

Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Escola de Direito, Negócios e Comunicação – Curso de Administração  
Trabalho de Conclusão de Curso

**Gestão Comercial da empresa Noronha Alimentos: diagnóstico e propostas de melhorias**  
**Commercial Management of the company Noronha Aimentos: diagnosis and improvement proposals**

Thais Filgueira de Noronha  
Prof. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima  
Prof. Msc. Gisely Jorge Mesquita  
Prof.ª Wanessa Pazinni

**RESUMO**

O estudo de caso único tem como objetivo geral realizar o diagnóstico na área comercial na empresa Noronha Alimentos e elaborar propostas de melhoria. A área de gestão comercial nasceu a partir da necessidade de aumentar as vendas, atender novas cidades em Goiás, diminuir troca de produto, aumentando a qualidade dos produtos, permitindo atender as necessidades dos clientes, diminuir reclamações e aumentar a qualidade fidelizando cada cliente. Metodologicamente foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com análise qualitativa com pesquisa de campo, na empresa, através de entrevistas com o Diretor Comercial e supervisores de Vendas, gravada e transcrita, obedecendo ao roteiro semiestruturados. A problematização esteve alicerçada nas questões relativas à estrutura da área comercial, planejamento de vendas, processos, pontos fortes e fracos, ameaças, contratação de vendedores, preços dos produtos, dentre outras. Os resultados revelam que a área comercial apesar de ser considerada boa pela empresa, ainda tem muito o que melhorar e nesse estudo foram apresentadas propostas de soluções que melhorariam o funcionamento do comercial, tendo um aumento na lucratividade e melhor distribuição dos custos.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Comercial. Gestão. Vendas.

**ABSTRACT**

Its general objective is to carry out a diagnosis of the commercial area at Noronha Alimentos and to draw up proposals for improvement. The commercial management area was born out of the need to increase sales, serve new cities in Goiás, reduce product changes, increase product quality, meet customer needs, reduce complaints and increase quality by building customer loyalty. Methodologically, descriptive exploratory research was carried out with qualitative analysis using field research at the company, through interviews with the Commercial Director and Sales supervisors, recorded and transcribed, following a semi-structured script. The problematization was based on questions relating to the structure of the commercial area, sales planning, processes, strengths and weaknesses, threats, hiring salespeople, product prices, among others. The results of this study show that although the commercial area is considered good by the company, it still has a lot to improve and in this study several solutions were proposed that would improve the functioning of the commercial area, leading to an increase in profitability and a better distribution of costs.

**Keywords:** Diagnosis. Commercial. Management. Sales.

## INTRODUÇÃO

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam um ambiente de alta pressão, exigindo cada vez melhores padrões de produtos ou serviços, e são frequentemente forçadas a ser flexíveis e inovadoras para sobreviver. As empresas precisam de posicionar no mercado com qualidade, atendendo necessidades e expectativas dos seus clientes, preços competitivos com gestão financeira em equilíbrio. Para que isso aconteça, as empresas precisam conhecer muito bem um nicho de mercado que querem atender, verificar a melhor estratégia de atuação, os recursos e tecnologias necessários para a obtenção dos produtos, a aquisição e controle das matérias-primas, o conhecimento do desempenho dos concorrentes, a correta utilização da informação, que, quando bem utilizada e organizada, é uma ferramenta de integração de diferentes funções, processos e setores, e os demais conhecimentos necessários para o sucesso que pretende. (SILVA, et al, 2017).

Neste contexto, o diagnóstico organizacional tem como objetivo identificar as causas dos problemas da empresa de forma situacional e explorar soluções para os mesmos, com vista ao planeamento de mudanças e da estrutura organizacional, bem como à análise dos procedimentos de trabalho. As ações devem ser planejadas, direcionadas para a mudança em cada etapa de execução e controle dos resultados (CURY, 2000).

Rossi (2019), menciona que as organizações precisam ser empreendedoras e focar na transformação contínua. Dessa forma, um diagnóstico empresarial apresenta às empresas a identificação das necessidades e prioridades e propõe soluções-chave para alcançar um desempenho eficiente. Conhecer a empresa no segmento em que atua, e saber utilizar ferramentas como planejamento, organização, gestão e controle, são essenciais para que uma corporação atinja seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado.

Isso aumenta a importância da gestão da qualidade, não só no atendimento e na prestação de serviços, mas também no ambiente de trabalho e em todos os seus processos do dia a dia, que, quando bem executados, criam uma visão sistêmica que proporciona possíveis soluções para alcançar resultados eficazes para a empresa em estudo. Dessa forma, a gestão da qualidade é implementada com sucesso na prática para criar um ambiente de trabalho bom e produtivo, garantindo assim a satisfação do cliente, a comunicação clara e objetiva e, por fim, a melhoria contínua (MATTOS; GONÇALVES, 2013).

Lobo (2011), a qualidade é o modelo de gestão de uma organização que coloca a qualidade no seu centro, baseia-se no envolvimento de todos os seus membros e visa o sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade.

|O objetivo geral do presente estudo é realizar o diagnóstico na área comercial na empresa Noronha Alimentos e elaborar propostas de melhoria.

Como objetivos específicos buscou realizar a fundamentação teórica com centralidade em administração de vendas, área comercial e de vendas e atendimento como diferencial; descrever a empresa Noronha Alimentos; descrever a metodologia e como foi realizada a pesquisa bem como os instrumentos de coleta de dados; realizar o diagnóstico da área comercial e de vendas da empresa levantando as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos que impactam o negócio da empresa; verificar a estratégia adotadas de vendas da empresa investigada diagnosticando sua força de vendas; identificar os principais desafios de vendas da empresa e os recursos de vendas por fim, apresentar plano de ação para implementação de melhorias.

Logo, justifica-se que a gestão comercial nasceu a partir da necessidade de aumentar as vendas, e expandir as vendas para novas cidades em Goiás, diminuir troca de produto, e aumentando a qualidade dos produtos e assim, a visão de administrador facilita a construção de novos caminhos para organizar as vendas. E assim permitindo as empresas atender as

necessidades de seus clientes fazendo com que aumente a qualidade para que possam fidelizar cada cliente.

A relevância da análise evidencia a importância do diagnóstico organizacional na empresa, dado o seu significado na investigação, com isso, busca identificar os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, de forma a mitigar os problemas organizacionais da empresa Noronha alimentos. Perante esta realidade, as empresas devem procurar diagnosticar as suas fraquezas e características, de forma a otimizar as suas qualidades ou forças e reduzir/corrigir as fraquezas.

Nesse contexto, propõe-se a contribuição para o aprimoramento e entendimento dos processos de vendas comerciais e identificar alternativas potenciais para melhorar o desempenho da área vendas da empresa Noronha alimentos.

Por isso o desenvolvimento deste estudo é de grande importância para a visibilidade dinâmica da empresa, sendo assim possibilitando elaborações de projetos estratégico para solucionar as causas dos problemas.

Problematização que orienta o presente estudo está alicerçadas nas seguintes questões: Como está estruturada a área comercial da empresa? Como é feito o planejamento de vendas? Quais os processos que são desenvolvidos? Quais pontos fortes e pontos fracos compreendido pela gestão comercial? Quais são as ameaças para o comercial de vendas? Há problema na contratação de vendedores? Os preços dos produtos são competitivos? A qualidade do produto é compatível com o preço? Qual é o diferencial da gestão comercial da empresa Noronha alimentos? O marketing traz retorno para a área de vendas? Qual é a preferência do modo de atendimento pelos clientes?

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Administração de vendas**

A administração de vendas faz parte do planejamento estratégico de vendas; planejar estratégias, os atributos da gestão de vendas devem ser utilizados para orientar todo o processo, tendo em conta os elementos que a gestão inclui ao decidir sobre as orientações a seguir no planejamento (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Nestes setores de vendas, várias coisas devem ser cuidadas, incluindo a relação entre colaboradores e profissionais. A rotina diária dos profissionais de vendas está cheia de atividades, compromissos e responsabilidades, muitas das quais não estão diretamente relacionadas com as vendas. Quando os resultados não são alcançados, há muita frustração e mesmo um sentimento de ingratidão, uma vez que a maioria dos profissionais neste campo dependem de uma remuneração baseada em comissões (SILVA, 2019).

Os estudos revelam que o administrador tem de definir as estratégias da empresa, a fim de aumentar os lucros e sobreviver no mercado e assim, tem-se o registro de que:

As ações estratégicas aplicadas pelas empresas têm como foco principal melhorar o desempenho do negócio objetivando maior lucratividade e sobrevivência sustentável. Ou seja, conforme o autor, é necessário elaborar estratégias eficientes para a organização (MAZZARDO; TEZE; CORREIA, 2015, p. 167).

