



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

RUTH MOREIRA MARQUES DE MORAIS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE VENDAS NA EMPRESA
VAREJÃO DA CONSTRUÇÃO – REMIGIO PARAÍBA**

CAMPINA GRANDE – PB

2014

RUTH MOREIRA MARQUES DE MORAIS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE VENDAS NA EMPRESA
VAREJÃO DA CONSTRUÇÃO – REMIGIO PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para obtenção do título de Bacharela em
Administração.

Orientadora: Profa. M.^a Kaline Di Pace Nunes

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M828p Morais, Ruth Moreira Marques de
Proposta de implantação de plano de vendas na empresa
Varejão da construção - Remígio Paraíba [manuscrito] / Ruth
Moreira Marques de Moraes. - 2014.
55 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes, Departamento
de Administração".

1. Consumo. 2. Promoção de vendas. 3. Marketing. 4.
Gerência de vendas. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

RUTH MOREIRA MARQUES DE MORAIS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE VENDAS NA EMPRESA
VAREJÃO DA CONSTRUÇÃO – REMÍGIO PARAÍBA**

NOTA: 8,7

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências
legais, para obtenção do título de Bacharela
em Administração.

Aprovada em 13 de 07 de 2014

BANCA EXAMINADORA

Kaline Di Pace Nunes

Profª. Ma. Kaline Di Pace Nunes
(Orientadora)

Profª. Ma. Maria do Socorro P. de C. Elisiário

Profª. Ma. Maria do Socorro Pinto de Carvalho Elisiário
(Examinador)

Profª. Ma. Vilza Maria Batista

Profª. Ma. Vilza Maria Batista
(Examinador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por tudo, pela força, pela fé, pela família abençoada que me deu, por nunca me deixar desvanecer ou desanimar.

Agradeço a minha família: mãe, irmãos, padrasto, esposo, presente maior de Deus.

Agradeço também aos membros da banca por estarem presentes e me auxiliarem nessa etapa tão importante da minha vida.

DEDICATÓRIA

Para a minha família, o negócio mais importante da vida!

“Através de suas vendas, você pode conquistar algum conforto. Mas se você investir tempo no cliente e em um bom atendimento, pode fazer fortuna.”

Jim Rohn (1930-2009)
Filósofo de Negócios

RESUMO

Hoje, as empresas precisam se preocupar mais com seus consumidores, pois estes, além de possuírem uma grande influência sobre os produtos que consomem, passaram a ter muita informação, o que os tornou extremamente exigentes. Sendo assim, este trabalho partirá da seguinte problemática: como desenvolver um plano de vendas eficaz para promover o aumento do faturamento e do capital de giro de uma pequena empresa do interior da Paraíba. Parte-se da hipótese de que grandes e pequenas empresas necessitam de boa gestão e planejamento para atingir seus objetivos de permanência, reconhecimento e lucro. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um plano de vendas, visando aumentar faturamento e o capital de giro da empresa Varejão da Construção, localizado na cidade de Remígio-PB. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, uma vez que envolveu o estudo profundo e exaustivo de uma realidade particular, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Concluiu-se que, para sobreviver, num mercado cada vez mais competitivo, as pequenas empresas precisam de planejamento, estratégia e eficácia. Nesse contexto, verificou-se que um plano de vendas é essencial para que a empresa possa crescer e se estabelecer. No gerenciamento dessas atividades, o envolvimento direto do gestor da empresa para execução do plano, será imprescindível para que este consiga envolver toda a equipe.

Palavras-Chave: Consumo. Faturamento Eficácia.

ABSTRACT

Today, companies need to worry even more about their consumers as these, as well as having a great influence on the products they consume, they have gained a lot of information, which made them extremely demanding. Thus, this work will leave the following problem: how to develop an effective sales plan to promote revenue growth and working capital for a small business the interior of Paraíba. Part is the hypothesis that large and small companies need good management and planning to achieve their goals of permanence, recognition and profit. Thus, this research aims to develop a sales plan, to increase revenues and working capital of the company Varejao Construction, located in San Remígio-PB. The research was characterized as a case study, since it involved the thorough and exhaustive study of a particular reality, the way it allows its broad and detailed knowledge. Was concluded that to survive in an increasingly competitive marketplace, small businesses need planning, strategy and effectiveness. In this context, it was found that a sales plan is essential for the company to grow and establish. In managing these activities, the direct involvement of the manager of the company to implement the plan, it will be essential for this can involve the whole team.

Keywords: Consumption. Billing Efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Mix de Marketing</i>	20
Figura 2 4Ps e 4Cs	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 2 Modelo de Plano de Vendas de Las Casas.....	29
Quadro 3 Modelo de Plano de Vendas de Rocha	30
Quadro 4 Modelo de Plano de Vendas do SEBRAE	32

LISTA DE SIGLAS

PB	Paraíba
MG	Minas Gerais
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
OE	Eficácia Operacional
SACS	Serviço de Atendimento ao Consumidor
4 Ps	Produto, Preço, Promoção, Praça
4 Cs	Cliente, Conveniência, Comunicação e Custo
4 As	Análise; Adaptação; Ativação; Avaliação
Km	Quilômetro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 MARKETING: CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	16
3.1.1 Composto de marketing	18
3.2 VENDA PESSOAL: CONCEITO E IMPORTÂNCIA	24
3.2.1 O papel do vendedor	25
3.2.2 Gerenciamento da Força de Vendas	27
3.2.3 Planejamento e Promoção de Vendas	28
3.3 MODELOS DE PLANOS DE VENDAS	29
3.3.1 Plano de Vendas de Las Casas	29
3.3.2 Modelo de Plano de Rocha	30
3.3.3 Modelo de Plano de Vendas do SEBRAE	32
4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	34
4.1 NOME EMPRESARIAL	34
4.2 NOME DE FANTASIA	34
4.3 LOGOMARCA	34
4.4 ENDEREÇO	34
4.5 FORMA JURÍDICA	34
4.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL.....	34
4.8 EMPRESÁRIOS	34
4.9 ATIVIDADES PRINCIPAIS.....	35
4.10 MERCADO CONSUMIDOR	35
4.11 ÁREA GEOGRÁFICA ABRANGENTE	35
4.12 PÚBLICO-ALVO.....	36
4.13 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	36
4.14 MISSÃO	37
4.14 VISÃO	37
4.15 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	37
4.16 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	37

4.17 AMBIENTE INTERNO	37
4.17.1 Pontos Fortes	37
4.17.2 Pontos Fracos	37
4.18 AMBIENTE EXTERNO	38
4.18.1 Oportunidades	38
4.18.2 Ameaças	38
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
5.2 MODELO MONOGRÁFICO	37
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
6.1 1ª ETAPA: PLANEJAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS	40
6.1.1 Objetivos da Equipe de Vendas	40
6.1.2 Estratégia da Equipe de Vendas	41
6.1.3 Estrutura da Equipe de Vendas	41
6.2 2ª ETAPA: GERENCIAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS.....	41
6.3.1 Funções para gestão de vendas	41
6.3.2 Estabelecimento de Quotas	42
6.4 3ª ETAPA: ATENDIMENTO E PASSOS DA VENDA.....	43
6.4.1 Atendimento	43
6.4.2 Pré-Venda.....	43
6.4.3 Abordagem	44
6.4.4 Sondagem	44
6.4.5 Demonstração do Produto	45
6.4.6 Venda Adicional	46
6.4.7 Fechamento	46
6.4.8 Pós-Venda.....	47
6.5 4ª ETAPA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	49
6.5.1 Como Conhecer o Cliente.....	49
6.5.2 Desenvolver relacionamentos de longo prazo	49
6.5.3 Recursos utilizados para fidelização dos clientes	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

1 INTRODUÇÃO

Até pouco tempo a função financeira de uma micro e pequena empresa estava voltada para a administração das exigibilidades de curto prazo, como pagar as contas, funcionários e fornecedores rigorosamente em dia. Diante dos novos desafios e abrangência dos negócios, da necessidade de *marketing* e da competição acirrada, verificou-se uma mudança ou na abrangência no papel da administração financeira, que se viu forçada a se preocupar também com toda a oferta de recursos, ou seja, o escopo da função financeira passou a abranger todo o balanço da empresa.

