

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS DE EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE MINAS GERAIS

**Taciana Carvalho Silva**

Graduada em Ciências Contábeis (FACIP/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, tacianamorena59@hotmail.com, (34) 3271-5224

**Carlos Eduardo de Oliveira**

Doutor em Economia (IE/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, n. 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, carlos.oliveira@ufu.br, (34) 3271-5224

### Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar as estratégias desenvolvidas por uma empresa distribuidora de bebidas no planejamento estratégico de vendas, sob o ponto de vista da eficiência nos resultados. Foi realizada entrevista com os gestores de vendas. Os principais resultados apontam que o planejamento estratégico de vendas é condição para o alcance dos objetivos; devem levar em conta a sazonalidade, fatores econômicos e fatores climáticos; seu impacto no desenvolvimento da empresa está relacionado à sua capacidade de integrar as estratégias dos setores, focadas na promoção das vendas e aumento de participação no mercado.

**Palavras-chave:** Planejamento Empresarial; Estratégia Empresarial; Planejamento Estratégico de Vendas; Distribuidora de Bebidas.

**Área temática do evento:** Controladoria e Contabilidade Gerencial

### 1 Introdução

Acerca da competitividade, cada vez mais acirrada entre as empresas, e, em função disso, a pressão crescente por resultados, os gestores devem manter atenção especial sobre alterações no cenário econômico global e local, de modo a propor estratégias e favorecer a sua execução, visando à manutenção de resultados satisfatórios para a organização. As mudanças no ambiente empresarial ocorrem a todo instante, e uma empresa deve estar apta à implementação de um planejamento estratégico que seja eficiente e que alcance os objetivos empresariais.

A adoção de medidas e ações planejadas para aumentar a participação de mercado e vender mais é parte da essência do planejamento estratégico, visto que suas propostas são voltadas para o crescimento organizacional, mediante evolução nas vendas e, ou, na produtividade. Entendendo a organização como um sistema, a realização do planejamento, execução e controle são partes inter-relacionadas que se desenvolvem em sintonia, buscando o estabelecimento de ações que facilitem o alcance dos objetivos. Isso significa que definir estratégias envolve planejar as ações, determinar como elas serão executadas e estabelecer os parâmetros para o controle dos procedimentos e avaliação dos resultados.

O planejamento estratégico é relevante para qualquer empresa que busca desenvolvimento e crescimento, independentemente do seu ramo de atividade. Contudo, alguns setores são mais competitivos em função das atividades desenvolvidas ou do setor de atuação. Neste caso, o planejamento estratégico é condição de sobrevivência. Exemplo disso são as empresas distribuidoras de bebidas, cujo mercado altamente competitivo exige decisões

estratégicas eficientes para não perder espaço num segmento que a cada dia ganha mais concorrentes.

Da mesma forma, a definição de estratégias no nível tático dimensiona para a empresa como seus gerentes e supervisores participarão na execução das estratégias adotadas. Com isso, define-se como este planejamento se desenvolverá no nível operacional.

Nesta perspectiva, o problema que norteou este estudo foi o seguinte: quais as estratégias adotadas no planejamento estratégico da área de vendas de uma empresa distribuidora de bebidas, localizada no município de Ituiutaba/MG? A partir desta problemática, a presente pesquisa teve como objetivo verificar as estratégias desenvolvidas pela empresa, por meio do planejamento estratégico de vendas, e como elas impactam no seu desenvolvimento, analisando sob o ponto de vista da eficiência alcançada nos resultados.

Para atingir este objetivo, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: 1) conceituar e caracterizar o planejamento estratégico de vendas realizando o levantamento, por meio de pesquisa bibliográfica, de apontamentos sobre o tema; 2) identificar estudos anteriores acerca do planejamento estratégico de vendas, especificamente nas empresas distribuidoras de bebidas; 3) conhecer as estratégias de vendas da empresa pesquisada identificando, se possível, os impactos positivos e negativos obtidos com a realização do planejamento estratégico de vendas.

A pesquisa se justifica na construção de uma abordagem contextual sobre o planejamento estratégico de vendas no campo específico das empresas distribuidoras de bebidas e, a partir disso, contribuir tanto com os estudos futuros sobre o tema, como também com as empresas do setor, trazendo resultados analíticos sobre estratégias de vendas adotadas e seus resultados.