No que se refere às vendas, segundo Gomes, (2015, p. 13), o administrador também pode criar sua loja virtual e fazer suas vendas de forma on-line, visto que:

Ser um empreendedor digital significa acreditar que o seu conhecimento ou produto ou serviço pode ser transferido para outras pessoas através de negócios on-line, onde um produto ou serviço de qualidade é trocado para benefício mútuo, dinheiro para o empresário e satisfação para o cliente (GOMES, 2015, p. 13).

A administração de vendas, para Tavares (2017), tem como objetivo ser líder em inovação, desenvolvimento de produtos e marketing, ser uma empresa rentável e em crescimento, satisfazer as necessidades dos clientes e trabalhar com fornecedores. A ênfase na inovação e desenvolvimento tem em conta o acionista, com uma preocupação constante pela rentabilidade, clientes e fornecedores, numa relação de parceria em que a troca significa uma situação de ganho mútuo para ambas as partes.

Como os administradores desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias, devem ter em mente a necessidade de utilizar métodos para atrair consumidores, uma vez que são eles que mantêm a empresa em funcionamento. O marketing e o planeamento estratégico tornam-se assim fatores chave no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ideias e informações destinadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. O planeamento estratégico de marketing, no conceito de, consiste em planear os objetivos da organização, adaptando-se às mudanças do mercado, tirando partido de melhores oportunidades e recursos (SILVA *et al.*, 2011).

A administração de vendas, que visa a fidelização do cliente, traz novas características às estratégias de marketing, especialmente em torno do marketing de relacionamento, e visa consolidar a relação do cliente com a empresa. Desta forma, a empresa obtém maiores oportunidades de sustentabilidade econômica, assegurando a sua permanência no mercado operacional. O planeamento da administração de vendas é uma decisão preliminar sobre o que fazer, que é o primeiro passo no processo de administração (LAS CASAS, 2005).

A importância de um administrador de vendas numa empresa é crucial para o sucesso das vendas. Também faz a diferença no serviço e na comunicação com clientes e empregados, contribuindo assim mais para o crescimento e rentabilidade do negócio. Administração de vendas, que inclui planeamento, comando e controle de vendas através de recrutamento, formação, encaminhamento, motivação e outros elementos (NASCIMENTO; GONÇALVES, 2021).

Com esta administração de vendas centrada na fidelidade dos clientes, comenta que a maioria das empresas está a abandonar o marketing transações e o seu foco no encerramento das vendas. Em vez disso, praticam o marketing de relacionamento, o que enfatiza a manutenção de relações rentáveis e duradouras, criando maior valor e satisfação para os clientes. A fidelidade do cliente é o objetivo perseguido pelas empresas que implementam o conceito de marketing de relacionamento (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Uma administração de vendas eficaz exige desenvolver um plano de vendas, analisar o potencial do mercado, calcular o potencial de vendas da empresa, calcular uma previsão de vendas e desenvolver um orçamento de vendas. Estes elementos permitem pensar a administração de vendas a nível global, com base no conhecimento do ambiente interno e externo, que faz parte do contexto empresarial (LAS CASAS, 2005).

Cada empresa tem uma missão a cumprir, mesmo que a sua missão e visão nunca tenham sido definidas e escritas no papel, cada organização tem uma função para a sua existência. Assim, para que a missão da empresa seja cumprida, certos objetivos devem ser alcançados, devem ser alcançados, devem ser materializados, porque só então a empresa conseguirá o que foi planeado, pôr em prática o que foi desenvolvido no seu planeamento estratégico. Assim, a estratégia realiza-se quando o que foi planeado é posto em prática, materializando o que foi estrategicamente planeado, alcançando os objetivos pretendidos e gerando o resultado desejado (BORGES; GOLÇALVES, 2016).

Ribeiro (2008) alertando os administradores para a inovação de produtos e serviços, prestando atenção aos desejos do mercado, às necessidades dos consumidores e ao valor percebido de um produto que não é inovador, que não foi modificado e que não é novo. Este é um questionamento clássico, que pode ser dado como motivo para o declínio nas vendas e a perda de vendas e mercado para produtos mais modernos que oferecem valores que foram atualizados de acordo com as necessidades dos consumidores.

Com a contribuição existem várias ferramentas e abordagens que o administrador deve utilizar para não ter produtos desatualizados que estão fora de produção e que acabam por danificar o estoque da empresa. O administrador deve, portanto, utilizar os seguintes métodos para garantir que a empresa não tenha prejuízos e para desenvolver formas de aumentar os lucros da empresa (BORGES; GONÇALVES, 2016).

## **Planejamento de vendas**

No planejamento estratégico de vendas, os conceitos de marketing de relacionamento referem-se ao desenvolvimento de planos de desempenho de vendas e, como uma proposta operacional, ao aumento contínuo das vendas e crescimento da venda de mercado (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

O planejamento de vendas é um conjunto de organização empresarial que oferece várias vantagens para ajudar a planejar as vendas, como: Análise de mercado, segmentação dos clientes, estratégias de vendas, definição de metas e monitoramento e revisão das vendas. Diante disso, é a ligação entre vários elementos para desenvolver estratégias a fim de procurar oportunidades de melhoria. A combinação destes elementos leva a novas abordagens que ajudam a aumentar o fluxo de vendas, bem como a beneficiar a gestão empresarial (NASCIMENTO; GONÇALVES, 2021).

Para Puglia (2020), tal como no século passado, é necessário ter a atenção do consumidor para iniciar o processo de vendas. Neste sentido, é necessário ultrapassar certos obstáculos: em primeiro lugar, ser conhecido (num mundo onde a concorrência pela atenção é diversificada); em segundo lugar, é necessário levar as pessoas a um estado de implementação (um termo utilizado no contexto do comportamento do consumidor), ou seja, quando as pessoas se mudam para um estado de prontidão para comprar. O planejamento de vendas está diretamente ligado ao marketing da empresa. O setor de vendas de uma empresa deve ter como principal objetivo trabalhar e oferecer novas oportunidades aos seus clientes consumidores a fim de satisfazer as suas necessidades.

O planejamento de vendas da empresa deve ser uma excelente alternativa à possibilidade de vendas internas bem-sucedidas, a fim de atingir um objetivo pré-determinado. Para vender o seu produto/serviço e produzir a quantidade requerida pelo mercado, uma empresa precisa de prever as suas vendas, planejar antecipadamente as suas atividades de produção e comercialização. A previsão de vendas é a base para planejar todas as suas atividades de produção e marketing. A previsão de vendas é a base para saber que quantidades semanais, mensais ou anuais de produtos/serviços serão produzidas e como serão vendidas (PUGLIA, 2020),

Silva et al. (2019) para um planejamento bem-sucedido, é necessário apresentar a sua utilidade, que deve estar relacionada com os objetivos estabelecidos pelo planejamento. Ao definir claramente metas e objetivos, o gestor de vendas torna claro o que espera dos seus vendedores, o que afeta diretamente fatores tais como competências individuais, motivação e avaliação de desempenho.

No planejamento estratégico de vendas, o acesso à informação do mercado e da empresa é essencial para permitir à organização rever o seu planejamento, avaliar o seu desempenho e ajustá-lo aos objetivos estabelecidos, se necessário. A investigação demonstrou que esta preocupação diz respeito à monitorização da informação, que ocorre através da utilização de

sistemas de informação que fornecem dados atualizados em tempo real, para que a empresa possa encorajar os seus empregados a tomar medidas para melhorar as estratégias adoptadas (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

O planeamento empresarial é muito importante e útil para ajudar a gestão de uma organização a estabelecer metas e novos objetivos para a empresa, para antecipar cenários incertos, e para planear novas estratégias e abordagens para o crescimento da empresa. Cada equipe que consiste em atingir objetivos e resultados positivos na empresa, tornando-se a diferença entre serviço e produção, altera completamente a situação (NASCIMENTO; GONÇALVES, 2021). Segundo Silva et al. (2011, p.56) fala sobre planeamento estratégico:

Como um processo de gestão que se concentra no desenvolvimento e adaptação dos objetivos e recursos da organização em resposta às mudanças no mercado, por outras palavras, trata-se de organizar, planear objetivos e estratégias para tirar partido das melhores oportunidades de mercado.

Os autores argumentam que o planeamento estratégico é uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz porque, uma vez que as atividades de uma organização se tornaram estratégias bem definidas, são utilizadas para alargar a visão do gestor do negócio e para encontrar as melhores formas de adquirir novos clientes e mercados (SILVA et al. 2011, p.56).

