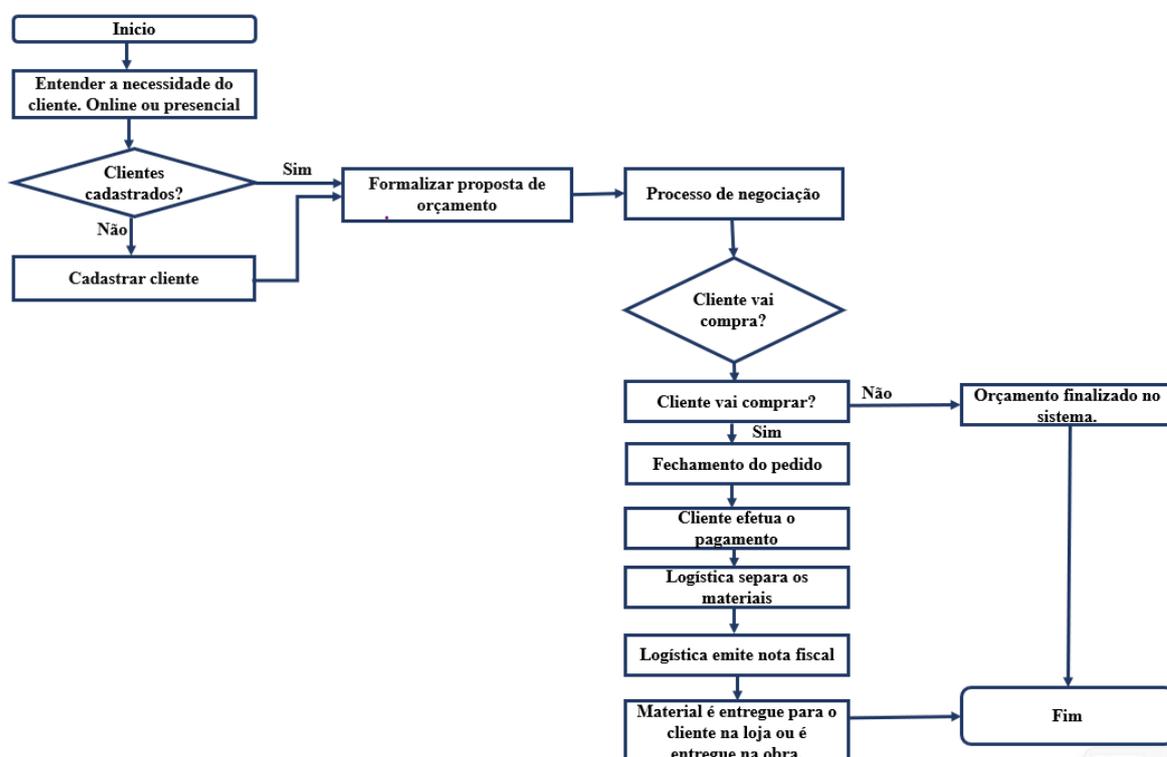
Além disso a construção de relacionamentos de confiança com os clientes se faz necessária. Segundo Chiavenato (2006, p. 131), "o vendedor deve ser capaz de escutar e compreender as necessidades do cliente, oferecendo soluções personalizadas e estabelecendo uma relação de confiança".

A empresa busca sempre se destacar no mercado, pois a concorrência é grande.

Como foi visto na entrevista com o gestor, a Plack oferece aos clientes levantamentos de projetos, ótima qualidade nos materiais, todos materiais normatizados pela academia do sistema construtivo a seco, e o maior estoque de materiais do Estado de Goiás.

Segundo Prahalad (2010, p. 31), "as empresas precisam de inovar constantemente para manter sua posição competitiva no mercado e assegurar seu futuro". Foi dito pelo gestor que inovação deve ser entendida dentro da empresa como um processo contínuo e dinâmico, que busca criar valor para o cliente e aprimorar a eficiência da empresa. Vale destacar que a equipe de vendas tem as funções de prospectar novos clientes, cadastrar os novos clientes, gerar propostas de orçamentos, negociar com clientes, fechar vendas e programar entregas dos materiais, e depois fazer um pós-vendas. Abaixo é mostrando um fluxograma para melhor entendimento deste processo das rotinas internas da função vendas na empresa:

## FLUXOGRAMA DA ROTINA INTERNA DA FUNÇÃO VENDAS NA ESTRUTURA DA EMPRESA PLACK



Fonte: Dados primários, 2023.