Tal justificativa se baseia no fato de que a importância do planejamento estratégico está em impulsionar as empresas na direção certa, com base em seus objetivos e metas. Sob esta perspectiva, as informações analisadas neste estudo favorecem a aquisição de conhecimentos úteis para os gestores no direcionamento das estratégias voltadas ao crescimento no mercado viabilizando a sobrevivência do negócio, sobretudo, em cenários altamente competitivos.

O estudo está organizado em cinco seções. A primeira seção é constituída desta introdução; a segunda seção é composta da plataforma teórica; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos; a quarta seção apresenta os resultados do estudo e a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo.

## 2 Plataforma teórica

Os processos que envolvem a consecução da venda de produtos ou serviços compreendem alternativas estratégias adotadas pelas empresas, especialmente a partir do seu departamento de marketing, visando a consolidação da marca em nível suficiente para ser lembrada pelos consumidores no momento de suas necessidades de consumo.

Empresas distribuidoras de bebidas, por exemplo, estão inseridas num segmento de produtos cujas vendas crescem significativamente. No entanto, a atratividade do setor tem gerado aumento da competitividade, exigindo a adoção de estratégias de vendas para se destacar no mercado. Deste modo, nesta parte do estudo, estão apresentados alguns aspectos acerca do planejamento estratégico de vendas.

### 2.1 Alguns aspectos do Planejamento, Execução e Controle Empresarial

O entendimento que se tem sobre planejamento, e que é abordado nas teorias pertinentes, resume o ato de planejar como a tomada antecipada de decisões sobre o que deve ser feito, antes mesmo da ação ser necessária. Planejar, então, significa traçar as linhas gerais

das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, buscando com isso atingir objetivos definidos (BOMFIM, 2007). Complementando esta perspectiva, para Zamboni (2010, p.3), “planejamento é uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados. Através do planejamento, escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso”.

Entende-se então, que o primeiro fundamento do planejamento é evitar a improvisação, que pode ser danosa para a empresa, por não permitir a projeção de resultados e a definição de ações para alcançá-los. Por isso, no planejamento, tudo deve ser analisado numa perspectiva real da organização, levando em conta seu contexto e sua participação de mercado.

Chiavenato (1999), ao afirmar que quase tudo na empresa é planejado antecipadamente, explica que o planejamento figura como primeira função administrativa, por ser exatamente a que serve de base para as demais funções. Para Zamboni (2010), o planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

Definidos os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para realizar o planejamento, passa-se à sua execução, seguindo os critérios estabelecidos e fazendo uso dos recursos definidos. A execução se dá no nível operacional, assistida pelo nível tático e reportando os avanços ao nível estratégico da organização.

Para que a execução seja realizada dentro dos parâmetros, podendo estes serem ajustados sempre que se perceber a necessidade de adaptação aos ambientes e realidade da empresa, é necessário dar suporte aos executores e criar as condições propícias para que não haja desvios em relação aos objetivos e resultados esperados.

Entra em cena, portanto, o controle, cujo objetivo é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, o que significa dizer monitorar os progressos ou indicadores estratégicos, assegurando que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajuste tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos (ZAMBONI, 2010).

Para Frezatti (2008) o controle é o processo pós-planejamento, de grande importância, pois permite à empresa entender o quanto próximos estão seus resultados em relação ao que foi planejado para determinado período.

Deste modo, o controle envolve: processos de avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos; planos, políticas e padrões e análise dos seus desvios; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (WELSCH, 1983).

Associando o planejamento estratégico à contabilidade gerencial, Lere (1991), em seu estudo sobre a estrutura do planejamento operacional de controle fundamentado nos elementos da contabilidade gerencial, verificou a necessidade e a importância de as organizações separarem suas atividades em níveis de hierarquia, de acordo com seu significado e alcance: estratégico, tático e operacional. Considerando-se o escopo deste estudo, serão apresentadas especificamente alguns aspectos do planejamento estratégico.

## 2.2 Caracterização do Planejamento Estratégico

A concepção inicial de plano estratégico remete a decisões tomadas pensando no futuro do negócio, mesmo que tais decisões tenham implicações imediatas na estrutura gerencial e produtiva operacional do empreendimento.

Assim, o planejamento estratégico pode ser considerado como uma importante ferramenta da gestão empresarial, que, de acordo com Oliveira (1991), ele pode ser

considerado como um instrumento da administração que dá sustentação para a implementação e o acompanhamento das estratégias realizadas pela empresa.