Para Kotler e Armstrong (2007) referem-se aos esforços das empresas para reter clientes importantes como parte das suas estratégias de gestão de relações. Explicam que um cliente satisfeito se torna fiel e atrai outros clientes que partilham as suas boas experiências com um determinado produto ou empresa. Por esta razão, argumentam os autores, as empresas ainda estão preocupadas com a satisfação do cliente, indo além do que lhes foi prometido, e assim construindo relações a longo prazo.

Para Silva e Oliveira (2017, p.12) no que tange a importância do planeamento estratégico de venda:

No que respeita à importância do planeamento estratégico de vendas, verificou-se que a utilização de ferramentas de gestão específicas pode contribuir para o desenvolvimento da implementação estratégica de ações destinadas a aumentar o volume de vendas e maximizar a quota de mercado num segmento operacional. Os estudos de mercado, os cenários económicos e o comportamento dos consumidores são, portanto, bem-vindos como componentes do planeamento estratégico, particularmente ao concentrarem-se nas decisões e escolhas necessárias para melhorar o desempenho (SILVA; OLIVEIRA 2017, p.12).

O estabelecimento de procedimentos de prestação de serviços ajuda a identificar os problemas mais comuns e a resolvê-los eficazmente. Isto reduz o tempo e o esforço. As rotinas de vendas baseadas em estratégias, tais como a definição de práticas de prestação de serviços, a normalização de ações, são muito eficazes uma vez que têm em conta o perfil do cliente e a sua relação com o produto ou serviço. No planeamento de vendas, o conhecimento é um fator chave para aumentar as vendas. A este respeito, região, cultura, perfil, localização e hábitos interferem com a aceitação da sua empresa (PUGLIA, 2020).

A estratégia de vendas consiste no método de distribuição que a empresa utiliza e nas atividades que pretende levar a cabo no comércio. No entanto, vale a pena lembrar que não vale a pena desenvolver estratégias de vendas se não souber como atrair clientes, por isso, no processo de vendas, os gestores e empregados dirigem o seu comportamento e relações de acordo com as necessidades e a sociabilidade de cada cliente. Assim, o planeamento de vendas requer idealmente uma abordagem personalizada para cada cliente (ALVES; CRESPO, 2011).

## **Estratégia de vendas**

A crescente competitividade das empresas e a conseqüente pressão para produzir resultados exigem que os gestores prestem especial atenção às mudanças no cenário econômico global e local, a fim de propor estratégias e promover a sua implementação de modo a manter um desempenho satisfatório da organização. O ambiente empresarial está em constante mudança, pelo que a empresa deve ser capaz de implementar um planejamento estratégico que seja eficaz e atinja objetivos empresariais (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Cada empresa procura vender mais e servir melhor os seus clientes, resultando em lucros (cada vez mais elevados), que podem ser alcançados através do aumento da produtividade e das vendas. Que sejam pequenas, médias ou grandes empresas, um dos desafios mais prementes nos dias de hoje é ser capaz de acompanhar e atingir os objetivos de vendas. Isto requer a estruturação de uma estratégia de vendas que seja responsável pela superação dos objetivos e pela consecução das metas de vendas, através de uma dinâmica centrada no estabelecimento (ramo a jusante) com inteligência comercial (BORGES; GONÇALVES, 2016).

Segundo Rein (2019) estratégias de vendas para resultados positivos: a boa notícia é que ao estabelecer determinadas metas de desempenho, é possível alcançar resultados de vendas surpreendentes. De fato, os resultados de atividades cuidadosamente planejadas e administradas podem exceder em muito os objetivos orientados para os resultados que estabeleceu anteriormente.

Silva et al. (2009) explicam que o processo de venda vai além da negociação da oferta e da encomenda da satisfação do cliente. O sucesso deste processo dependerá do sucesso de cada uma das partes. Pré-venda, venda e pós-venda, por qualquer rota e em qualquer tipo de relação com o mercado, devem ser consideradas, planejadas e praticadas para assegurar a melhor relação com o mercado, o melhor processo de troca e a melhor rentabilidade da venda.

Quanto às estratégias de venda, são também muito importantes para as empresas onde o excelente serviço ao cliente se torna a diferença entre concorrentes, o que, segundo Cardinal (2014) da ideia de um indivíduo ou mesmo de um grupo. Antes de escolher uma alternativa, é necessário fazer uma avaliação e seleção das melhores opções.

Segundo Chiavenato (2014), a venda não é apenas a parte final do processo, mas as empresas também têm de se ocupar do serviço pós-venda, do apoio técnico e da comunicação constante com os seus clientes. A satisfação do cliente não é apenas com a compra de venda, mas com todo o pacote, durante e após a venda, a fim de assegurar as suas expectativas e ter uma garantia do seu produto.

A adoção de medidas e ações planejadas para aumentar a venda de mercado e as vendas está no centro do planejamento estratégico, uma vez que as suas propostas visam o crescimento da organização através de mudanças nas vendas e/ou produtividade. Compreender a organização como um sistema, planejamento, execução e controle são partes interdependentes que evoluem em harmonia a fim de identificar ações que contribuem para a realização dos objetivos. Isto significa que a definição de estratégias envolve o planejamento de ações, a determinação da forma como estas serão executadas, e o estabelecimento de parâmetros para controlar os procedimentos e medir os resultados (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

A estratégia de vendas consiste no método de distribuição que a empresa utiliza e nas atividades que pretende levar a cabo no comércio. No entanto, vale a pena lembrar que não vale a pena desenvolver estratégias de vendas se não souber como atrair clientes, por isso, no processo de vendas, os gestores e empregados dirigem o seu comportamento e relações de acordo com as necessidades e a sociabilidade de cada cliente. Assim, no contexto do planejamento de vendas, é ideal ter uma abordagem personalizada para cada cliente (ALVES; CRESPO, 2011).

Segundo Castro; Neves (2012), as práticas de vendas estão diretamente ligadas a estratégias comerciais que visam enfatizar a relação entre a organização e os seus clientes.

Vender não é apenas entregar resultados e objetivos, é também conhecer e fazer a venda de uma forma que deixe o cliente satisfeito com o serviço pós-venda.

A fim de planejar qual a estratégia de vendas a adotar, é necessário analisar uma série de fatores tais como os produtos, modelo econômico, território, perfil do cliente. Com base nestas informações, é possível determinar que estratégia utilizar especificamente para certas regiões e produtos (PACHECO, 2016).

No entanto, segundo Semedo (2014), várias estratégias podem ser aplicadas e não há fórmula mágica, o sucesso dependerá da aplicação correta na realidade de cada empresa. Portanto, notar-se que independentemente da fórmula que uma empresa aplique, seja ela a mais utilizada pelas grandes empresas ou a mais eficaz, não há manual ou qualquer etapa de sucesso, tudo depende de como a estratégia é aplicada na organização e se se enquadra na situação em que se encontra.

Uma das estratégias mais frequentemente utilizadas para atingir objetivos é analisar os clientes e depois oferecer produtos de acordo com as suas preferências. Registrar as vendas, tratar bem o cliente e analisar o histórico de vendas pode levar à conclusão da venda de modo a atingir o alvo pretendido. As estratégias são complementadas por ações para analisar os clientes, analisar as vendas, fazer um bom plano e procurar novos clientes. Entende-se que a venda não é algo instantâneo, mas que tem um processo de várias fases a longo prazo, envolvendo estratégias de venda, onde todas elas intervêm para completar a venda no presente e no futuro (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

O desenvolvimento de uma estratégia de vendas deve começar com propostas de vendas, bom serviço, boa gestão, fidelidade do cliente, e deve utilizar anúncios cujo marketing se destaque. Diante disso, os fatores importantes são a formação dos empregados e a sua comunicação com os clientes, assim como a comunicação dos proprietários com os empregados e clientes (FERRAZ; PROENÇA; LOUREIRO, 2020).

A fim de gerir as vendas de uma empresa, entre outras iniciativas, é necessário identificar e negociar objetivos de equipe, identificar fraquezas e promover formação para criar incentivos às equipas. O marketing desempenha um papel fundamental na definição da estratégia empresarial e colabora com outras áreas para abrir novas portas num determinado segmento através de planeamento estratégico e planeamento de ações (PINHEIRO, 2011).

As empresas precisam de afetar estrategicamente a sua força de vendas para visitar os clientes certos na altura certa e da forma certa, atuando como gestores que podem construir relações produtivas entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendem (KOTLER; KELLER, 2012).

Crozariolli (2011) assinala que a venda em mercados se refere a um processo que tem um meio começo e um fim, uma ciência que mostra o seu conhecimento, e uma arte antiga que é algo que é feito com amor. A venda requer competências pessoais e profissionais, sempre atentos aos novos desenvolvimentos do mercado.

As vendas também envolvem o planeamento, organização, direção e controle do processo de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, formação, compensação, previsão de vendas, estabelecimento de vendas e definição de zonas de vendas, uma vez que estas atividades estão diretamente relacionadas com o pessoal de vendas (CHIAVENATO, 2014).