Outro aspecto bem trabalhado na empresa é a questão da remuneração daqueles que ali trabalham, inclusive na função vendas. Para Chiavenato (2009) a remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente - trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. A empresa precisa estar atenta a esse quesito que motiva e impacta o funcionamento de qualquer estrutura, seja estrutura de uma área de vendas ou não.

Em termos de recursos tecnológicos, a empresa deixa um pouco a desejar, principalmente os computadores dos vendedores e isso é algo que tem que merecer uma maior atenção no momento atual da empresa.

Analisando o questionário respondido pela equipe de colaboradores percebe-se que a empresa tem uma boa estrutura para manter o funcionamento, mas é preciso inovar para melhor a estrutura. Quanto a estrutura ser ou não boa para se atingir os resultados, 60% dos vendedores disseram que a estrutura atual não possibilita o atingimento das metas estabelecidas pelos gestores. De certa forma, isso leva a reflexões quanto a melhorias. Murray (2017) destaca a importância do uso de ferramentas de análise e monitoramento dos processos, como a análise SWOT e o ciclo PDCA, para identificar pontos de melhoria e promover mudanças efetiva.

Um aspecto que foi detectado com a pesquisa é que 80% dos colaboradores conhecem totalmente as atribuições da área de vendas e 20% não conhecem essas atribuições, sendo assim para um melhor funcionamento todas as atribuições devem ser repassadas para todos os vendedores.

Quanto ao fator de formação dos vendedores, os mesmos dizem que recebem treinamentos adequados para aprimorar suas habilidades de vendas e conhecer as novidades do sistema construtivo a seco. Os treinamentos oferecem a possibilidade de conhecer e executar o sistema oferecido.

Em termos de ferramentas tecnológicas os colaboradores tem acesso a ferramentas que

facilitam muito o dia a dia, como por exemplo, planilhas de Excel que facilitam o levantamento de materiais na montagem de orçamentos. 60% alegam que as atividades são desempenhadas junto aos clientes com eficiência, pois a equipe de vendas, procura sempre entender a necessidade do cliente, antes de orientar e sugerir qual será o melhor material para sua obra. Para Chiavenato (2006, p. 125), "o vendedor precisa conhecer bem o seu mercado, suas necessidades e expectativas, de modo a oferecer produtos e serviços customizados e diferenciados". Contudo, 40% dos colaboradores admite que nem sempre a administração participativa é uma realidade na área de vendas, e neste caso é importante envolver todos os colaboradores da organização na gestão e sustentabilidade dos processos.

Falconí (2018) ressalta a importância da identificação e documentação dos processos, bem como da análise crítica e melhoria constante dos mesmos. Os gerentes costumam delegar poder para a resolução de problemas do dia a dia, mas essa delegação não é de forma igualitária para todos.

No ponto de vista dos colaboradores, 100% dos respondentes afirmam que a área de vendas propicia uma boa comunicação interna. Segundo Srour (1998, p. 107) as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da "economia de esforço". Potenciam a força numérica e torna-se o terreno preferencial em que as ações colaborativas se dão de forma ordenada."

Analisando o questionário feito com os clientes da empresa, todos os respondentes evidenciaram que há eficiência no processo de vendas. 85,7% dizem que a equipe de vendas entende as necessidades dos clientes e dá soluções adequadas, enquanto 14,3% faz isso razoavelmente. Reconhecem que treinamentos recebidos e todos dominando os conhecimentos necessários a equipe de vendas passa a entender melhor a necessidade do cliente e vender os materiais de qualidades necessários para atender o projeto da obra.

Quanto a necessidade de melhorar a estrutura organizacional da área de vendas 28,6% dos colaboradores dizem que sim, 57,1% dizem que não precisa melhorar a estrutura e 28,6% alegam, que talvez, é necessário analisar essa necessidade.

Prahalad (2010, p. 39) ressalta que as empresas devem estar atentas às tendências e demandas do mercado, buscando antecipar-se às mudanças e inovar de forma proativa. Para o autor, a inovação deve ser orientada pela criação de novos mercados e pela satisfação das necessidades dos clientes.