Nesse contexto, as pequenas empresas, para se adaptarem a esse mercado competitivo, enfrentam diversos obstáculos para obterem uma posição competitiva favorável e terem eficácia operacional, além de posicionamento estratégico. Como Eficácia operacional (OE) entende-se a realização de atividades similares melhor do que as rivais Para além da eficácia, refere-se a qualquer número de práticas que permita que uma empresa utilize melhor seus insumos, como um plano de venda que vise a um aumento do consumo e a fidelidade dos consumidores. Afinal, com a virada do milênio, as empresas precisaram preocupar-se ainda mais com seus consumidores, pois estes, além de possuir uma grande influência sobre os produtos que consomem, passaram a ter muita informação, o que os tornou extremamente exigentes, e fez com que surgisse a segmentação dos mercados.

Esta pesquisa partiu da seguinte problemática: de que modo um plano de vendas, com metas definidas, operações e estratégias claras irá facilitar ,direcionar e monitorar o crescimento de uma pequena empresa, a fim de torná-la relevante no crescimento local e no desenvolvimento da região?

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de vendas visando aumentar faturamento e o capital de giro da empresa Varejão da Construção, localizado na cidade de Remígio-PB. E como objetivos específicos: Compreender o contexto em que a empresa está inserida; Mostrar a importância do cliente para a eficácia operacional da empresa.

Este trabalho se justifica pela necessidade de que as pequenas empresas sejam capazes de, analisando seu contexto, dispor de novas ferramentas e recursos para atrair novos clientes, fidelizar os já existentes e, assim, tornar-se importante

para a economia local e como fonte de geração de emprego para a população em que está inserida.

O presente estudo encontra-se estruturado do seguinte modo:

- ✓ Primeiro Capítulo – Fundamentação Teórica, em que faz-se um levantamento bibliográfico sobre o tema, à luz de autores como: Kotler e Armstrong (1998; 2007); Kotler (2000); McCarthy (1997); Las Casas (2008); Etzel, Walker e Stanton (2001); Fockink, 2006.
- ✓ Segundo Capítulo – Caracterização do Objeto de Estudo, em que se apresentam as características interna e contextuais da empresa.
- ✓ Terceiro Capítulo – Aspectos Metodológicos, em que se define nosso tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento de dados.
- ✓ Quarto Capítulo – Apresentação dos Resultados, em que se apresenta o Plano de Vendas para a empresa, baseado no modelo proposto pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Nas conclusões foram apresentadas propostas bem com base nos autores que deram suporte ao trabalho.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 MARKETING CONCEITO E EVOLUÇÃO

O termo marketing foi utilizado, pela primeira vez na década de 60 por Theodore Levitt, o “pai do *Marketing*”, quando este publicou um artigo chamado “Miopia de *Marketing*”, onde falou sobre a importância da satisfação do cliente. Porém, desde a intensificação do comércio, na Revolução industrial, quando este se transformou em um mercado de compradores, em vez de um mercado de vendedores, a noção de *marketing* começa a se desenhar. Nessa fase, porém:

“o *marketing* ainda está intimamente ligado à economia e a administração clássica, pois sua preocupação era puramente de logística e produtividade para maximizar os lucros, já que naquela época os consumidores não tinham influência, pois não havia concorrência.” (Neto, 2009, p. 14)

No pós-guerra, surgiu a principal técnica que era conhecida como “vender a qualquer custo”. O fato é que, com o surgimento da concorrência, as empresas passaram a preocupar com seus consumidores, e começaram a criar técnicas de vendas para atrair clientes. Esta técnica só deixou de ser utilizada em meados da década de 60, sendo substituídas pela “satisfação garantida”, que passou a ter importância quando (MCCARTHY, 1997).

Nesse contexto, o *marketing* foi se aprimorando. O lançamento, em 1967 Philip Kotler, do livro, “Administração de *Marketing*”, foi o marco e até hoje, as bases do *marketing* apontadas por ele são utilizadas até hoje. Nos anos seguintes, as empresas foram se adaptando à nova tendência mundial, e foram criando seus próprios departamentos de *Marketing*, sempre pensando na satisfação do consumidor. (NETO, 2009)

Com o avanço da tecnologia que ocorreu nos anos 90, o *marketing* teve um grande incentivo. As empresas passaram a criar os SACs (Serviço de Atendimento ao Consumidor), intensificando o contato do consumidor direto com as empresas. Isso também foi favorecido graças à chegada da internet, que se mostrou como um novo canal de comunicação entre empresas e consumidores. Segundo Kotler afirma:

“Podemos afirmar, com certo grau de confiança que o mercado não é mais o mesmo. Ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças como, avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios.” (Kotler 2000, p.48)

As empresas, desde a virada do milênio, passaram a preocupar-se ainda mais com seus consumidores, uma vez que estes passaram a ser clientes mais exigentes devido ao maior acesso à informação acerca dos produtos e exercer sobre eles, uma grande influência, fazendo com que surgisse a segmentação dos mercados:

“Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade as marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e outras fontes, o que permitem que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.” (KOTLER, 2000, p.48)

Com a evolução do *marketing*, o conceito também foi alterado. Hoje, uma das principais definições para o termo é o que defende que o *marketing* foi criado para atender necessidades, desejos e demanda dos seres humanos, não se limitando somente aos bens de consumo. (NETO, 2009)

Para Cobra (1998, p.34) “é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.” Conforme Las Casas (2008, p.3) “O termo *Marketing* significa ação no mercado. (...). É usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca.”

Na visão de Kotler e Armstrong (2007, p.4) “é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.”

Existem muitas outras definições para explicar o *marketing*, e é possível dizer que grande número delas estão corretas. O *marketing* está em constante evolução devido às mudanças do mundo dos negócios e ele não se resume somente às vendas, e sim em atingir e conquistar clientes.

3.1.1 O composto de *Marketing*

O composto de *marketing* ou o *marketing mix* são ferramentas que o marketing utiliza para obter informações sobre seu mercado. O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma em sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (mixers), já que a sua função era a de materializarem receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos. A partir de então a expressão *Marketing Mix* (mistura de *Marketing*) ou Composto de Marketing, como é conhecida, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing. Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou em: produto, preço, promoção e praça. (ALBERTO, 2008)¹

Porém a terminologia mais conhecida e aproveitada foi denominada por Kotler (1998) que designou o composto de marketing de “os quatro Ps” de marketing, sendo que: Produto: envolve a produção de bens e serviços que atendam as necessidades da população; Preço: envolve as estratégias de valor de venda aplicadas ao produto; Praça: se compreende como os canais de distribuição; e a Promoção: envolve a comunicação com o público. Kotler (1999, p.31) define *mix* de *marketing* como “grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O *mix* de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto.”

As características dos 4P's são citadas, a seguir:

- **Produto.** Tendo em vista que as pessoas buscam produtos para realizar seus desejos e satisfazer suas necessidades, Kotler e Armstrong (1998, p.5) definem produto como “qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Já para Etzel, Walker e Stanton (2001) consiste em um conjunto de características palpáveis ou impalpáveis os quais podem conter

¹ Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/marketing-mix-composto-de-marketing/24806/>

embalagem, cor, preço, qualidade e marca, mais os serviços e a reputação do vendedor. O produto pode ser uma mercadoria, um serviço, um lugar, uma pessoa ou até uma ideia. Em essência, os clientes estão comprando muito mais pelos conjuntos de atributos que os produtos oferecem. Eles estão comprando a realização de uma necessidade ou desejo em forma de benefícios que acreditam que vão receber do produto.

- **Preço.** “O preço é o único componente do composto de *marketing* que gera receita. É no preço que a empresa buscará o nível de receita, subtraído o custo, resulte em lucros mais elevados” (FOCKINK, 2006, p. 56).

Kotler e Armstrong (1998) definem preço como sendo o volume de dinheiro recebido por um produto ou um serviço. Em sentido mais amplo, o preço é o somatório dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de usufruírem do produto ou serviço.

O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis. A determinação do preço de um produto ou serviço nem sempre é uma tarefa simples. É preciso considerar que, quando bem posicionado, o preço de um produto ou serviço é fator primordial ao sucesso do plano de *marketing*. Pois ele deve ser determinado com relação seu mercado-alvo e posicionamento que a empresa deseja que eles tenham em relação a ela. (FOCKINK, 2006).

-**Praça.** Ainda de acordo com Fockink (2006, p. 57) “as empresas usam os canais de distribuição para poder atender em todos os mercados a todos os possíveis clientes ou consumidores”.

“A localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair clientes. E os custos para construir ou alugar instalações tem um grande impacto sobre os lucros dos varejistas. Portanto, a localização é uma das decisões mais importantes a serem tomadas” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 307).