Pode argumentar-se que o desenvolvimento de atividades de marketing de vendas pode ser favorecido e facilitado por um conhecimento mais detalhado do perfil do consumidor e dos fatores que o impulsionam no processo de compra, pelo que o principal objetivo do marketing é gerar receitas para a empresa, que podem ser realizadas através de métodos, estratégias e práticas para dar à organização relevância para um público-alvo específico (SANTOS *et al.*, 2016).



## Marketing e estratégias de venda

A Internet é um elemento-chave da marca e do negócio de uma empresa. É essencial que todas as empresas estejam conscientes da importância de estarem presentes neste ambiente competitivo. Uma vez que a Internet é um meio que pode influenciar os negócios, as empresas podem utilizar esta ferramenta a seu favor. Se as organizações não investirem seu tempo ou mesmo dinheiro em marketing, podem perder a oportunidade de interagir com os consumidores sem saber o que eles estão comentando sobre seu produto ou empresa (COSTA JUNIOR, 2020).

Com isso, Las Casas (2019), relata que o termo marketing é uma palavra derivada da língua inglesa que significa ação no mercado e é utilizada não só como ferramenta de promoção de vendas, mas também para coordenar processos de troca. O marketing pode ser utilizado para ajustar os mercados e para sensibilizar os compradores para um determinado produto.

O marketing de vendas trabalha de diversas formas e de acordo com as necessidades que vão surgindo, procurando identificar o perfil do consumidor-alvo, compreender o seu comportamento e qual o principal fator que o influencia. Para isso, leva-se em conta a classe social, o sexo, a idade ou a personalidade a que o consumidor pertence, pois, o determinante da compra depende de muitas variáveis, como fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos e motivacionais (SANTOS *et al.*, 2016).

Ferreira e Azevedo (2015) acreditam que na era da informação é impossível pensar em tática sem estratégia, e todas as ações devem incluir a possibilidade de monitoramento e mensuração. O marketing é uma ferramenta que permite a execução precisa do objetivo mercadológico, visando atingir o público-alvo de forma a informar e fazer com que o cliente se lembre da marca ou produto que está sendo apresentado, sendo que todas essas informações são transferidas de forma responsável para o ambiente virtual ao interagir com os consumidores nesse meio.

Turchi (2019) a participação das pessoas no mercado digital é cada vez maior, com as pessoas investindo tempo na navegação na internet. É com base nessa premissa que se visualiza a possibilidade e a importância da criação de conteúdo de marketing online para maximizar o engajamento das pessoas. Ao envolver as pessoas, a marca, o produto ou o serviço de cada empresa torna-se mais conhecido pelo público-alvo.

O marketing centrado no consumidor ajuda a desenvolver estratégias que auxiliam as empresas a criar meios para encontrar novos clientes e ao mesmo tempo manter intensamente a fidelidade à marca, mesmo em uma época em que está se tornando cada vez mais complexa (SANTOS *et al.*, 2016).

O marketing tem o poder de motivar as pessoas a comprar determinados produtos ou serviços. Las Casas (2019) revela a importância de uma empresa direcionar as suas estratégias de marketing para alcançar o resultado desejado pela organização, ou seja, um produto ou serviço vendável, identificando os consumidores que querem consumir os produtos de uma determinada empresa, ainda que inconscientemente.

Os quatro P's do marketing, também conhecidos como mix de marketing, são essenciais para o desenvolvimento de estratégias orientadas para o consumidor. Os autores Cobra e Urdan (2017, p. 6), relatam que "o mix de marketing, ou composto de marketing, é composto por quatro funções principais: Produto, Preço, Praça Promoção. Todos os elementos do composto de marketing são criados e definidos para atender aos consumidores do mercado-alvo.

Um produto pode ser definido como qualquer parte tangível de uma oferta ou serviço. Os produtos tangíveis e as ofertas intangíveis, como os serviços, precisam de se destacar no mercado quando o seu produto tem características de utilidade acrescida que o tornam útil para o cliente (LAS CASAS, 2019).

O preço é um fator de venda fundamental e tem um impacto direto nas receitas e nos lucros de uma empresa. Inclui uma análise dos custos de produção, os descontos praticados e o

lucro pretendido. A estratégia de preços pode ser baixa para conquistar o mercado, média ou alta para justificar uma maior qualidade. As condições de pagamento também são importantes. Em essência, o preço é uma ferramenta para aumentar as vendas e superar a concorrência (COBRA; URDAN, 2017).

Portanto, Costa Junior (2020) se refere aos canais de distribuição, que são intermediários na venda de produtos ou serviços. As relações com os canais que envolvem uma forma de promover as vendas reduzindo conflitos de interesses como volume de vendas e margem de lucro do produto. A logística do mercado, que tem em conta tudo, desde os fornecedores, o armazenamento e a produção até à distribuição e ao utilizador final.

Várias estratégias de marketing orientadas para o consumidor contribuem para o desenvolvimento de estratégias que podem ajudar as empresas a desenvolver os meios para procurar novos clientes e, ao mesmo tempo, manter a fidelidade à marca com a mesma intensidade, mesmo numa fase em que a fidelidade se torna cada vez mais difícil, porque a oferta é muito elevada e o cliente não se fideliza tão facilmente à empresa. Devido a esses fatores, o pressuposto baseia-se no desenvolvimento de atividades de marketing de vendas que podem ser favorecidas e facilitadas por um conhecimento mais detalhado do perfil do consumidor (SANTOS *et al.*, 2016).

### **Diagnóstico da área de gestão de vendas**

Vieira (2002) defende que o diagnóstico organizacional é um mecanismo de recolha de informação da empresa, conhecendo as realidades internas e externas, de forma a compreender o estado atual da entidade, para que se possam formular estratégias adequadas à melhoria do desempenho organizacional.

Segundo os autores Santos e Canêo (2009) defendem que um diagnóstico organizacional permite uma melhor compreensão da organização como um todo, tendo em conta o ambiente social externo da organização, o seu público-alvo, bem como os seus concorrentes. É estruturado e corresponde às características de cada organização e é essencial para o sucesso. Existem várias ferramentas disponíveis para o diagnóstico de uma organização, cada uma delas adaptada à realidade da empresa e às suas características.

Dessa maneira uma ferramenta importante nas empresas segundo Paludo e Procopiuck (2011), é análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas para o diagnóstico organizacional, pois permite examinar o ambiente interno e externo da organização e determinar a situação da mesma. A ferramenta SWOT é útil para analisar a situação e a posição estratégica de uma empresa no ambiente em que atua.

A análise SWOT é o ponto de partida para o planeamento estratégico. A missão da empresa é desenvolvida, ligada ao seu significado existencial, e os critérios a avaliar são específicos. Uma vez definidos os objetivos e identificadas as estratégias, é elaborado um plano que fornece as orientações. O feedback e o acompanhamento são igualmente necessários para garantir que a aplicação desta medida é eficaz e produz bons resultados para a empresa (DESTEFFANI, 2018).

### **METODOLOGIA**

A área e os setores do conhecimento serão interdisciplinares, uma vez que o estudo dialoga com um conjunto de saberes como Administração, Contabilidade, Recursos Humanos etc. Para os autores Farias Filho e Arruda Filho (2015, p.61) “a pesquisa interdisciplinar a interação das partes ou elementos de uma disciplina académicas que unem as ciências. Assim

é possível um estudo que temas de diferentes disciplinas acadêmicas sejam pesquisados tendo uma mesma teoria dando suporte analítico e metodológico”.

A finalidade da pesquisa é aplicada na medida em que visa a aplicação prática dos conhecimentos para resolver problemas específicos relacionados com a aplicação prática.

O estudo tem abrangência transversal, pois este tipo de estudo será realizado apenas uma vez na Noronha Alimentos para observação das variáveis e obtenção de dados sobre as mesmas, e tem a vantagem de permitir a observação direta dos fenômenos em estudo e a coleta de informações em um curto espaço de tempo. Para Farias Filho e Arruda Filho (2015, p.62) “quando os estudos são feitos uma vez e representam apenas um determinado momento. São comuns, nesse tipo de estudo, o levantamento do tipo pesquisa de opinião. Seus resultados expressam apenas o momento de realização da pesquisa”.

O objetivo do estudo será exploratório para diagnosticar situação da Noronha alimentos, com a ideia de explorar alternativas ou descobrir novas ideias fazendo um diagnóstico da área comercial na empresa em estudo. Com isso Farias Filho e Arruda Filho (2015, p.63) “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com visto a torná-lo explícito ou construir hipóteses. As mais comuns são levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado vista a instruções de web e sites”.