O planejamento possui dois aspectos considerados como básicos: um deles é a determinação dos objetivos pela empresa; o segundo refere-se a escolha dos meios que serão realizados para o alcance destes objetivos. Considera-se ainda que esses aspectos devem apoiar-se em procedimentos metodológicos, planos realizados e na lógica; portanto, a empresa deverá definir seus objetivos e o melhor caminho para alcançá-los (STONER e FREEMAN, 1995).

A elaboração do planejamento estratégico parte do contexto mercadológico no qual a empresa está inserida, apoia-se em informações econômicas, fundamenta-se nos objetivos do negócio e, com isso, define objetivos a serem alcançados no planejamento. O uso desta ferramenta favorece resultados positivos comparados aos objetivos e traz vantagens competitivas.

Alguns benefícios que o planejamento pode proporcionar para as empresas são apontados por Kotler e Armstrong (1993), quais sejam:

- Encorajamento ao pensamento sistêmico e a melhorias nas interações dos seus executivos;
- Proporciona uma melhor definição dos objetivos e políticas;
- Capta e direciona os recursos com foco nos objetivos definidos;
- Realização das atividades pelos membros das equipes de trabalho, considerando os procedimentos e objetivos traçados;
- Controle com base em padrões de desempenho adequados; e
- Realização de ações corretivas, nos casos em que o resultado obtido não seja satisfatório.

Deste modo, conforme Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico é o processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

Em situações de crescimento de mercado os desafios estratégicos emergem e exigem da equipe de gestão um olhar analítico e crítico situacional, para perceber além das oportunidades explícitas. Conseguir, no planejamento estratégico, explorar o que poucos estão percebendo colocará a empresa em posição de destaque competitivo.

Isto corrobora com o ponto de vista de Tiffany e Peterson (1998), que consideram o planejamento estratégico não como uma ciência que mostra certo e errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à empresa uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades e explorar as potencialidades da organização. Assim, o planejamento é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade.

A amplitude estratégica reúne técnicas e processos que visam o alcance de objetivos a partir de decisões tomadas no momento presente, mesmo que tenham uma visão futura ou até imediata. Busca-se, por meio de estratégias manter a operacionalidade em níveis competitivos satisfazendo necessidades de mercado e, por meio destas, necessidades econômicas da organização.

Há uma pequena diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica, que incorpora os objetivos e a determinação de caminhos para atingi-los, e isso independe do ramo de atividade. O planejamento estratégico, como já apresentado, é uma técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. Enquanto que a administração estratégica é o processo contínuo

e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas (TAVARES, 2000).

Neste contexto estratégico, insere-se o planejamento de marketing como componente essencial para a produção de resultados no planejamento estratégico e, de maneira particular neste estudo, tem relação com o planejamento estratégico de vendas por fixar objetivos, avaliar oportunidades, projetar estratégias e desenvolver planos e programas para maximizar os resultados em vendas.

Considera-se o marketing como fundamental importância para o sucesso da empresa, especialmente, num ambiente competitivo. Assim, uma das principais atribuições do marketing é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de sua organização do produto para o mercado e clientes. Assim, nota-se a necessidade de as empresas centrarem-se no atendimento das necessidades dos clientes, no lugar de manter o foco somente na venda dos produtos (SHIMOYAMA; ZELA, 2008).

### 2.3 Administração de Vendas

A administração de vendas é parte do planejamento estratégico de vendas; no planejamento das estratégias de vendas, os atributos da administração de vendas são requeridos para orientar todo o processo do planejamento, dados os elementos que a gestão agrega nas decisões sobre os direcionamentos que serão assumidos ao se planejar.

Em relação a administração de vendas focada na fidelização dos clientes, Kotler e Armstrong (1993) comentam que a maioria das empresas está abandonando o marketing de transação e sua ênfase no fechamento da venda. No lugar elas estão praticando marketing de relacionamento, que enfatiza a manutenção de relacionamentos lucrativos e duradouros por meio da criação de valor e satisfação superior para os clientes. A fidelização de clientes é o objetivo a ser alcançado pelas empresas que implantam o conceito de marketing de relacionamento.

A administração de vendas voltada à fidelização de clientes imprime novas características às estratégias de marketing, em especial sobre o marketing de relacionamento, e busca perpetuar a relação do cliente com a empresa. Nisto, a empresa é revestida de maiores possibilidades de sustentabilidade econômica, perpetuando sua permanência no seu mercado de atuação. O planejamento da administração de vendas significa decidir com antecipação o que deve ser feito, constituindo-se na primeira etapa do processo administrativo (LAS CASAS, 2005).