Analisando as mudanças ou melhorias sugeridas pelos clientes, percebe uma deficiência em rotina da estrutura organizacional de vendas no que tange ao processo de envio de notas fiscais e boletos, contudo podendo gerar transtornos de atrasos e impactar nas negociações de futuras compras. Outro problema apontado foi a demora na retirada de materiais, presencialmente, nas lojas, pois os clientes pedem muito tempo aguardando a entrega dos materiais. É necessário analisar a demora e tomar decisões rápidas e eficientes quanto a essa demora, pois a entrega dos materiais já comprados pelo cliente ainda é um processo de compra e é perceptível que alguns clientes preferem comprar no concorrente do que esperar. O aconselhável é contratar mais ajudantes de logística e caso for necessário substituir o gestor da área.

De acordo com alguns respondentes, a equipe de vendas atende todas as necessidades de uma bom atendimento. 57,1% dizem as entregas dos materiais tem uma boa eficiência, 28,6% dizem que razoavelmente, 14,3% dizem que a eficiência das entregas é ruim. Em relação ao prazo de entrega 57,1% dizem que a qualidade e o prazo de entregas é boa e 42,9% razoavelmente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, buscou-se levantar dados na empresa Plack com a finalidade de avaliar a estrutura organizacional da função vendas de maneira abrangente, ouvindo e percebendo não só a visão sobre a mesma vinda de um Gestor, mas também dos colaboradores que atuam como vendedores e dos clientes que foi possível ter acesso. Durante esse processo, foi possível constatar a complexidade e a relevância do tema bem como a importância do que a análise dos dados poderia promover de conclusões e possibilidades de sugestões para melhoria dessa estrutura organizacional foco da pesquisa.

Os resultados obtidos na pesquisa, amparados por revisão da literatura, análise de dados e discussões apresentadas neste trabalho contribuem para uma compreensão mais aprofundada da estrutura e do próprio processo de vendas. Os levantamentos da pesquisa, com os colaboradores e clientes mostraram que a estrutura vem promovendo um atendimento que pode ser considerado bom, porém, a rotina que envolve demandas como envio de boletos e entregas de materiais necessita de melhorias. Assim, vale uma revisão mais apurada do modelo de estrutura como um todo, para buscar sua efetiva eficiência.,

A entrevista realizada também com o gestor possibilitou ampliar a visão sobre o nível de excelência das práticas de atendimento adotadas, além de possibilitar reflexões da pesquisadora e o desenvolvimento de algumas sugestões que podem impactar positivamente o funcionamento da estrutura atual de vendas..

É fundamental ressaltar que este estudo não esgota todas as possíveis facetas da estrutura organizacional de vendas da empresa Plack, mas serve como um ponto de partida para futuras pesquisas e reflexões sobre Estrutura organizacional de um setor de vendas. As limitações encontradas ao longo do processo oferecem oportunidades valiosas para aprimoramentos e expansões em pesquisas subsequentes. Além disso, este trabalho destaca a importância de melhorias no processo que ocorre depois do fechamento das vendas, como entregas de materiais e envio de boletos. Acredita-se que essas descobertas possam contribuir significativamente para a Plack, fornecendo percepções valiosas para profissionais, pesquisadores e demais interessados.

Por fim, este trabalho de pesquisa representa não apenas um esforço acadêmico, mas também uma jornada pessoal de aprendizado e crescimento.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. “TQC: **Controle da Qualidade Total** (No estilo Japonês)” – 9ª Edição – São Paulo: Falconi, 2014.
- CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. RJ: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição Rio de Janeiro: Elsevier: 2011
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração/ Compact e atual**. Rio de Janeiro: Campos, 2009.
- CURY, A. **Organização & Métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CURY, A. **Organização & Métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LERNER, R. C. . **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. São Paulo: Campus, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia**. 5.

ed. São Paulo: Atlas, 2003

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SROUR, Robert Henry. Poder, **Cultura e Ética nas Organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE**

**ANEXO IV**

**APÊNDICE ao TCC**

**Termo de autorização de publicação de produção acadêmica**

A estudante JAKELINE DE JESUS SILVA, do Curso de ADMINISTRAÇÃO, matrícula 20192002300106, telefone (62) 98197-1564 email olpejakee@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE VENDAS DA EMPRESA PLACK, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT), outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 07 de DEZEMBRO de 2023.

Assinatura da autora



Nome completo da autora: JAKELINE DE JESUS SILVA

Assinatura do professor-orientador:



Nome completo do professor-orientador: MARCOS DE FREITAS PINTAUD.