O presente estudo está embasado no enfoque qualitativo. Os mesmos autores acima citados reforçam que a pesquisa qualitativa possui uma relação do “mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números” (2015, p. 64).

O método utilizado é o estudo de caso, pois se concentra em um caso particular, uma empresa Noronha alimentos, detalhando o seu processo diagnóstico e propostas de melhorias, permitindo o conhecimento abrangente e detalhado.

Com relação ao local de realização da pesquisa será de campo, realizou-se uma visita técnica a empresa Noronha alimentos. Farias Filho e Arruda Filho (2015, p.67) a pesquisa de campo “é um tipo de pesquisa em que o pesquisador se desloca-se de seu ambiente para o chamado “campo”, que pode ser campo institucional (empresas) social (em comunidades) ou outros que sejam em laboratório”.

E por fim, quantos aos dados será primário pois, segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 68) relatam sobre os dados primários “quando a pesquisa tem como base os dados coletados em “primeira mão” pelo pesquisador de forma original.

Para o processo de coleta de dados foi realizada entrevista com o Diretor Comercial e com dois supervisores de Vendas, gravada e transcrita, obedecendo ao roteiro semiestruturados a partir das seguintes questões: Como está estruturada a área comercial da empresa? Como é feito o planejamento de vendas? Quais os processos que são desenvolvidos? Quais pontos fortes e pontos fracos compreendido pela gestão comercial? Quais são as ameaças para o comercial de vendas? Há problema na contratação de vendedores? Os preços dos produtos são competitivos? A qualidade do produto é compatível com o preço? Qual é o diferencial da gestão comercial da empresa Noronha alimentos? O marketing traz retorno para a área de vendas? Qual é a preferência do modo de atendimento pelos clientes?

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NORONHA ALIMENTOS**

A Noronha Alimentos Ltda, surgiu por meio do esforço e dedicação de um jovem sonhador que nasceu na cidade de Boa Viagem no estado do Ceará e com coragem e determinação se arriscou vindo para Goiânia no ano de 1989 com o sonho de viver uma vida melhor, e conseguiu seu primeiro emprego em um açougue no Mercado Central de Goiânia

com seus 15 anos e depois de alguns anos veio a falência do açougue, e então após 6 anos ele se arriscou no mundo do empreendedorismo e começou a trabalhar em um quartinho de sua primeira casa própria, onde ele mesmo desossava, entregava, vendia e fabricava linguiças pois só havia ele de funcionário mas depois de um tempo, ele chamou o seu irmão para ajudá-lo pois a demanda começou a aumentar, e não tinha maquinários tecnológicos como hoje em dia, e o seu meio de transporte para poder entregar com qualidade e rapidez para os seus clientes era uma moto com carretinha.

O fundador da Noronha Alimentos acordava 3 horas da manhã para dar tempo de arrumar os pedidos de seus clientes e para entregar no horário estimado. Sua jornada começou com sacrifícios e muito trabalho, sempre focado em seus objetivos foi funcionário de lavar chão a vendedor em casa de carnes. Mesmo sem capacidade financeira e estudos, começou comprando suínos abatidos e sozinho separava os cortes, embalava, vendia, entregava e se relacionava com seus clientes.

Com uma mente criativa de um grande empresário e após muitos anos de dedicação e superação de desafios, surge a Noronha Alimentos no dia 30 de abril de 2008 e o sonho que parecia distante se torna realidade, e hoje com investimentos e capacitação, vem modernizando e crescendo dia após dia com qualidade, higiene e comprometimento com seus clientes e funcionários.

Hoje a Noronha alimentos fabrica linguiças, defumados e cortes suínos contém 47 funcionários e entrega para todo o Goiás. Estudando o mercado, a empresa vem passando por reformas e melhorias para se firmar ainda mais no mercado.

A Empresa Noronha Alimentos define sua missão, valores e visão é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa. Cada um desses elementos desempenha um papel específico na orientação e na gestão da organização.

Missão: Oferecer serviços de qualidade, em diversos segmentos da indústria, conquistando a preferência dos nossos clientes internos e externos, com credibilidade e a finalidade de superar nossos objetivos financeiros e de crescimento, preocupando-se com a saúde, segurança e meio ambiente, com seriedade no cumprimento de prazos, qualidade na execução dos produtos e serviços. Buscando a excelência e satisfação de todos que formam esta companhia. Visão: Se tornar referência estadual na fabricação de linguiça e cortes suínos. Valores da organização: Ética; Credibilidade; Integridade; Comprometimento; Inovação; Excelência em procedimentos; Compromisso com os clientes; Responsabilidade e Honestidade.

## **COLETA DE DADOS: ENTREVISTA COM A DIRETORIA COMERCIAL**

Em entrevista, gravada e transcrita com a diretoria comercial da empresa, foi questionado em um primeiro momento como a área comercial está estruturada, tendo afirmação de que “em 2023, em setembro, o Noronha foi atrás de estruturar a área comercial (...) está bem estruturada e conta com um gerente comercial, dois supervisores”.

Sobre o planejamento de vendas informou que é realizado no final do ano, nos meses de dezembro e janeiro, e esclarece que:

A gente traça todos os objetivos, mês a mês, de janeiro a dezembro do próximo ano. E ali é definido o crescimento da empresa, os objetivos mensais, subdividindo esses objetivos, pelos grupos de produtos que nós trabalhamos, e no decorrer do ano nós vamos reajustando esse planejamento, dependendo das diversidades que a gente vai encontrando no decorrer do ano.

Foi questionado sobre os pontos fortes e pontos fracos compreendido pela gestão comercial e de forma detalhada a diretoria explica que sobre os pontos fortes da Noronha

Alimentos, temos “uma equipe sólida em pleno crescimento, um comercial mais organizado, trabalha com planejamentos diários, semanal, mensal e anual, hoje nós temos acompanhamento diário dos resultados semanal e mensal e anual também, então hoje são traçados planos de ações, planos de correções, caso você tenha que corrigir alguma coisa nesse período, hoje nós temos também o ponto forte, a qualidade do nosso produto, todo o processo de produção, higienização, qualidade no produto, e temos o treinamento contínuo também com a equipe de vendas, temos uma logística assídua também”.

Sobre os pontos fracos afirma que “limitações dos carregamentos diários, às vezes a gente queria carregar mais caminhões em um dia mas com o tempo curto nós não conseguimos (...) hoje a mão de obra está muito escassa então hoje nós temos várias vagas dentro da empresa mas não temos pessoas para ocupar essas vagas em alguns produtos a gente tem a produção limitada hoje a gente vende bastante e não conseguimos produzir mais e hoje o custo operacional também pesa muito dificulta um pouco nosso trabalho que entra matéria prima matéria prima logística e os impostos também”.

Buscou-se discutir e conhecer o olhar da diretoria sobre as ameaças para o comercial de vendas e a resposta foi de que “no nosso segmento, nós sofremos muito com alguns concorrentes que não seguem as mesmas diretrizes que a nossa empresa segue. Então, um exemplo, qualidade do produto. A gente preza a qualidade do produto desde a compra da matéria prima até a finalização (...) isso tem um custo. Então, segue na questão do preço, do mais barato (...) tem clientes que não dão foco na qualidade, mas sim no preço. Outra ameaça também no nosso segmento é a questão do custo da proteína, da cadeia da proteína (...) no nosso segmento a proteína suína é a terceira escolha do consumidor final”.

Foi perguntado sobre a contratação de vendedores e a observação foi de que “é um grande problema. Mão de obra hoje nesse segmento é muito escasso”. Complementa sua fala afirmando que se torna necessário “a gente tem que migrar para iniciar do zero o trabalho com o representante. Que é treinar o representante, ensinar a vender, ensinar atendimento de cliente”.

Sobre os preços dos produtos, questionou-se se são competitivos tendo a afirmação que são competitivos e que se trabalha “no mercado competindo de frente a frente com os concorrentes”. Sobre a qualidade do produto e o preço, a diretoria afirma “que é compatível, o nosso objetivo aqui é entregar para o nosso cliente um produto de qualidade (...) O preço ele vai muito pelo mercado, então a qualidade não, a qualidade é um dever nosso, é uma política da empresa, é entregar para o nosso cliente a qualidade, então a nossa qualidade ela é superior ao nosso preço”.

Sobre o diferencial da gestão comercial da empresa Noronha Alimentos é “não ficar presa só gerenciando o comercial. Hoje ela se preocupa em todos os processos da indústria, desde a produção dos produtos, do carregamento, da logística, da entrega dos produtos nos clientes (...) temos toda estratégia montada do comercial (...) preocupar com todas as etapas da empresa, todas as etapas da produção pra a gente ter a qualidade que temos que entregar para os nossos clientes”.