A localização da empresa é muito importante e para delinear uma área para a localização. O procedimento para delinear uma área para a localização de uma loja deve se orientar para as oportunidades de mercado, antes de avaliar o tráfego na área. Esta análise de mercado deve ser embasada em dados disponíveis, atuais e numa previsão futura, e também é necessário buscar outras informações através de

pesquisas, para saber onde as pessoas compram normalmente, o que compram e qual a frequência das compras. Após a coleta destes dados é que se inicia o processo de escolha da localização mais adequada. (COBRA, 1992)

-Promoção. Uma das ferramentas mercadológicas mais importantes colocadas aos varejistas é a promoção. Segundo Las Casas (1994) a promoção é a comunicação do varejista com o seu mercado-alvo e isto ocorre através de diversas técnicas, como por exemplo, a promoção de mercadorias, prêmios e concursos, entre outras.

“A promoção, sob qualquer forma, tem como objetivo exercer influência. Mais especificamente, a promoção é o elemento, no *mix* de *marketing* de uma empresa, que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto e/ou organização que o vende, tendo em vista influenciar os sentimentos, crenças ou comportamentos do público.” (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001, p. 446).

- Integração dos 4P's com o mercado-alvo. Apesar de sempre serem citados separadamente, é importante lembrar que todos os 4P's interagem entre si, sempre focando o consumidor (mercado-alvo) o que segundo McCarthy (1997) define: o consumidor deve ser o alvo de todos os esforços de marketing. Ele é colocado no centro do diagrama para mostrar isso.



Figura 1: Mix de Marketing
Fonte: Kotler (1998)

Com o desenvolvimento dos estudos sobre o assunto, aos poucos foram surgindo outras definições sobre o composto de *marketing*. Diversos autores deram suas diferentes visões e hoje também são bastantes conhecidos os 4Cs e também os 4As.

Os 4Cs foram criados por Robert Lauterborn, por volta de 1990, que tem como visão orientar o composto para o cliente. São eles Cliente, Conveniência, Comunicação e Custo. Segundo Robert Lauterborn, mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar é ter um cliente para satisfazer. Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente fiel. Uma vez o cliente satisfeito é, ao menos teoricamente, um cliente fiel. O difícil é desenvolver um elenco de atividades que mantenha esse cliente satisfeito, pois há uma regra que diz que um cliente nunca está totalmente satisfeito. A expectativa do cliente é sempre receber todas as conveniências possíveis e ser atendido com cortesia e magia. (EDUARDO, 2005)²

A comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço ou produto. Ela precisa ser objetiva e clara para informar os principais pontos e dar oportunidade para que o consumidor fantasie a oferta,

² Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-ou-mix-de-marketing-os-4-ps-cs-e-as/10702/>

sentindo-se envolvido e comprometido com ela. E por último o custo não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador. Viabilizar um projeto pode depender de um controle perfeito de custos. Como se pode observar no quadro abaixo os 4Ps e 4Cs, complementam-se mostrando duas perspectivas de visão para os profissionais de *marketing*, a da empresa e a do cliente. (EDUARDO, 2005)³



Quadro 1: 4Ps e 4Cs
Fonte: Kotler e Keller (2006)

O conceito de 4As, criado por Raimar Richers, são um sistema integrado de marketing que foi criado para descrever a integração *mix* de *marketing* com o meio ambiente, o que resultou num sistema integrado da empresa. (PINHO, 2001). Nesse modelo as atividades de *marketing* giram em torno de quatro funções (análise, adaptação, ativação e avaliação), visando atingir os objetivos e metas do setor juntamente com os objetivos gerais da empresa.

Ainda segundo Pinho (2001), as características desse modelo são:

- **Análise.** Compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera ou que ela pretende operar no futuro.
- **Adaptação.** Ajusta a oferta da empresa, suas linhas de produtos ou serviços, às forças externas detectadas na Análise.
- **Ativação.** Medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada.

³ Idem

- **Avaliação.** Exerce controle sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados a fim de racionalizar os futuros processos de *marketing*.

Cada um desses modelos foi desenvolvido para que o composto fosse utilizado da melhor forma possível, cabendo aos profissionais de *marketing* determinar qual o melhor modelo seguir em diferentes projetos.

Todos eles diferem entre si. Os 4Ps são utilizados há mais tempo e com maior frequência, enquanto os 4As propõem um modelo de trabalho considerado novo e os 4Cs são, além de um composto de marketing, também é apropriado como um composto de vendas.

3.2 VENDA PESSOAL: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Pode definir-se venda como:

“(…) Venda constitui apenas um dos muitos componentes do *marketing* no mundo dos negócios, venda pessoal refere-se a comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa – que atenda as suas necessidades individuais.” (Segundo Futrell 2003, p.4)

O marco para o surgimento do conceito de vendas também foi a Segunda Guerra mundial, devido à escassez de produtos. Nessa época, porém, a função principal do vendedor era tirar os pedidos. “Com os avanços tecnológicos, velocidade nas informações, uma concorrência acirrada e um consumidor a cada dia mais exigente fez com que as empresas notassem que o ato de vender não era só tirar o pedido e sim atender as reais necessidades dos clientes.” (NETO, 2009)

Conforme Las Casas (2009. p. 20) a atividade de vendas sugere grandes contribuições para a sociedade são elas:

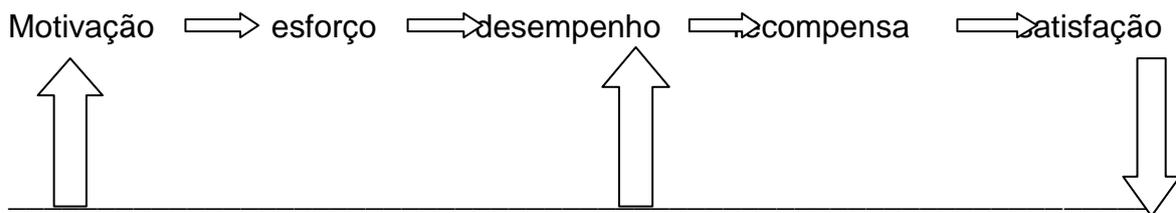
- a) Importância para economia
- b) Melhor padrão de vida
- c) Aperfeiçoamento do produto
- d) Manutenção da atividade empresarial
- e) Desenvolvimento de profissionais

A venda pessoal é considerada, dentre as ferramentas de comunicação de *marketing*, como uma das mais eficientes. Por intermédio dos vendedores, a organização, consegue uma comunicação direta com seus clientes.

3.2.1 O papel do vendedor

Kotler (1998) destaca dois tipos de vendedores, aqueles cuja motivação é algo inato, que ele ama fazer e cresce com a sua ambição pessoal e aquele que necessita de incentivo, treinamento e motivação especiais, devido a fatores das mais diversas ordens. O primeiro fator que incide sobre os vendedores é a natureza do trabalho com vendas, que implica em carga horária cansativa, em muito tempo longe do lar, competitividade, não possuem autoridade e poder de resolução diante de certos problemas; O segundo fator é de natureza humana, a maioria dos vendedores tendem a vender abaixo de sua capacidade, se não tiverem incentivo de acordo com seu mérito; O terceiro fator é de natureza pessoal, ou seja, os problemas que ele tem de enfrentar e resolver no seu cotidiano.

Churchill, Ford e Walker (2001). apresentam um modelo básico acerca da motivação de vendedores:



Esse modelo representa uma reação cíclica e em cadeia no setor de vendas. Assim, quanto maior a motivação do vendedor, maior será seu esforço. Quanto mais este se esforça, maior será a recompensa e, conseqüentemente, a satisfação. Por fim, quanto maior a satisfação, maior a motivação.

“Motivação pode ser definida como uma disposição individual para esforçar-se em alcançar os objetivos da organização enquanto satisfaz suas necessidades individuais.” (MOREIRA; SÉRGIO, 2005, p. 156).