Para uma eficiente administração de vendas são necessários: elaboração de um plano de vendas, análise do potencial de mercado, cálculo do potencial de vendas da empresa, cálculo da previsão de vendas e elaboração do orçamento de vendas. Estes elementos permitem pensar a administração de vendas de modo global, a partir do conhecimento dos ambientes interno e externo que fazem parte do contexto do negócio (LAS CASAS, 2005).

### 2.4 Planejamento Estratégico de Vendas

No planejamento estratégico de vendas os conceitos trabalhados em marketing de relacionamento se associam à elaboração de planos para a efetivação de vendas e, como proposta a ser alcançada, o aumento contínuo das vendas e crescimento em termos de participação no mercado.

Neste contexto, a Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) tem como objetivo identificar e entender as necessidades dos clientes, antecipando-se a elas e, ao atendê-las, satisfazê-los e, com isso, conquistar sua fidelidade de modo a contribuir na lucratividade do empreendimento. Sendo assim, o CRM é uma ferramenta que traz vantagens para a empresa por favorecer a manutenção de clientes já

existentes, pois, conquistar novos clientes é mais caro do que mantê-los (STONE *et. al.*, 2001).

Sendo uma importante estratégia de vendas, a implementação de uma estrutura voltada à gestão do relacionamento com o cliente – incluindo softwares de computador – ajuda a empresa na fidelização de clientes, podendo estes atrair novos clientes que serão também satisfeitos e fidelizados.

Sobre a manutenção de clientes a partir de estratégias de gestão do relacionamento, Kotler e Armstrong (2007) citam os esforços das empresas em manter seus clientes importantes. Explicam que um cliente satisfeito se torna leal e traz outros clientes, compartilhando suas boas experiências com determinado produto ou empresa. Em função disso, ainda segundo os autores, as empresas têm se preocupado em encantar clientes, entregando-lhes mais do que haviam prometido e criando, assim, um relacionamento duradouro.

A eficiência na implantação e utilização de um sistema CRM vai depender da disponibilidade da empresa para investir em tecnologia, uma vez que esta ferramenta é melhor operada a partir da análise computacional dos dados colhidos sobre os clientes. Acontece que esta relação direta com a tecnologia acaba por levar à compreensão de que o CRM é uma abordagem puramente tecnológica, o que não é verdade e ainda pode negligenciar seus diversos potenciais (PEPELS, 2008).

Para Oliveira (2000), sem tecnologia não se implementa com sucesso o CRM, porém, este não é uma simples questão de implementação tecnológica. É preciso, segundo o autor, que haja conscientização, engajamento e entendimento da filosofia de gestão por parte da empresa para que as estratégias baseadas nos conceitos de CRM possam ser bem-sucedidas.

Existem três segmentos básicos nos quais o CRM, enquanto elemento constituinte do planejamento estratégico de vendas, se faz presente: operacional, analítico e colaborativo.

No segmento operacional o CRM integra aplicações que dão apoio à relação entre os clientes e a empresa e, para tanto, envolve os processos e as tecnologias de negócios voltadas a melhorar a eficiência das operações diárias. No segmento analítico, são adicionadas inteligências às soluções de CRM, utilizando-se de ferramentas analíticas para que a empresa saiba quais são seus clientes de maior ou menor valor. E no segmento colaborativo ocorre a integração entre o CRM operacional e analítico buscando obter valor com base em conhecimento advindo dos contatos entre clientes e empresa (GREENBERG, 2000).

Verificando as características do planejamento estratégico de vendas associado ao CRM, a Gestão do Relacionamento com o Cliente pode ser mais eficiente se integrada à metodologia IDIP – Identificar, Diferenciar, Interagir, Personalizar – proposta por Peppers e Rogers (2001).

Nesta metodologia, Identificar é estabelecer um bom relacionamento com os clientes, conhecendo-os o mais amplamente possível, incluindo suas características e histórico de compras. Diferenciar, significa tratar os clientes de maneira diferenciada, o que ajuda a empresa a classificá-los em clientes de maior valor – fiéis e que geram maiores margens de lucro –, clientes de maior potencial – grande potencial de compra, porém, pouco aproveitados pela empresa – e clientes abaixo de zero – a receita gerada é menor que o custo dispensado (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Ainda sobre a metodologia IDIP, Interagir significa estabelecer o diálogo e a troca de informações entre cliente e empresa, de modo a conhecê-lo melhor para oferecer-lhe produtos e serviços personalizados. E Personalizar, portanto, é oferecer benefícios de forma individualizada, a partir do conhecimento que se têm sobre o cliente, tornando a negociação com a empresa uma experiência única e especial (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Verifica-se que o CRM, enquanto um dos principais aspectos no planejamento estratégico de vendas, agrega vantagem competitiva para a empresa enquanto permite, por meio do conhecimento das particularidades dos clientes, aplicar estratégias específicas para clientes específicos e suas necessidades específicas.