Foi questionado se o marketing traz retorno para a área de vendas e foi dito que “hoje nós não damos tanto foco como deveríamos, como vamos dar no futuro. Hoje a gente tem uma empresa que toma conta do nosso marketing, principalmente dentro do Instagram, mas hoje ele, para nós, ele é mais para deixar a nossa marca em evidência”.

Por fim, foi questionado sobre qual a preferência do modo de atendimento pelos clientes e a resposta foi de que “hoje em dia ainda os clientes preferem aquele atendimento no dia a dia, presencialmente pelo nosso vendedor no campo”.

Afirma que mesmo com o desenvolvimento da tecnologia e dos meios digitais os clientes ainda preferem “o atendimento presencial, é ali que o vendedor vai fazer a diferença,

mostrar para o cliente os produtos novos que nós temos, mostrar todo o mix de produtos (...) 90% hoje da empresa é presencial (...) o processo da área comercial é voltado ao atendimento ao cliente. Inicia pela manhã com as ações, os planos de ação, traçado pelo gerente comercial, que passa para os supervisores, as ações, as cargas que vão ser faturadas, as cidades que vão ser atendidas, e assim chegando nos representantes (...) entra o processo de atendimento, o representante vai até o cliente, hoje é tudo pelo sistema, o representante tem acesso ao estoque, a promoções, a preço, ali mesmo ele já digita o pedido do cliente e já envia para a empresa(...) vai para o mapa de carregamento, onde são separados esses produtos, são etiquetados com o nome do cliente (...) já carrega os caminhões e depois disso vai para outra etapa que é o faturamento”..

## **ENTREVISTA COM OS SUPERVISORES DE VENDA**

### **Supervisor 1**

Foi realizado uma entrevista gravada e transcrita com dois supervisores de venda da Noronha Alimentos, foi questionado em um primeiro momento como a área comercial está estruturada o supervisor 1 relatou “hoje ela está dividida em dois supervisores e de forma estruturada”.

Foi questionado ao supervisor 1 como é feito o planejamento de vendas foi dito que a empresa tem planejamentos na Noronha Alimentos “a meta mensal, que é dividida pelos vendedores, tanto a meta de volume quanto a meta de positividade de clientes”.

Sobre os pontos fortes e pontos fracos compreendido pela gestão comercial foi dito pelo supervisor 1 que o ponto forte é “temos uma boa retaguarda. Temos muitas condições, tanto no financeiro como nos produtos”. E o ponto fraco é hoje é nas entregas. “As entregas deixam muito a desejar”.

Sobre quais são as ameaças para o comercial de vendas. O supervisor 1 relatou que “a concorrência, ela vem agregar porque ajuda a gente a melhorar o nosso desempenho, o nosso trabalho, a nossa qualidade. Então, os preços são competitivos. Então, nós não temos hoje ameaça”.

Foi perguntado sobre a contratação de vendedores e esclarece que:

Tem, porque hoje eles querem uma área mais, como é que se diz, maior, mais estruturada, e hoje nenhuma empresa tem isso. Então quer dizer, hoje nós temos que contratar pessoas para abrir mais clientes, abrir novas rotas, e com isso mesmo a gente pagando uma ajuda de custo é difícil achar essas pessoas. Hoje, maioria não quer trabalhar mais.

Foi perguntado se ele acha se os preços dos produtos são competitivos “São, e quando está muito fora do mercado, a gente envia nota para a empresa e a gente consegue alinhar o preço no final”.

Com relação ao diferencial da gestão comercial da empresa Noronha Alimentos “hoje é a pegada. Hoje nós temos uma pegada mais forte. São supervisores mais aguerridos, um gerente mais ativo”.

Foi questionado se o marketing traz retorno para a área de vendas para o supervisor 1 o marketing não tem retorno para a empresa “porque hoje nós só temos o Instagram e não traz muito retorno”.

Para finalizar foi perguntado a preferência do modo de atendimento pelos clientes ele respondeu que a forma presencial é a preferida dos clientes. “É mostrando o catálogo,

oferecendo os produtos. Porque hoje, por telefone, carne a gente não se vende. E na nossa equipe não tem tirador de pedidos, tem consultor de vendas”.

## **Supervisor 2**

Sobre a entrevista com o supervisor 2 de vendas da Noronha Alimentos, foi questionado em um primeiro momento como a área comercial está estruturada relatou que (...) temos um supervisor que supervisa a região que vai até ali em torno de Brasília e eu supervisei na equipe de Goiânia e Interiores, com a gestão da equipe de, em média, de 20 vendedores.

Foi questionado como é feito o planejamento de vendas na Noronha Alimentos o supervisor 2 diz:

Primeiramente, o planejamento é feito no começo do ano, onde a gente marca todas as estratégias de vendas para a gente estar atingindo o objetivo do final do ano. Todos os dias a gente tem um planejamento de como rota coach, rota maiores volumes, rota vendedores que tem mais ainda de influência, a gente faz todo o planejamento de acordo com cada região que a gente vai atuar. Um exemplo, eu vou andar com o vendedor de Goiânia, imprimo toda a cartela de clientes, principalmente clientes que ainda não houve efetuação de venda, então a gente coloca, além de introduzir novas positivamente, a gente também visita cliente que já compra um volume, vamos dizer assim, satisfatório para a gente, para a gente estar fechando um maior volume no final do dia com o vendedor.

Com relação aos pontos fortes e pontos fracos compreendidos pela gestão comercial os pontos fortes, “primeiramente a comunicação sobre os colaboradores, conjuntamente com a nossa gestão, questão de propostas, né, ideias, ideais, acho que é um ponto fortíssimo aí (...) sobre os pontos fracos “acho que um ponto a desenvolver é a nossa logística, o nosso marketing geral, tanto digital, tanto presencial no cliente, e a nossa limitação de produção”.

Foi questionado quais são as ameaças para o comercial de vendas ele disse que:

Em modo geral, uma das maiores ameaças, primeiro colaborador insatisfeito, é onde a gente visa aquele colaborador que realmente não está exercendo a sua função, a gente faz o turnover, concorrência desleal sem qualidade, onde aquela empresa que a gente chama como é dito popular fundo de quintal ali, ele fornece a qualidade de serviço, mas sem precedência. E outra também que é uma ameaça pra gente, principalmente que a gente trabalha com proteína suína, é a instabilidade no valor da matéria-prima, principalmente a proteína bovina, que hoje, é a primeira opção hoje do brasileiro pra estar levando pra sua casa.

Na entrevista foi perguntado se há problema na contratação de vendedores “há problema sim. E o motivo maior, resumidamente, é a escassez da mão de obra”.

Foi questionado se a Noronha Alimentos adota uma estratégia de preços competitivos no mercado. Com isso o supervisor relatou que: “sim, os nossos preços são competitivos. Lembrando que a gente trabalha de acordo com a bolsa de valores. Então a gente segue aí a bolsa de valores do suíno. Mas sim, os nossos preços hoje no mercado sim são competitivos”.

Com relação ao diferencial do comercial da empresa Noronha Alimentos:

Bom, o diferencial do Noronha hoje, além de, claro, treinamento, com equipe de vendas em campo, tanto em campo, tanto no telemarketing, a gente é muito responsável e atento o pós-venda que é a entrega dos nossos produtos. Então,

além da nossa venda, a nossa preocupação maior, a nossa gestão, a entrega da qualidade dos nossos produtos para o nosso consumidor.

O marketing desempenha um papel fundamental para o sucesso de uma empresa e é considerado uma função estratégica essencial por vários motivos. Com isso foi perguntado se o marketing traz retorno para a área de vendas para a Noronha Alimentos e como resposta “hoje não, pois a empresa Noronha alimentos não visa suas vendas diretamente ao consumidor final, é utilizado como forma de marketing apenas a rede social “Instagram”. Sendo assim, não agregando na área comercial”.

Foi questionado a preferência do modo de atendimento pelos seus clientes. “A preferência de modo de atendimento dos clientes, sem dúvida nenhuma, é o presencial. E é o que garante ali a venda da equipe de vendas, ter o diferencial de estar ali, frente a frente com o cliente, mostrando os produtos, mostrando as promoções, as novidades, o catálogo em si. (...)”.

## ANÁLISE DOS DADOS

Para realização da análise dos dados coletados apresenta-se a seguir um quadro síntese com os indicadores das questões problematizadas e a visão da diretoria e supervisores de venda a saber: dados a partir das seguintes questões: Como está estruturada a área comercial da empresa? Como é feito o planejamento de vendas? Quais os processos que são desenvolvidos? Quais pontos fortes e pontos fracos compreendidos pela gestão comercial? Quais são as ameaças para o comercial de vendas? Há problema na contratação de vendedores? Os preços dos produtos são competitivos? A qualidade do produto é compatível com o preço? Qual é o diferencial da gestão comercial da empresa Noronha alimentos? O marketing traz retorno para a área de vendas? Qual é a preferência do modo de atendimento pelos clientes?