Como vemos, tudo parte e recomeça na motivação, por diversas razões:

“Para Darlrymple e Cron (1998), motivação da força de vendas é um assunto importante para o gerente de vendas. Se o produto ou serviço é adequado e a seleção da força de vendas, a organização e o treinamento são adequados, então a motivação se torna fator crítico de sucesso. Outra razão para os gerentes de vendas se preocuparem com a motivação é o meio em que os vendedores atuam. Vendedores frequentemente podem falar com estranhos que nem sempre estão preparados ou dispostos a comprar o que o vendedor tem para vender. Vendedores, além disso, rotineiramente gastam tempo longe de suas famílias e amigos. Baseado nesta condição é entendido que vendedores necessitam de motivação extra para fazer um trabalho efetivo.” (MOREIRA; SÉRGIO, 2005, p. 155)

Os autores apontam ainda a questão da falta de apoio e supervisão dos gerentes. Os vendedores ficam sozinhos, e isso pode levar a uma queda da motivação deste, o que vai afetar diretamente o consumidor: um vendedor apático tende a deixar o cliente inseguro, ao tempo em que um vendedor motivado e apaixonado, passa segurança para o consumidor.

Um vendedor motivado deve apresentar essas três características de esforço:

- A direção para iniciar a ação numa tarefa. Uma preocupação comum do gerente de vendas é propiciar ao vendedor a visita ao público-alvo.
- A qualidade do esforço na tarefa. Não é suficiente propiciar a visita ao público-alvo, o vendedor deve estar motivado para se esforçar em transformar o público-alvo num consumidor potencial.
- A persistência em gastar esforço num período de tempo suficiente para atingir ou ultrapassar os objetivos. Não é suficiente colocar esforço acima do tempo, altas performances destacam-se o tempo todo. (MOREIRA; SÉRGIO, 2005, p. 156)

Essas dimensões acima que se originam dentro de cada um não são suficientes para motivar um vendedor, mas o gerente de vendas pode, com base nisso, ajudar o vendedor a se motivar. O papel do gerente de vendas é primordial para o sucesso do vendedor, este deve entender psicologicamente os membros de sua equipe. (MOREIRA E SÉRGIO, 2005)

Outras motivações complementares são importantes para aprimoramento e satisfação do vendedor, como as convenções de venda, momento de se encontrarem chefes e funcionários, momento de comunicação e de motivação.

Kotler apresenta duas abordagens para o progresso e aprimoramento dos vendedores: um centrado na venda e outra no cliente:

“Na primeira (**a venda**), treina-se o vendedor em técnicas de venda em alta pressão, como as utilizadas na venda de enciclopédias ou automóveis”. Essas técnicas incluem a supervalorização dos méritos do produto e a crítica a produtos concorrentes, apresentação engenhosa e oferta de alguma concessão de preço para fechar o pedido na hora. Essa abordagem de venda assume que os clientes, provavelmente, não comprarão, exceto sob pressão, são influenciados por uma argumentação bem elaborada e não ficarão arrependidos após assinar um pedido, ou se ficarem, não importa.

Outra abordagem é treinar os vendedores para a solução dos problemas dos clientes. O vendedor aprende a ouvir e questionar, para identificar as necessidades dos clientes e oferecer solução por meio de um bom produto. Nessa abordagem, a habilidade de apresentação dá lugar à habilidade para análise de necessidades, partindo do pressuposto de que os clientes possuem necessidades latentes que se tornam oportunidades para a empresa, apreciam sugestões e são leais aos vendedores que cuidam de seus interesses a longo prazo.” (KOTLER, 1998, p. 157)

Na execução dessas estratégias, a informação desempenha um papel importante, tanto para o vendedor, quanto para a empresa e para o cliente, pois no meio competitivo e globalizado de hoje, o cliente moderno saber o que quer. Neste contexto, o vendedor se tornou o criador de oportunidades, o elo entre a empresa e o cliente e, por que não dizer, o direcionador das estratégias de *marketing*.

3.2.2 Gerenciamento da Força de Vendas

Para o gerenciamento adequado da força de vendas, Postigo (2009) recomenda começar por distinguir *marketing* e vendas. As necessidades do vendedor estão para a venda, assim como as necessidades do comprador estão para o *marketing*:

“A venda se preocupa com a necessidade do vendedor em converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades dos clientes por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação e ou aquisição, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.” (POSTIGO, 2009)⁴,

4 <http://www.administradores.com.br>

Para Postigo (2009), uma das funções mais relevantes da gerência de vendas está ligada às necessidades e preferências dos clientes, notadamente, a um tratamento que o diferencie das demais empresas concorrentes. A iniciativa é o fator decisivo para um bom gerenciamento de vendas, o que implica em correr riscos, ter atitudes ousadas, estar bem informado, com o único objetivo de angariar novos clientes e fidelizar os já existentes.

Bulgakov (1999) aponta sete atividades importantes relacionadas ao gerenciamento e administração de vendas: Elaboração de metas e previsões de vendas para os vendedores; Coordenação e programação de atividades de venda pessoal; Preparação de roteiros de viagens e visitas para motivar os vendedores um a um; Identificar carências de treinamentos específicos; coordenar e controlar os serviços ao cliente e pós-vendas.

3.2.3 Planejamento e Promoção de Vendas

O planejamento de vendas envolve a tomada de decisões no tocante a questões como o tamanho da força de vendas; como os vendedores irão atuar, se sozinhos ou em equipe e a definição da forma de vendas. Tal planejamento é feito com base em previsões e fatos. Para Las Casas:

“o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa: fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.”
(Las Casas 1999, p 61)

A primeira etapa de um planejamento de vendas é o diagnóstico da empresa, a análise de seu perfil, do cliente, bem como do contexto em que a empresa está inserida. O plano de vendas por sua vez, vem a ser um documento em que constam os principais tópicos do planejamento, que contém os detalhes dos processos de venda de uma determinada empresa. Koller (1998) destaca a importância da promoção de vendas, dentro de um planejamento: Para Koller e Armstrong (2003) uma venda eficaz que resulte em aumento de vendas e satisfação do cliente resulta

do recrutamento e escolha de bons vendedores para a execução do Plano de Vendas.

“A promoção de vendas consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores ou comerciante.” (KOLLER, 1998, p. 577)

As promoções de venda compreendem as vendas ao consumidor e as promoções ao comércio. As vendas ao consumidor são aquelas dirigidas aos consumidores de um bom produto ou serviço. As promoções ao comércio são as “dirigidas a intermediários por aumentar a demanda do canal ou reforçar a imagem dos produtos dos fabricantes.” (Churchill, 2001, p. 494). Os principais tipos de promoção ao consumidor, ainda segundo o autor, são: brindes e prêmios, ofertas especiais, sorteios, cupons, brindes, amostras, testes grátis com o produto, *displays*, abatimentos posteriores, programas de fidelização, exposições, vendas especiais para compradores organizacionais. Os principais tipos de promoções ao comércio são: cooperação em propagandas e abatimentos e descontos para o comércio.

3.3 MODELOS DE PLANOS DE VENDA

A seguir apresentam-se três modelos de Planos de Venda. O primeiro, defendido por Las Casas (1999, p. 68) e o segundo, defendido por Rocha (1999, p. 164). O último proposto por Carvalhais; Porto (org, 2007) para o SEBRAE-MG⁵, plano que foi utilizado para elaboração da nossa proposta para o Varejão da Construção, objeto de estudo, uma vez que o plano se volta especificamente para as pequenas e micro empresas, como é o caso da empresa pesquisada.

⁵ Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/>

3.3.1 Modelo de Plano de Vendas de Las Casas (1999)

<p>Potencial de Mercado e Potencial de Vendas – é necessária a determinação do potencial de mercado para fixar o plano e objetivos da empresa. Enquanto o potencial de mercado traduz a capacidade máxima da absorção de mercado em determinado momento, o potencial de vendas consiste na expectativa de uma companhia obter participação de determinado potencial de mercado.</p>
<p>Previsão de Vendas – é necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, pessoal, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa. A previsão pode ser feita por produto, por região e mercados ou por clientes. Para isso são utilizados métodos científicos ou não científicos, dentre os quais citamos alguns: intenção de compra, opinião de força de vendas, vendas passadas e julgamento dos executivos. (p.72)</p>
<p>Território e Rotas – territórios são as unidades geográficas que se apresentam divididas, as zonas de vendas. A divisão territorial dá oportunidade de identificar os clientes potenciais e chegar mais próximos de um atendimento adequado. Um dos pontos básicos para a determinação do território é a decisão sobre rotas. Rotas são os vários caminhos que os vendedores deverão percorrer para dar cobertura ao território de vendas. Basicamente, a rota é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessárias e pelo número de clientes. Ao estabelecer-se um rota, devem-se dividir os clientes por ordem de importância com base na sua necessidade de compra. (p. 73-76).</p>
<p>Orçamento – Orçamento de vendas podem tomar as seguintes configurações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento de Vendas – representa o custo necessário para obter as receitas previstas; • Orçamento das Despesas de Vendas – antecipar os diversos gastos em propaganda; • Orçamento de Propaganda – define os fundos de investimento em propaganda; • Orçamento Administrativo – orçamento de todo o pessoal administrativo.
<p>Quotas – são instrumentos de controle contribui para aumentar a motivação de vendedores. (p. 78)</p>