## 2.5 Estudos Anteriores

Peppers e Rogers (2001) verificaram, em estudo sobre estratégias de desenvolvimento de clientes, que muitas empresas estão buscando ferramentas capazes de reter clientes atuais e construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo. Entretanto, as pesquisas mostraram que, na maioria dos casos, a adaptação do comportamento da empresa às especificações de clientes individuais não tem sido uma ação bem organizada. Os autores acreditam que isso se deve à falta de implementação de um sistema capaz de reunir os dados necessários para identificação, diferenciação, interação e personalização com o cliente.

Um estudo realizado por Mellaci *et. al.* (2011) teve como objetivo analisar a aplicabilidade do sistema de informação integrada na gestão do orçamento de vendas numa empresa importadora de massas e molhos prontos. O método utilizado foi o estudo de caso por meio de entrevistas com os diretores, gerentes e supervisores da empresa. Os resultados apontaram para a importância da integração do orçamento de vendas ao sistema de informações indicando os fatores críticos de sucesso e as estratégias possíveis para aumentar as vendas.

Eckerson (2011), ao pesquisar a aplicabilidade do sistema de informação integrada na gestão do orçamento de vendas, em estudo que objetivou verificar o comportamento do sistema e os problemas em sua utilização, realizou uma pesquisa em cinco empresas, com a aplicação de questionários e observações, concluindo que o departamento financeiro por alimentar o sistema com informações atualizadas para que a equipe de vendas tome as melhores decisões, tanto táticas quanto operacionais, que resultem no cumprimento de metas e produza melhores resultados. Verificou que os problemas que impactam nas decisões da equipe de vendas decorrem de informações desatualizadas que não dão suporte para as decisões dos vendedores. Com isso, estabeleceu uma relação direta entre o departamento financeiro e o departamento de vendas para a maior eficiência no planejamento estratégico de vendas.

O estudo realizado por Deboleto *et. al.* (2013) teve como objetivo verificar a utilização do orçamento empresarial para a gestão estratégica de vendas em uma empresa que comercializa produtos para iluminação de ambientes. Foi realizada pesquisa de campo por meio de entrevistas estruturadas com a aplicação de questionário aos sócios-diretores, ao gerente de vendas, a quatro vendedores e a três técnicos operacionais da empresa estudada. Os pesquisadores levantaram dados, também, por meio de acesso ao software utilizado pela empresa e aos relatórios gerenciais, dentre eles: DRE, Demonstrativo de Vendas, Acompanhamento de Vendas, Relatório de Despesas. Verificaram que a implementação do orçamento empresarial melhorou os resultados em vendas obtidos pela empresa.

O estudo realizado por Oliveira (2014) teve o objetivo de verificar a realização do planejamento orçamentário de vendas de indústrias de um distrito industrial. Foi realizada pesquisa de campo utilizando-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Os principais resultados apontam que mais da metade das empresas pesquisadas elaboram orçamentos de vendas. Estas possuem o maior nível de faturamento, demonstrando que esta ferramenta favorece o planejamento estratégico de vendas e o crescimento dos negócios.

Ribeiro e Conti (2015) realizaram um estudo que objetivou destacar a importância do planejamento estratégico na área comercial, numa empresa que comercializa artigos para festas. O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso com o levantamento de

informações por meio de observações e questionamentos, sem um roteiro pré-estabelecido, pois não foi intensão dos pesquisadores o levantamento estatístico nem a medição de ações ou eventos. Os resultados apontaram para a falta de planejamento estratégico de vendas, o que tem diminuído a competitividade da empresa com perda de participação de mercado. Ao proporem o planejamento estratégico na área de vendas, com a utilização do orçamento de vendas e depois de um período de experimentação de seis meses, verificaram melhora significativa nos resultados comerciais. Com isso, comprovaram a importância tanto do orçamento de vendas no contexto do planejamento estratégico como alternativa para ganhar competitividade e melhorar os resultados comerciais.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Realizou-se inicialmente, a pesquisa bibliográfica, em livros e *papers* nacionais e internacionais, com a finalidade de trazer alguns aspectos, como conceitos e características pertinentes ao planejamento estratégico de vendas, de modo a fundamentar as discussões.