INDICADORES	DIRETORIA COMERCIAL	SUPERVISOR I	SUPERVISOR 2
<b>Estrutura da área comercial</b>	Está bem estruturada e conta com um gerente comercial, dois supervisores e com 48 representantes em campo e uma pessoa no televendas.	Hoje ela está dividida em dois supervisores e de forma estruturada.	É dividida por região. Está bem estruturada.
<b>Pontos fortes</b>	Uma equipe sólida em pleno e crescimento.	Têm uma boa retaguarda, tanto no financeiro como nos produtos.	boa comunicação com a equipe.
<b>Pontos fracos</b>	Limitações dos carregamentos diários.	Problemas nas entregas dos produtos.	Carência na Logística e o marketing.
<b>Planejamento de vendas</b>	Realizado anualmente.	A meta mensal.	O planejamento é feito no começo do ano.
<b>Ameaças para o comercial de vendas</b>	Concorrência desleal	Relata que hoje não têm ameaça.	Instabilidade no valor da matéria-prima.
<b>Contratação de vendedores</b>	Mão de obra hoje nesse segmento é muito escasso.	Mesmo pagando uma ajuda de custo é difícil achar pessoas competentes.	Escassez da mão de obra.
<b>Produtos são competitivos</b>	São competitivos.	São competitivos	Sim, são competitivos no mercado.



<b>Qualidade do produto</b>	O objetivo é entregar para o cliente um produto de qualidade.	Entrega qualidade em seus produtos	São produtos de qualidade para os clientes.
<b>Diferencial da gestão comercial</b>	Se preocupa em todos os processos da indústria, desde a produção dos produtos, do carregamento, da logística, da entrega dos produtos nos clientes.	São supervisores mais aguerridos, um gerente mais ativo.	O diferencial é treinamento, com equipe de vendas em campo, também é responsável no pós-venda.
<b>Marketing e o retorno para a área de vendas</b>	Hoje a questão do marketing da empresa não é tão forte.	Não, pois para ele não traz retornos financeiros as redes sociais.	Não traz retorno para a Noronha alimentos.
<b>Atendimento aos clientes</b>	Os clientes preferem atendimento presencialmente pelo vendedor no campo.	É o presencial.	De forma presencial.

Fonte: a autora (2023)

Mediante as respostas dos entrevistados a estrutura comercial é bem-organizada para uma empresa. Com isso uma estrutura comercial pode ser adaptada com base nas necessidades específicas de sua empresa e pode ser expandida ou reduzida conforme o crescimento do negócio. E na empresa Noronha alimentos essa estrutura comercial é bem consolidada.

Uma estrutura comercial bem-organizada é fundamental para o sucesso de uma empresa por várias razões. Essa estrutura se refere à maneira como a empresa organiza sua equipe de vendas, processos de vendas, marketing, atendimento ao cliente e outras atividades relacionadas à geração de receita. Com isso uma estrutura comercial eficaz não se limita apenas à aquisição de clientes, mas também ao atendimento a eles. Um bom atendimento ao cliente é essencial para a retenção de clientes e para garantir que eles continuem fazendo negócios com a empresa. (PELOZATO, 2020).

Percebe-se com as respostas obtidas sobre planejamento de vendas na Noronha Alimentos são realizados mensalmente e anualmente. Ou seja, é planejado de forma correta e eficaz onde cada supervisor e vendedor já sabe desde o início qual objetivo deve atingir e assim consegue se antecipar para trazer os devidos resultados. Com isso segundo Silva (2016) os processos de vendas bem definidos e automatizados permitem que a empresa funcione de maneira mais eficiente. Isso economiza tempo e recursos, reduz custos operacionais e melhora a lucratividade.

Sobre as ameaças de vendas de acordo com os entrevistados as ameaças estão nos concorrentes que não seguem as mesmas diretrizes que a empresa segue. Afinal, alguns concorrentes tem outras prioridades como preço a frente da qualidade, que é visto de forma diferente na empresa Noronha alimentos, onde prezam pela qualidade. Para Pelozato (2020) os líderes da empresa podem tomar decisões estratégicas sólidas, como a expansão para novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou a otimização de operações.

Sobre a contratação de vendedores para os entrevistados ainda é um problema, pois falta qualificação no mercado. Então, a falta de profissionais qualificados trava a evolução das vendas onde o perfil procurado pela empresa muitas vezes demora a ser encontrado. Alguns empregos exigem habilidades altamente especializadas, que podem levar anos para serem desenvolvidas. Isso pode tornar a substituição de trabalhadores qualificados uma tarefa desafiadora (SEBRAE, 2023).

Segundo os entrevistados da Noronha relataram que a empresa é competitiva no mercado. Afinal, a empresa consegue atender todos os requisitos procurados pela sua clientela como: qualidade no produto, entrega eficiente e preço competitivo. Para Cardoso (2017) a importância de os produtos serem competitivos no mercado é fundamental para o sucesso de uma empresa. Produtos competitivos devem atender ou superar as expectativas dos clientes em termos de qualidade, desempenho e preço. Isso leva à satisfação do cliente e à fidelização, o que é essencial para o sucesso a longo prazo.

Sobre a qualidade dos produtos a Noronha Alimentos entrega qualidade para seus clientes pois na visão deles é primordial para o crescimento da empresa. Percebe-se que a qualidade é vista como prioridade para a empresa o que é muito importante pois mesmo que atinja todos os outros indicadores se não houver qualidade não mantém a fidelização dos seus clientes. E sobre a qualidade dos produtos para manter a competitividade, as empresas muitas vezes buscam eficiência em seus processos de produção e melhorias na qualidade. Isso beneficia tanto a empresa quanto os clientes (PELOZATO, 2020).

No que diz respeito ao marketing foi falado que não há retornos financeiros no momento para a empresa. Conforme observado, a empresa não investe assiduamente no marketing, o canal de distribuição da empresa é feito de forma indireta, ou seja, a entrega dos produtos é feita por intermediários como os varejistas e atacadistas, e a partir deles o produto chega ao consumidor final. E o marketing atual traz apenas uma visibilidade da marca não impactando diretamente na área comercial nem financeira, visto que possa ter um retorno a longo prazo. Segundo Freitas (2018), o marketing, um setor muitas vezes desvalorizado nas pequenas e grandes empresas, está sofrendo com essas mudanças radicais. Afinal, o marketing precisa estar totalmente conectado às tecnologias e ferramentas atuais que ajudam a divulgar produtos e informações de forma prática e ágil, mas as novas tecnologias tendem a ser caras, e como o marketing não é uma área em que a empresa investe, torna-se difícil trabalhar com ele.

E por fim sobre como é o atendimento ao cliente, eles relataram que é de forma presencial. O atendimento presencial ao cliente desempenha um papel significativo na venda de produtos, mesmo em um mundo cada vez mais digital. A clientela da empresa já é acostumada com esse atendimento mais próximo e a Noronha alimentos usa isso como um dos seus diferenciais de venda, afinal muitos concorrentes utilizam apenas dos meios digitais.

A interação pessoal é uma ferramenta poderosa para construir relacionamentos, ganhar a confiança do cliente e influenciar positivamente a decisão de compra (PEREIRA, 2014).

## SUGESTÕES DE MELHORIAS

Apresenta-se a seguir as propostas de melhoria encaminhando as sugestões a partir de um quadro utilizando a metodologia de 5 W 2 H, a saber:

<i>what?</i>	<i>why?</i>	<i>where?</i>	<i>who?</i>	<i>how?</i>	<i>how much?</i>
O quê?	Porquê?	Onde?	Quem?	Como?	Quanto?
Fazer tráfego online através do marketing	Alcançar o público alvo - aumento na lucratividade	Noronha Alimentos	Empresa Apollo Company	Contratação de agência especializada no marketing	R\$ 2.000,00
Contratação e treinamento dos vendedores	Aprimorar habilidades dos vendedores e dos novos contratados	Noronha Alimentos	Consultoria Comercial por 2 meses	Consultoria para fornecer conhecimento prático	R\$ 10.000,00

				para potencializar as vendas	
Ampliar a capacidade do carregamento	investimento no aumento da frota para entregar com eficiência	Noronha Alimentos	VW caminhões	Comprar um Caminhão e sua capacidade - 6 toneladas.	R\$ 310.000,00
Gestão de Estoque	Evitar a falta do produto ou excesso de produto. Implementação de sistemas avançados para o controle e monitoramento	Noronha Alimentos.	Coordenador de estoque	Elaboração de inventário, Custo de entrada, controla desperdícios e avarias e estabelece uma comunicação com a área comercial.	R\$ 4.600,00

Fonte: a autora do estudo (2023)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, foi realizado uma análise abrangente da gestão comercial da empresa Noronha Alimentos, buscando identificar áreas de destaque e oportunidades de melhoria. Com base nas descobertas, as seguintes conclusões e propostas de melhorias podem ser destacadas.