Quadro 1 – Modelo de Plano de Vendas

Fonte: Las Casas (1999)

3.3.2 Modelo de Plano de Vendas de Rocha (1999)

O segundo modelo, sob a ótica de Rocha (1999, p. 164) é composto por sete etapas sequenciais e se apresenta mais detalhado que o primeiro:

<p>- Determinação dos objetivos de venda – consiste em determinar quais os objetivos que se</p>

pretende alcançar. De forma geral, esses objetivos tendem a se relacionar com a eficácia ou com a eficiência das vendas. (p. 164)

- **Determinação do Plano de Atendimento aos Clientes** – Essa etapa é fundamental para o sucesso das vendas. Dessa forma, um plano de atendimento deve (...) permitir atingir seus objetivos de venda; minimizar seus custos de vendas; atender ao plano de *merchandising*; (...) atender às necessidades de abastecimento e rotação de estoque dos clientes; prestar-lhes o serviço necessário. (p. 165)

- **Determinação do tamanho da força de vendas** – A terceira etapa no planejamento de vendas é a determinação do tamanho da força de vendas, que deriva, essencialmente, do plano de atendimento previamente definido. (p. 165)

- **Determinação dos territórios e quotas de vendedores** – (...) deriva, essencialmente, do plano de atendimento previamente definido. (p. 165)

- **Determinação dos territórios e quotas de vendedores** – Um território de vendas pode ser definido como uma área geográfica, que reúne certo número de clientes, designada a um representante de vendas ou vendedor. Os seguintes passos devem ser seguidos no estabelecimento de território de vendas:

- Determinar quais os fatores relevantes que devem servir como critérios na decisão;
- Avaliar a carga de trabalho de cada vendedor;
- Definir os territórios.

Uma vez definidos os territórios, podem-se estabelecer quotas de vendas, ou seja, metas de vendas a serem alcançadas em cada território. Na verdade é muito difícil estabelecer um sistema de quotas que ajude a empresa a atingir seus objetivos de vendas (p. 166).

- **Planejamento de visitas e rotas de vendas** – O passo seguinte consiste no planejamento das visitas a serem feitas pelo vendedor, com base nas quais serão definidas as rotas. O número de visitas a ser realizadas em dado período é função de inúmeros fatores, entre os quais:

- O plano de atendimento;
- As distâncias a serem percorridas pelo vendedor;
- As práticas vigentes no setor e o nível de atuação dos principais concorrentes.

- **Avaliação dos custos de vendas** – A atividade de vendas tem seus custos, e estes devem ser cuidadosamente avaliados, se se deseja obter bons resultados para a empresa. (p.167)

- **Definição dos sistemas de avaliação e controle de vendas** – Esse controle e avaliação referem-se a questões como as seguintes:

- A empresa está atingindo seus objetivos de venda?
- O desempenho da equipe de vendas está de acordo com os objetivos de venda da empresa?
- É adequado o tamanho da força de vendas com relação aos objetivos de atendimento ao cliente?

- Os vendedores estão realizando adequadamente a tarefa de vendas?
- Os clientes estão satisfeitos como desempenho da equipe de vendas?
- Até que ponto é possível melhorar o desempenho atual da equipe de vendas? (p. 167-168)

Quadro 3 – Modelo de Plano de Vendas

Fonte: Rocha (1999)

3.3.3 Modelo de Plano de Vendas do SEBRAE

A seguir apresenta-se o plano de Carvalhais e Porto para o SEBRAE-MG (2007) modelo que foi adotado para elaborar o Plano de Vendas proposto à empresa pesquisada, por ser um modelo mais simples e objetivo e voltado às micro e pequenas empresas, como é o caso do Varejão da Construção.

<p>1ª Etapa: Planejamento da Equipe de Vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos da Equipe de vendas - Estratégia da equipe de vendas - Estrutura da Equipe de vendas
<p>2ª Etapa: Gerenciamento da Equipe de Vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funções para gestão de vendas - Estabelecimento de Quotas
<p>3ª Etapa: Atendimento e Passos da Venda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pré - venda - Abordagem - Sondagem - Demonstração do Produto - Venda Adicional - Fechamento da venda - Pós venda
<p>4ª Etapa: Relacionamento com os Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como conhecer os clientes - Desenvolver relacionamentos de longo prazo - Recursos utilizados no processo de fidelização

Quadro 4 – Modelo de Plano de Vendas

Fonte: <http://intranet.df.sebrae.com.br/>

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Os dados a seguir foram fornecidos pelos sócios da empresa, em entrevista à pesquisadora, realizada no dia 13 de Maio de 2014.

4.1 NOME EMPRESARIAL

- AR COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA

4.2 NOME DE FANTASIA

- Varejão da Construção

4.3 LOGOMARCA



4.4 ENDEREÇO

- Av Joaquim Cavalcante de Morais, 138, Centro, Remigio PB
- CEP: 58398-000
- Telefone: 83 3364 1866
- E-mail: varejaodasconstrucoes@hotmail.com

4.5 FORMA JURÍDICA

- SOCIEDADE LTDA

4.6 CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

- 10.358.267/0001-09

4.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL

- 16.158.624-4

4.8 EMPRESÁRIOS

- É composto por dois sócios-fundadores: Alcides Balbino da Silva; Antônia Suely Moreira Marques.

4.9 ATIVIDADE PRINCIPAL:

- Comércio varejista de materiais para construção.

4.10 MERCADO CONSUMIDOR

- Nº médio de clientes atendidos – 1.650 clientes atendidos por mês;
- Clientes cadastrados – 3.543
- Concorrentes - 30 lojas na cidade de Remígio, grandes lojas nas cidades circunvizinhas de Esperança e Campina Grande- PB.
- Fornecedores - 389 cadastrados;

4.11 ÁREA GEOGRÁFICA ABRANGENTE

O Varejão da Construção fica situado na cidade de Remígio, microrregião do Curimataú ocidental.

O município possui 199 empresas, segundo dados de IBGE com base no ano de 2012. De acordo com os dados acima, podemos observar que o setor privado é quem mais movimenta a economia local, uma vez que a cidade é uma cidade comercial. (<http://www.cidades.ibge.gov.br>)

A abrangência do mercado também é bem ampla pelo fato de que a empresa. Fica localizada numa área que abrange, além de Remígio, as cidades de Areia, Arara, Solânea e Barra de Santa Rosa.

4.12 PÚBLICO ALVO

- Habitantes da região pertencentes na faixa de renda de menos de um salário mínimo a 20 salários-mínimos.

4.12 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Varejão da Construção iniciou suas atividades em setembro de 2005. É uma empresa que se dedica à comercialização de materiais para construção, visando oferecer, à cidade de Remígio, produtos e serviços, valorizando e fomentando o comércio local.

O estabelecimento possui 05 funcionários.

4.13 MISSÃO (SUGERIDA)

- Comercializar produtos destinados à construção civil, prezando pela boa qualidade do atendimento ao cliente.

4.14 VISÃO

Manter-se no mercado de varejo de material de construção, e ser referência na região em que está inserida.

4.15 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

- Suprir as necessidades de seus clientes;
- Desempenhar seu papel na sociedade como uma empresa respeitada, que busca as melhores formas de interagir com o cliente.

4.16 AMBIENTE INTERNO

4.16.1 Pontos Fortes

Transparência nas relações; Programas sociais; Boa localização *Mix* de produtos extenso; Bom relacionamento entre os funcionários; Bom relacionamento com fornecedores;

4.16.2 Pontos Fracos

Ausência de planejamento; Falta de equipe externa de vendedores; Falhas no atendimento; Atraso nas entregas;

4.18 AMBIENTE EXTERNO

4.18.1 Oportunidades

Aumento de consumidores; Participação em entidades beneficentes e relacionadas ao meio ambiente; Fomento da Economia Local; Facilidade de acesso ao crédito para aquisição de material de construção;

4.18.2 Ameaças

Semelhança de produtos dos concorrentes; Regime tributário do setor;
Concorrência informal;

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 MODELO MONOGRÁFICO

Metodologia é o “estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”. (GONSALVES, 2001, p. 26). A pesquisa científica compreende o conjunto de procedimentos sistemáticos, com base no raciocínio lógico, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos. (ASSIS, apud ALDRIGRE; FARIA [org], 2008, p. 285),

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso. Para Assis (apud ALDRIGRE; FARIA [org], 2008, p. 288) quando a pesquisa envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, trata-se de estudo de caso.