A pesquisa classifica-se como descritiva, que de acordo com Gil (1999), tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, geralmente por meio de questionário e observação.

A técnica utilizada foi a observação direta extensiva, com a utilização de formulário que, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele mesmo com as respostas do pesquisado.

O estudo foi realizado em uma empresa distribuidora de bebidas situada no município de Ituiutaba/MG, levantando as estratégias de vendas adotadas e analisando-as sob a perspectiva da eficiência nos resultados alcançados.

Foi realizada entrevista com o gestor do planejamento estratégico de vendas da empresa pesquisada, orientada por um formulário, contendo questões que abordaram aspectos relativos à gestão de estratégica de vendas, para verificar como a empresa realiza seu planejamento estratégico de vendas e os resultados obtidos com sua implementação.

Identificando a existência de um planejamento estratégico de vendas adotado pela empresa, foram analisados, também, os dados de vendas numa série temporal de 12 meses, sendo seis meses anteriores à implementação e seis meses posteriores, de modo a verificar se o planejamento tem produzido os resultados esperados, que estratégias foram adotadas e os pontos positivos e negativos deste planejamento.

### 4 Resultados e Discussão

A pesquisa foi realizada numa empresa que atua no segmento de indústria e comércio de bebidas. No caso específico, tratou-se de uma distribuidora de bebidas situada no município de Ituiutaba/MG. A empresa pesquisada é uma representação comercial, e está em atividade há mais de 40 anos, comercializando refrigerante, cerveja, água, suco e chá. Sua abrangência de atuação alcança as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Pontal do Triângulo, respondendo por 7% dos resultados da indústria em nível estadual, conforme informação fornecida pelo gestor entrevistado. Em nível local, a empresa detém 60,2% de participação de mercado em seu segmento de atuação, ainda conforme informado pelo entrevistado.

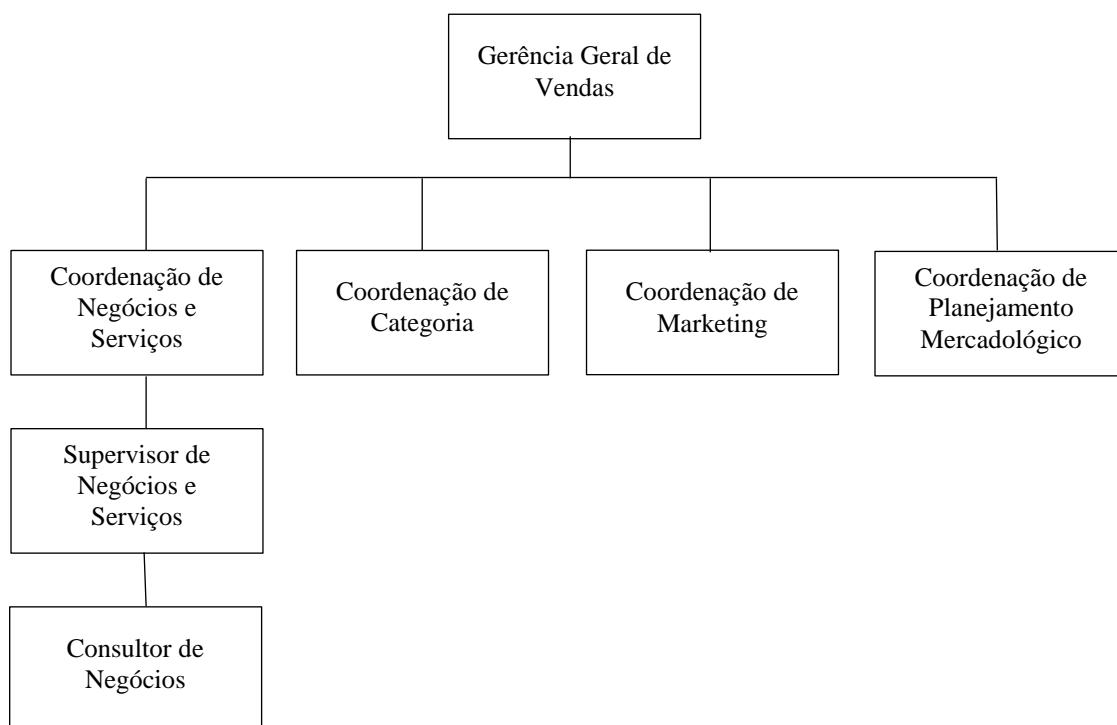
Com relação à sua estrutura hierárquica, a empresa se encontra dividida em departamentos, quais sejam: Gerência Geral de Vendas, Coordenação de Negócios e Serviços, Coordenação de Categoria, Coordenação de Marketing, Coordenação de Planejamento Mercadológico, Superintendência de Negócios e Serviços, e Consultoria de Negócios. Em

termos de respostas hierárquicas, estes departamentos estão estruturados conforme o organograma apresentado na Figura 1.