A Estrutura Organizacional a estrutura da área comercial da Noronha Alimentos demonstrou ser eficaz na gestão de vendas e atendimento ao cliente, possibilitando uma divisão clara de responsabilidades e funções.

No Planejamento Estratégico a empresa demonstra um sólido planejamento de vendas, com metas claras e uma abordagem baseada em análise de mercado. Os Processos Comerciais foram identificados processos bem definidos, desde a prospecção de clientes até o pós-venda, que contribuem para a eficiência operacional.

Nos Pontos Fortes e Pontos Fracos a gestão comercial da Noronha Alimentos possui pontos fortes, como a capacidade de personalizar soluções para os clientes. No entanto, existem áreas que precisam de melhorias, como a gestão de estoque, o marketing, logística e a contratação de vendedores

Propostas de melhorias aprimoramento da Gestão de Estoque recomenda-se um aprimoramento na gestão de estoque, com a contratação de um coordenador de estoque, logo estabelecendo uma comunicação com a área de vendas, controlando o custo de entrada e evitando desperdícios e avaria, sendo necessário a implementação de sistemas mais avançados de controle e monitoramento. Contratação dos vendedores sugere-se investir em melhorias na comunicação interna entre as equipes de vendas, marketing e atendimento ao cliente para garantir uma abordagem mais integrada. Treinamento e desenvolvimento de vendedores a empresa podem investir em programas de treinamento para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos vendedores, visando aumentar a eficácia das vendas. Monitoramento de tendências de o mercado manter-se atualizado com as tendências do mercado é essencial.

A Noronha Alimentos deve continuar a realizar análises de mercado regulares e adaptar sua estratégia de vendas conforme necessário. Avaliação do retorno do marketing, a Noronha alimentos deve contratar uma empresa especializada no marketing para que as vendas sejam segmentadas ao público-alvo da empresa, garantindo o aumento da positividade de clientes e lucratividade, sugere-se métricas mais sólidas para avaliar o retorno do investimento em marketing, garantindo que as atividades de marketing estejam alinhadas com os objetivos de vendas.

A empresa Noronha Alimentos tem a oportunidade de fortalecer ainda mais sua gestão comercial e, assim, manter e expandir sua presença no mercado. Sugere-se um estudo financeiro, para prevenir o impacto no capital de giro.

O sucesso da implementação dessas melhorias dependerá do comprometimento da empresa e de sua capacidade de adaptação às mudanças no cenário comercial. Este estudo oferece um ponto de partida sólido para a empresa Noronha Alimentos aprimorar sua gestão comercial e alcançar um desempenho ainda mais notável no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, L. N.; CRESPO, S. A. P. *Custo-benefício do plano de saúde corporativo: Unimed Lins cooperativa de trabalho médico*. Lins, 2011.
- BORGES, H. R.; GONÇALVES, J. C. A importância da administração de vendas em uma empresa prestadora de serviços. *Trabalho de conclusão de curso* apresentada Centro Universitário UNIFACVEST. 2016.
- CARDEAL, N. *Pensamento estratégico: antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica, 2014.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENTO, I. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas*. 3. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- COBRA, M.; URDAN, A. T. *Marketing básico*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- COSTA JÚNIOR, P. A. B. Marketing digital em mídias sociais e os resultados para as empresas de comércio do vestuário da cidade de Canela/RS. *Estudo Monográfico apresentado ao Curso de Administração* da Universidade de Caxias do Sul, Canela 2020.
- CURY, A. *Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAMIN, C. F.; OLIVEIRA, A. H. P. de. *Canvas diagnóstico empresarial: uma proposta simplificada de modelo de análise de negócio*. Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, 2022.
- DANDOLINI, K. da. S. A relação do marketing de conteúdo com o crescimento da empresa resultados digitais. *Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Publicidade e Propaganda*, da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, 2018. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-mao-de-obra-qualificada,3b03438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 12 out. 2023.
- FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da Pesquisa Científica*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.
- FERRAZ, R.; PROENÇA, I. C. de.; LOUREIRO, A. V. *Estratégia de vendas*. Revista Pesar Além, v. 4 n. 1. 2020.
- FERREIRA JUNIOR, A. B.; AZEVEDO, N. Q. de. *Marketing digital: uma análise do mercado 3.0*. 1 ed. Curitiba: IterSaberes, 2015.

FREITAS, L. M. de. Marketing digital: estudo de caso sobre ferramentas digitais de auxílio no marketing. f.108. *Trabalho de Conclusão de Curso* apresentado Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça 2018.

GOMES, P. *O que é ser um empreendedor digital?* São Luis: TBI All New, 2015.

GONÇALVES, C. P. J. C. A importância de uma gestão eficiente em uma empresa prestadora de serviços. *Acadêmico do Curso de Administração*, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_ *Administração de Vendas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOBO, R. N. *Gestão da Qualidade*. São Paulo. 1 ed. Editora Érica, 2010.

MATTOS, P. C. de.; GONÇALVES, J. C. A importância da gestão da qualidade em uma empresa de serviços. *Trabalho de conclusão de curso* apresentada a Centro Universitário UNIFACVEST, 2013.

MAZZARDO, A. L.; TEZE, M. S. D.; CORREIA, V. P. *Horizonte estratégico interativo para a prática*. 1. ed. Pato Branco: Imprepel, 2015.

NASCIMENTO, M. R.; GONÇALVES, J. C. A importância da administração de vendas em uma empresa de autopeças. f.15. *Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST*. Lages-SC, 2021.

OLIVEIRA, H. da S. *Planejamento estratégico de vendas dentro de marketing: um estudo na empresa CB Distribuição Ltda-ME*. Getec, v. 6, n. 12, p. 128-148, 2017.

PALUDO, A. V. PROCOPIUCK. M. *Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático*. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

PINHEIROS, R. M. et al. *Comportamento do consumidor*. 1. ed. São Paulo: Fgv, 2012.

PUGLIA, S. *Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender*. Curitiba: Intersaberes, 2020.

REIN, T. *Academia de funil de vendas*. São Paulo: Pipedrive, 2019.

RIBEIRO, R. V. *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. 1. ed. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2008.

ROSSI, G. Diagnóstico empresarial no clube a Bombonera: um plano de comunicação integrada de marketing. *Trabalho de conclusão de curso* apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, 2019.

SANTOS, C. N. dos. MELO, D. P. de.; CUNHA, H. F.; VALLE, C. H. A. do. Marketing de Vendas. *Trabalho apresentado ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Araçatuba/SP*, 2016.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. *Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico*. Congresso de Iniciação Científica, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

SEBRAE. *Qualificação de mão de obra: entenda a sua importância para a empresa*. 2023.

SEMEDO, M. *Marketing: Estratégias de Sucesso em Tempos de Crise Econômica*. 73 p. Dissertação (*Mestrado em Gestão e Empreendedorismo*) Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Lisboa, 2014.

SILVA, B. W. *Gestão de estoques*. São Paulo: BWS Consultoria, 2019.

SILVA, D. F.; SILVA, L. F. M.; MIRANDA, M. D.; LOPES, V. P.; BARTOLAZZI, V. T. Promoção de vendas: uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*. Itaperuna, v. 2, n. 1, p. 96-277, 2016.

SILVA, E. J. et al. *Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa*. Curitiba: InterSaber, 2016.

SILVA, H. H.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S. *Planejamento estratégico de marketing*. 4. Ed. Rio de Janeiro: FVG, 2011.

SILVA, H. M. C. da. PRIOLI, R. A.; MUNIZ, K. G.; PEREIRA, D. G.; COSTA, M. M.; GOMES, S. S.; FERNANDO VESOHOSKI, F. Gestão de canais de vendas: um estudo de caso dos mecanismos de controle de vendas a serem aplicados ao grupo ouro branco. *Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Fundação Getúlio Vargas*. Niterói-RJ, 2019.

SILVA, T. C.; OLIVEIRA, C. E. de. Planejamento estratégico de vendas de empresa distribuidora de bebidas de Minas Gerais. *2º Congresso UFU Contabilidade, Gestão e Agronegócio. Anuais*, Uberlândia-MG, 2017.

TAVARES, J. C. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2017.

TURCHI, S. R. *Estratégia de marketing digital e e-commerce*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VIEIRA, F. R.; CZARNESKI, P. et al. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. *Tese (Doutorado)*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.