O objeto da pesquisa foi selecionado intencionalmente pelos pesquisadores, por apresentarem as características típicas do nosso universo de interesse. Segundo Mattar (2008, p. 26):

[...] a suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Uma estratégia utilizada na amostragem intencional é a de se escolherem casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado [...] se os critérios de escolha da amostra forem coerentes, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que um por conveniência.

O fator interesse e intenção são relevantes para uma amostragem satisfatória.

Assim, este trabalho teve início com a escolha do tema, fazendo um levantamento de materiais da literatura relacionada ao tema escolhido. Dando continuidade, procedeu-se à caracterização do objeto de estudo. Em seguida, fez-se a análise e interpretação das informações, designada neste trabalho pela proposta de um plano de vendas para a empresa pesquisada.

Por fim, foram apresentadas as conclusões e resultados do presente trabalho, destacando as conclusões obtidas ao longo do seu desenvolvimento.

5.2 TIPOS DE PESQUISA

Utilizou-se nesta pesquisa, conforme Vergara (2008) que propõe uma classificação das pesquisas, baseadas em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Desta maneira, tem-se a seguinte classificação:

Quanto aos fins:

- Exploratória, uma vez que “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2008, p. 47).
- Descritiva por que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65).

Quanto aos meios, classificam-se como:

- Bibliográfica, por se caracterizar pelo “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2008, p. 48).
- Estudo de caso, considerando que “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA, 2004, p. 61).

Esta pesquisa também pode ser classificada ainda como qualitativa, uma vez que é adequada para uma avaliação formativa, a fim de “melhorar a efetividade de um programa ou plano” ou ainda, para propor planos de intervenção.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 PLANEJAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

Em um mercado relativamente padronizado, como é o caso das lojas de material de construção em Remígio – PB, a vantagem competitiva passa a ser proveniente de uma estratégia em busca de reunir o máximo de valores percebidos pelo cliente.

Deste modo após identificar a necessidade de implantar um plano de vendas na empresa Varejão da Construção, O Plano de Vendas a seguir segue o modelo de Carvalhais e Porto para o SEBRAE-MG (2007).

6.1.1 Objetivos da Equipe de vendas

- **Possuir domínio sobre informações técnicas sobre os produtos e cálculos matemáticos.**

O vendedor de uma loja de materiais de construção tem uma peculiaridade entre vendedores de outros segmentos. Ele tem um poder de influência no fechamento da compra, uma vez que os clientes querem mais do que nunca soluções para seus problemas, ou seja, o produto ideal, com o preço ideal para as suas necessidades. Somente um vendedor preparado poderá orientá-lo da melhor maneira possível.

No ramo em que a empresa atua é indispensável que o vendedor seja conhecedor das informações técnicas dos produtos, a fim de passar para o cliente que muitas vezes é leigo e exige informações sobre o produto e também como forma de vender valor para o cliente explicando as vantagens do produto. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

- **Boa comunicação, cordialidade, simpatia, paciência e tolerância com os clientes.**
- **Apoio e Organização**

Cada vendedor será responsável por uma sessão de produtos, com objetivo de manter as gôndolas sempre abastecidas, organizadas e os produtos devidamente precificados.

- **Agenda de compromissos**

Cada vendedor deve ter a sua agenda com compromissos marcados com clientes, por exemplo: um produto que está em falta, ou produto sob encomenda para avisar sobre a chegada.

- **Coletar informações**

Criar juntamente com caderno de faltas um formulário para ser preenchido pelos vendedores com informações que eles consigam captar dos clientes informações dos concorrentes como: preços de produtos, diferenciais, forma de pagamento, opinião sobre entrega entre outros. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

6.1.2 Estratégia da equipe de vendas

- **Venda interna** – Embora esta seja a modalidade que a empresa já desempenha, existem oportunidades a serem exploradas dentro da venda interna. Os vendedores que atendem o cliente devem ficar responsáveis pelo seu acompanhamento, ou seja, a atual estrutura permite que os clientes cadastrados por cada vendedor fique a ele vinculados, ou seja, para aumentar as chances de novas vendas o vendedor deve manter contato constante com cliente por telefone informando da chegada de produtos ou apenas verificando com ele se está precisando de algum produto.
- **Venda externa** - Implantar a venda externa como diferencial no atendimento, para visita na obra do cliente verificando pessoalmente as necessidades do mesmo. A implantação dessa estratégia é o principal pilar deste plano de vendas. Pois vai ser através dessa modalidade de vendas que novos clientes serão captados, ou seja, a empresa não vai esperar que o cliente vá até ela. Ela terá uma equipe de vendedores bem treinada para ir até o cliente, podendo aumentar o volume de vendas da empresa.

- **Internet** - Criar páginas nas redes sociais como o *Facebook* e *Instagram* para divulgar produtos que a empresa comercializa, esse tipo de ferramenta tem um grande alcance de pessoas. E pode sim ser transformado em vendas.

6.1.3 Estrutura da Equipe de vendas

- Estrutura combinada

Consiste em que todos os vendedores vendam os mesmos produtos para os mesmos clientes.

6.2 2ª ETAPA: GERENCIAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

6.2.1: Funções para gestão de vendas

- Planejar:

- Traçar metas a serem atingidas;
- Preparar a equipe para adequar-se as metas a serem atingidas;
- Reunir dados;
- Determinar atividades importantes para alcançar objetivos;
- Preparar cronograma de atividades; (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

- Organizar/Executar:

- Treinamento com vendedores mediante necessidade observada no dia a dia;
- Reuniões motivacionais;
- Visita em outras lojas do mesmo ramo; (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

- Controlar:

- Avaliação semanal de desempenho por vendedor e feedback;
- Análise diária das metas da empresa;
- Comparar vendas do período atual com o período anterior deve ser feito mensalmente;
- Acompanhar diariamente a qualidade do atendimento ao cliente (Vendedor – Entrega);
- Avaliação de produtos sem rotatividade;
- Exergar tendências de mercado e gostos dos clientes.
- Pesquisa constante acerca da concorrência; (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

6.2.2 Estabelecimento de Quotas

Para estabelecimento das quotas antes de tudo é necessário estabelecer a meta de vendas que a empresa deseja atingir.

O principal objetivo deste plano de vendas é justamente fazer com que a empresa aumente seu faturamento utilizando um conjunto de ferramentas que vai proporcionar a empresa crescer.

Esta etapa só poderá ser executada quando a etapa anterior que é planejar as metas a serem atingidas for previamente definida.

Na etapa anterior foi proposta planejar as metas a serem atingidas, por esse motivo estima-se que, depois de estabelecidas, umas das formas de divisão de quotas utilizadas com sucesso no setor de material de construção são:

- Quota por volume de vendas – o vendedor recebe comissão mediante o volume de vendas. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).
- Quota por produto vendido – o vendedor recebe alguma premiação após atingir a quota de determinada quantidade de produtos vendidos.

6.4 3ª ETAPA: ATENDIMENTO E PASSOS DA VENDA

6.4.1 Atendimento

O processo de atendimento consiste em etapas que o vendedor deve dominar. Atender bem não é simplesmente saber sorrir e atender com simpatia o cliente, e sim oferecer produtos e serviços que satisfaça as suas necessidades.

As etapas abaixo deveram ser implantadas no setor de vendas da empresa com objetivo de nortear e padronizar o atendimento que é fundamental no plano de vendas.

O atendimento proposto consiste em sete etapas que devem ser treinadas com todo o pessoal de vendas: pré- venda, abordagem, sondagem, demonstração do produto, venda adicional, fechamento e pós venda.

Este etapa do plano de vendas é o que vai capacitar os vendedores na melhora da qualidade do atendimento prestado pela empresa e consequente aumento no faturamento da empresa e fidelização e retenção dos clientes.

Todas as etapas propostas para o atendimento na empresa foram analisadas conforme necessidades enxergadas pela pesquisadora. A empresa pode ter necessidades mais aprofundadas de treinamento, para isso existem empresas especializadas em treinamento de vendas como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e cursos disponibilizados na *internet*.