Dada sua estrutura hierárquica, na empresa, os envolvidos no planejamento estratégico são a Controladoria, o Departamento de Vendas, e o setor de Planejamento Mercadológico. A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico está a cargo dos gestores de cada uma das áreas aqui citadas.

Um aspecto importante observado na empresa foi a interligação do planejamento estratégico entre as diversas unidades do grupo, visando ampliar o alcance das metas mediante ações integradas que objetivam resultados globais para o empreendimento. Esta interligação tem favorecido à empresa maximizar seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades, bem como superar pontos fracos e enfrentar as ameaças mantendo sua posição de liderança em seu segmento de atuação.

**Figura 1: Organograma da empresa pesquisada**



Fonte: Dados da pesquisa.

Os principais clientes da empresa são bares, supermercados e outras distribuidoras. Como o mercado é muito pulverizado, contendo milhares de clientes, mesmo os grandes clientes somam uma participação pequena em termos de percentual. Portanto, e devido a confidencialidade das estratégias comerciais os dados não foram disponibilizados.

Com relação à concorrência local, o produto concorrente de maior representatividade no mercado, possui mais de 20% de *marketshare*, seguido pela concorrência de nível nacional, que possui cerca de 8% de participação de mercado. A importância desses concorrentes na formulação das estratégias da empresa estudada é o *marketshare*, pois como a empresa sempre lança novos produtos, está sempre na vanguarda do mercado, seguida por eles. Vale destacar que os percentuais informados foram citados pelo entrevistado, sem apresentação de relatórios oficiais da empresa, por tratar-se de informação confidencial de mercado, ou seja, foi passada uma aproximação percentual que pode divergir um pouco dos dados oficiais.

Para o conhecimento acerca do planejamento estratégico da empresa, a entrevista foi realizada com três profissionais que atuam na gestão de vendas, produzindo informações sobre o planejamento estratégico de vendas da empresa, aqui discutidos sob a perspectiva de responder à problemática levantada para o estudo. Os entrevistados serão identificados como entrevistado “1”, “2” e “3”. No grupo de perguntas acerca das “Informações Gerais dos Respondentes”, observa-se os resultados no Quadro 1.

Embora os entrevistados não tenham experiências anteriores na área de vendas, pode-se observar que possuem experiência, dado o tempo em que atuam como gestores de vendas. No âmbito deste estudo, esta experiência atual entende-se como suficiente, em relação aos objetivos da pesquisa.

**Quadro 1: Caracterização dos gestores entrevistados**

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo como gestor de vendas	Experiência anterior na área de vendas
1	42	Pós-graduação em Marketing e Administração de Empresas	12 anos	Não
2	39	Superior em Administração	4 anos	Não
3	50	Marketing	15 anos	Não

Fonte: Dados da Pesquisa.

Sobre o planejamento e orçamento de vendas na empresa pesquisada, levantou-se, com relação aos relatórios usados para o conhecimento do crescimento/redução no volume de vendas, que são feitos relatórios diários de acompanhamento, que permitem a comparação entre as metas traçadas e o que foi realizado. Este acompanhamento diário permite aos gestores realizar ajustes no planejamento ou nas estratégias de modo a favorecer o alcance das metas.

A importância, tanto do planejamento e orçamento de vendas, quanto do seu acompanhamento diário, percebe-se a preocupação dos gestores em transmitir, aos grupos de vendas, informações diárias e atualizadas, reservando-se a primeira hora do dia para reuniões voltadas às discussões dos resultados obtidos no dia anterior. Nestas reuniões são definidos os ajustes necessários nas estratégias para melhorar os resultados. Também são disponibilizadas informações internas *online* com as vendas atualizadas pelo sistema. Segundo informou um dos gestores entrevistados, o planejamento estratégico é realizado considerando-se dados interno e externo à empresa, especificamente com base no mercado, histórico de vendas e oportunidades de vendas.