6.4.2 Pré venda

Essa etapa do processo é onde deve haver planejamento e acompanhamento diário para que loja esteja sempre pronta para atender o cliente com o máximo de eficiência.

- Loja sempre limpa e organizada;

- Estudar os produtos a serem vendidos e cálculos matemáticos utilizados durante a venda;
- Estudar o perfil do cliente;
- Estudar os passos da venda; (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

6.4.3 Abordagem:

É nessa etapa que o vendedor vai receber o cliente na loja, ou seja, será a primeira impressão que cliente terá da empresa.

Sugestão de abordagem na empresa Varejão da Construção.

- Cumprimentar todos os clientes que entram na loja, sempre que possível chamá-lo pelo nome;
- Antes de qualquer pergunta, sorrir e fazer contato visual com cliente;
- Iniciar a conversa maneira agradável, sem entrar direto no mérito da compra, ao não ser se o cliente for direto manifestando o que comprar.
- Dá atenção a todos os clientes, mesmo que o vendedor esteja atendendo um cliente deve-se orientá-lo para que ele aborde o cliente que chegou dizendo “estamos ocupados, mas logo virá alguém lhe atender, fique à vontade, dê uma olhada pela loja”
- Quando o cliente diz “estou só dando uma olhadinha”, orientar o vendedor a se apresentar e colocar-se à disposição do cliente, mas não perder o contato visual com ele, não deixar o cliente sair da loja sem esclarecimento sobre produtos ou preços.
- Elaborar, junto com vendedores, perguntas chaves que sejam capazes de transformar a conversa na razão que trouxe o cliente até a loja.

Estas são apenas algumas sugestões para abordagem do cliente quando chegar à empresa, porém enxergando uma necessidade maior dos vendedores nesse processo existem cursos que possibilitam o desenvolvimento e aprendizagem maior nessa área. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

6.4.4 Sondagem

Nessa fase, o vendedor deve: descobrir, conhecer, esclarecer as necessidades do cliente. A melhor maneira para que isso ocorra é fazendo perguntas. Saber o porquê de uma compra pode fornecer dicas valiosas para o fechamento da venda mais adiante.

Algumas sugestões de perguntas para dar início ao processo de sondagem na empresa Varejão da Construção:

- A sua obra é reforma ou construção?
- Em que fase está a sua obra?

Essas respostas vão nortear o vendedor quanto às necessidades do cliente.

Outro método é utilizar perguntas abertas iniciadas por QUEM, O QUE, QUAL, POR QUE, ONDE, QUANDO, COMO e QUANTO. Quando se usam perguntas abertas de forma eficaz, é possível ajudar os clientes a esclarecerem suas ideias e a fazerem a compra certa. Quando o cliente sabe o que quer a sondagem deve ser abreviada. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

É preciso que sejam identificadas durante a sondagem quais são os requisitos que o cliente valoriza. Por exemplo, se é o preço ou a qualidade, se é a cor ou tamanho. Informações como essa serão fundamentais nos processos de demonstração do produto e fechamento.

6.4.5 Demonstração do Produto

É nessa etapa que o vendedor vai extrair do produto as características que irão satisfazer as necessidades do cliente. O sucesso da venda depende em larga escala, da profundidade com que a sondagem foi realizada, pois vai ser conforme o que o cliente percebe como valor que o vendedor vai demonstrar o produto.

Os clientes compram por dois motivos: Confiança e Valor. A confiança é estabelecida durante o processo de Sondagem. A demonstração introduz o valor. Estabelecer o valor representa muito mais do que justificar o preço. As pesquisas sugerem que um preço justo pode ser apenas uma pequena parte do que as pessoas buscam em uma compra.

A demonstração do produto em uma loja de material de construção requer muito conhecimento e habilidade do vendedor no processo de sondagem, pois são inúmeros produtos de utilidades distintas que são comercializados. Por isso, deve-se treinar os vendedores para estar atento aos benefícios dos produtos e aos interesses dos clientes, tais como:

- Garantia;
- Durabilidade;
- Segurança;
- Conforto, Beleza e bem - estar;
- Praticidade; (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

5.4.6 Venda Adicional

Venda adicional é toda a venda de produto que tem relação direta com aquilo que o cliente está comprando, mas que ele não iria levar se o vendedor não oferecesse e, principalmente o convencesse de que aquele momento é a melhor hora para ele tomar a decisão de fazer uma compra adicional. Efetuar a venda de um produto adicional pode ser o maior ganho para o vendedor e, conseqüentemente, para a empresa. A venda adicional nos dias de hoje é um serviço a mais que se presta ao cliente, beneficiando-o em um mesmo processo de venda, pois ele está ganhando tempo e dinheiro. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

No segmento de material de construção especificamente, para quase todo produto vendido tem um adicional, por isso deve-se treinar os vendedores não somente sobre as especificações técnicas dos produtos, mas como eles são utilizados e os seus adicionais.

A empresa deve seguir as seguintes instruções para implantar este processo:

- Identificar produtos que se completam;
- Expor os produtos que se “casam” próximos uns dos outros;
- Fazer treinamento com a equipe e pedir que eles te apontem possíveis vendas adicionais;
- Quando for feita alguma promoção de um item que tem outro que o completa, treinar a equipe para oferecer o produto como uma venda adicional;

-Fazer uma lista de produtos que se adicionam e revisar periodicamente com a equipe de vendas;

-Explicar para a equipe de vendas a importância da venda adicional;

-Colocar uma premiação “extra” para Vendas Adicionais;

-Durante a venda adicional treinar o vendedor para agir como um consultor que está mostrando para o cliente a grande oportunidade que ele perderá caso não faça a compra adicional.

A empresa deve fazer treinamentos periódicos com todos os seus funcionários onde seja trabalhada especificamente a venda adicional, por departamento e grupos de produtos, por exemplo:

- Pintura e acessórios – O cliente que compra tinta ele vai pintar, então para pintar ele vai precisar lixar a parede antes de pintar, pode precisar de massa corrida, rolo e pincel para pintura.

Ou seja, para o cliente que vai comprar tinta pode-se vender:

- tinta

- lixa

- massa

- rolos e pinceis

- papel de parede

- espelho

A venda adicional se bem explorada pela empresa é uma das técnicas que contribuem diretamente no resultado das vendas.

5.4.7 Fechamento

O fechamento da venda é o objetivo da empresa e dos vendedores, porém o vendedor deve ser instruído a não ficar focado apenas nessa etapa e sim no processo como um todo, pois se os primeiros passos da venda forem bem feitos, o fechamento deve correr naturalmente.

No momento do fechamento da venda o vendedor pode encontrar as objeções do cliente. É importante que os vendedores sejam treinados para superá-las:

- ouvir e respeitar a preocupação do cliente, esclarecer as objeções, sem se desviar do assunto.

- Não ser chato, insistente ou agressivo para não transformar o fechamento em uma desistência. Superadas as objeções o vendedor deve dar continuidade no processo de fechamento:

- Iniciar o fechamento: - Posso separar esta peça para o senhor? Fechar por tentativa, fazer perguntas fechadas. - Qual o senhor irá levar: a de madeira ou a de aço?

- Fazer o fechamento presumido: - O senhor prefere que a entrega seja nesta semana ou na próxima? Caso o fechamento da venda não seja concretizada naquele momento o vendedor deve:

- Agradecer ao cliente pelo tempo e envolvimento durante todo o processo;
- Deixar sempre uma porta aberta para que ele volte sem nenhum tipo de constrangimento.

- Demonstrar que a empresa continua à disposição para novos negócios;
- Refletir onde errou ou no que pode melhorar. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

6.4.8 Pós- venda

O pós-venda é uma das etapas mais importantes deste plano de vendas, pois uma vez fechada a venda, um pós-venda bem feito será a abertura de uma nova venda.

O Varejão da Construção pode implantar o serviço de pós venda com a sua atual estrutura.

Para implantar o Pós- venda na empresa:

- criar questionário para pesquisa com cliente logo após que a sua mercadoria for entregue. Para isso o vendedor quando fechar a venda deve fazer o cadastro completo do cliente no banco de dados da empresa, esta pesquisa deverá ser realizada pelo operador de caixa que é responsável pela administração das entregas.

- gerar relatório semanal dos clientes que efetuaram compras, e passar o contato para o vendedor responsável pela ultima venda, para entrar em contato com

cliente na semana seguinte. Elaborar roteiro de pós – venda para vendedores da loja.

6.5 4ª ETAPA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

6.5.1 Como conhecer o cliente

Para conhecer realmente seus clientes, a empresa precisa, primeiramente, identificar quem são, levantar informações a respeito deles e tornar essas informações úteis para o bom atendimento e para a satisfação deles.

O Varejão da Construção pode adotar as seguintes práticas para conhecer os seus clientes:

- Banco de dados – a empresa já possui um banco de dados de clientes, porém ele não é utilizado de forma estratégica, serve apenas para operacionalizar a entrega de mercadorias. Hoje, a empresa tem em seu banco de dados o cadastro de 3543 clientes ativos, ou seja, já tem uma quantidade considerável de clientes que podem ser pesquisados através de contato telefônico.

- Caixa de Sugestão – a empresa pode disponibilizar para os clientes um questionário que deve ser elaborado, levando em consideração os pontos que se deseja conhecer dos clientes. É importante que nesse questionário o cliente possa se identificar e deixar o contato (se desejar), e a empresa deve entrar em contato com cliente, agradecer a sugestão e providenciar melhoria.

- Pesquisa – a empresa pode encomendar uma pesquisa de mercado juntamente a empresas especializadas, como forma de conhecer o cliente e o mercado de forma mais íntima. Uma pesquisa de mercado deve ser elaborada para se avaliar o mercado potencial, o que os clientes desse segmento buscam, onde compram, porque compram. Apesar do alto investimento, o retorno para um plano de vendas é garantia de que a empresa estará oferecendo o que os clientes buscam.

6.5.2 Desenvolver relacionamentos de longo prazo

Pesquisas revelam que custa pelo menos cinco vezes mais conseguir um cliente novo do que fidelizar um cliente antigo. A grande vantagem do relacionamento de longo prazo é a capacidade de ser "algo mais" onde todo o resto é igual é trazer para o cliente um motivo concreto para escolher sua empresa. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

A empresa em estudo não trabalha nenhuma estratégia de relacionamento com cliente. A sugestão é que a empresa primeiramente execute a etapa anterior que é conhecer os seus clientes e em seguida elaborar estratégias que auxiliem do desenvolvimento de relacionamento de longo prazo.

A empresa precisa diferenciar seus clientes, ou seja, tratá-los conforme o retorno dado por eles ou da maneira como gostam. Por exemplo, a empresa deve ter estratégias para os novos clientes, para os que compram muito, para os que são mais antigos. Os clientes são agrupados de acordo com os comportamentos demonstrados em diferentes fases, são elas:

- Clientes potenciais – são pessoas dentro da população que compram produtos que a empresa vende, mas compram em outras empresas. A pesquisa de mercado que é proposta do item anterior vai fornecer dados imprescindíveis, para que seja elaborado, a melhor estratégia para fazer com que essas pessoas se tornem cliente da empresa.

- Clientes eventuais – são clientes que já compram da empresa. Porém ainda não tem o Varejão da Construção como sua primeira opção da compra. Esses clientes devem ser pesquisados dentro da loja como forma de conhecer o que ele realmente busca e traçar a melhor estratégia para conquistar a confiança e a preferência desses clientes.

- Clientes regulares – são clientes fidelizados da empresa, com esses clientes, pode-se desenvolver campanhas especiais e atendimento personalizado.

- Clientes defensores – são clientes totalmente fidelizados e satisfeitos com a empresa. Estes clientes sempre contribuem com informações valiosas com relação a empresa e sempre fazem uma propaganda boca a boca positiva. A empresa pode proporcionar a esses clientes benefícios que fortaleçam esses vínculos, realizar campanhas de valorização desses clientes. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

Uma parcela dos clientes que se encaixam no segmento de material de construção são os especialistas: pedreiros, pintores, eletricitas e etc. É viável que a empresa desenvolva plano um relacionamento com esses clientes, pois eles tem muita influência na decisão da compra do cliente.

6.5.3 Recursos utilizados para fidelização dos clientes

Para construir um programa de fidelização, é essencial entender as necessidades, os desejos e os valores do cliente, para depois traçar um plano adequado. Ou seja, a empresa só poderá traçar essas ferramentas quando conhecer e diferenciar os seus clientes. (CARVALHAIS; PORTO, 2007).

Em se tratando de uma loja de varejo de material de construção a empresa pode adotar ferramentas como:

- Clube dos profissionais da construção – onde o profissional da construção que traz clientes para comprar na loja acumula pontos e pode trocar por produtos. Fazer palestras sobre produtos com esses profissionais.

- Data do aniversário – ligar para o cliente ou mandar um cartão;

- Telemarketing- manter os clientes informados sobre produtos, e também buscar informações sobre o cliente.

As ferramentas são genéricas e podem ser utilizadas para qualquer tipo de cliente. Porém com análise que empresa realizar, novas ferramentas que se adaptem à realidade da empresa devem ser elaboradas para fidelização dos clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pretendeu dar uma contribuição, no sentido de sugerir um modelo de vendas que possa aumentar faturamento e o capital de giro da empresa Varejão da Construção, localizado na cidade de Remígio-PB. Durante nossa pesquisa, ficou claro que, para sobreviver, num mercado cada vez mais competitivo, as pequenas empresas precisam de planejamento, estratégia e eficácia. Nesse contexto, verificou-se que um plano de vendas é essencial para que a empresa possa crescer e se estabelecer. No gerenciamento dessas atividades, o envolvimento direto do gestor da empresa para execução do plano, será imprescindível para que este consiga envolver toda a equipe. O desenvolvimento de um plano de vendas bem planejado e bem executado, por profissionais capacitados, reduz as chances de insucesso da empresa. Soluções elaboradas a partir de necessidades específicas, como o modelo apresenta, possuem maiores chances de atender às expectativas e espelhar a realidade.

Sugere-se a empresa que o planejamento de vendas torne-se parte da rotina do negócio, como forma de oferecer serviços diferenciados frente aos seus concorrentes, melhoria do atendimento e fidelização dos clientes e atingimento de metas e objetivos de crescimento.

A sugestão para esta estratégia consiste em acompanhar o plano de vendas e ajustá-lo conforme as mudanças e necessidades de mercado sejam elas relacionadas à concorrência, aos clientes ou aos próprios objetivos da empresa, deste modo à empresa estará sempre preparada para criar algo que seja considerado um referencial no mercado em que está inserida.

Para finalizar, a aplicação deste plano de vendas poderá garantir que o Varejão da Construção, liderança de mercado, aumento do seu faturamento e capital de giro.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, Carlos. **Marketing Mix** (Composto de *Marketing*). 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/marketing-mix-composto-de-marketing/24806/>>. Acesso em 15/07/2014

ASSIS, M. C. de. Metodologia do Trabalho Científico. In: **Linguagens: Usos e Reflexões**. Vol. 2. UFPB Virtual. João Pessoa/PB: Editora Universitária, 2008.

BRASIL.IBGE. **Remígio: Paraíba**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/paraiba/remigio.pdf>>. Acesso em: 7 de julho de 2014

_____. IBGE. **Estatística dos municípios brasileiros**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251270>>. Acesso em: 07/07 19h44

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARVALHAIS, Roselaine dos Santos. PATTO, Ângela Ramalho (rg.). **Como elaborar um Plano de Vendas**. Belo Horizonte: SEBRAE, MG, 2007. Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/blog_responde/S%C3%A9rie%20Como%20Elaborar/Sebrae_como_elaborar_um_plano_de_vendas.pdf>. Acesso em 05/07/2014.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma abordagem brasileira**. 4ª ed. São Paulo: ed. Atlas 1998

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: ed. Atlas 1992

EDUARDO, Carlos. **Composto ou Mix de Marketing: Os 4 Ps, Cs e As**. 2005. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-ou-mix-de-marketing-os-4-ps-cs-e-as/10702/>. Acesso em 15/07/2014.

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

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5ª ed. São Paulo, 1998

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

_____. **Princípios do Marketing**. São Paulo, 2007

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Administração de Vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Alexandre L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2009

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, Willian, D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: 1997.

MOREIRA, Bianca Bozon. SÉRGIO, Lúcia Regina Borges. Vendas e Marketing: Juntas na busca da satisfação do cliente. In: **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, Maio / Agosto, 2005.

NETO, Antonio José de Farias, **Motivação e satisfação no ambiente de trabalho**, 2009

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. Campinas: Papyrus, 2001

ROCHA, Ângela da. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STANTON, William J. SPIRO, Rossan. **Administração de vendas**. 10ª ed. São Paulo: 2001

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.