Outro aspecto levantado quanto à importância do planejamento estratégico de vendas, diz respeito ao fato de que todas as ações referentes à precificação e lançamento de novos produtos, se baseiam no planejamento estratégico, assim como o controle da produção em relação ao volume de vendas.

Deste modo, as estratégias usadas pelos gestores para que os colaboradores alcancem as metas propostas no planejamento estratégico são: remuneração variada de acordo com a meta estabelecida individualmente, determinação de metas diárias e quantidade de visitas, e foco nos produtos que compõem o *mix* de vendas.

A partir disso, os resultados obtidos pelos colaboradores da área de vendas são apurados, diariamente, por meio dos sistemas computacionais SAP e UxT. O SAP é um sistema que permite ver as vendas atualizadas durante todo o dia, é possível ver por caixas e categorias vendidas. O UxT é um sistema que permite fazer a comparação de vendas de um mês para outro, de um ano para outro e etc. O mesmo nos oferece a venda realizada através da entrega efetuada, tudo que chega no cliente e ele recebe é possível ver pelo UxT. Este

acompanhamento diário favorece o planejamento estratégico e permite alterações rápidas nas estratégias para que os resultados finais dos períodos mensal, trimestral, semestral e anual não sejam afetados por questões que podem ser resolvidas diariamente.

Ao verificar as estratégias adotadas pela área de vendas nos últimos dois semestres, levantou-se a adoção de ações promocionais direcionadas por embalagem de produtos e segmentos de mercado e espaço em loja. Estas estratégias, segundo informou os gestores entrevistados, produziram crescimento nas vendas neste período, indicando assertividade na metodologia do planejamento elaborado.

Contudo, há se de considerar alguns fatores que impactaram no planejamento estratégico de vendas e nos resultados esperados, mesmo admitindo a eficiência estratégica. Dentre estes fatores, os gestores citaram os seguintes: sazonalidade, especialmente em dias festivos; fator econômico; fator climático. Levar em conta as oscilações nas vendas em função destes fatores é condição estratégia e, a partir de dados históricos, por exemplo, as empresas criam condições para que os impactos negativos sejam minimizados.

Portanto, alterações no planejamento estratégico são necessárias para que os resultados não sejam afetados ou, se forem, o sejam no menor nível de impacto possível. Neste contexto, mudanças no cenário econômico e, ou, comercial no âmbito geográfico de atuação das empresas, por exemplo, podem interferir no planejamento estratégico e indicar as mudanças que são necessárias.

Isto se confirmou na pesquisa de campo, apesar de que as mudanças no planejamento estratégico, no caso da empresa, são realizadas a cada 12 meses, pensadas para o exercício seguinte. Segundo os gestores entrevistados, durante o exercício não são feitas alterações significativas no planejamento estratégico, apenas alguns ajustes e reformulação estratégica é realizada pensando no ano seguinte, elaborada para o respectivo ano.

Buscou-se também levantar a opinião dos gestores entrevistados sobre as vantagens que podem advir de um planejamento estratégico bem definido. Os resultados aparecem no Quadro 2.

**Quadro 2: Opinião dos gestores entrevistados sobre as vantagens de um planejamento estratégico bem definido**

Entrevistado	Opinião
1	Maior controle sobre todas as ações efetivadas e processos, assim como o acompanhamento dos resultados.
2	Um crescimento em vendas, visando a redução de custo.
3	O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, de forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que forma deve ser executado. O mesmo é crucial para o sucesso da organização e a responsabilidade deste planejamento está na discussão de assuntos relevantes, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se, que o planejamento estratégico de vendas acaba sendo condição para que os resultados em vendas estejam de acordo com as projeções feitas pelas empresas. Ainda, por meio do planejamento, consegue-se antecipar as ações que serão necessárias para o alcance dos objetivos ou, pelo menos, prevenir impactos causados por fatores que não estejam sob o controle da organização, tais como econômico.

Com relação à comparação do planejado com o realizado, esta é feita por meio de relatórios financeiros, elaborados pelo planejamento estratégico, controladoria e planejamento mercadológico. O planejamento é feito mês a mês e leva em conta dados históricos de vendas para a elaboração das projeções. A comparação também é feita mês a mês, de modo que as decisões possam ser tomadas e implementadas já para o mês seguinte, sempre que forem

necessários ajustes, ou seja, quando fica abaixo do esperado, podem ser implementadas ações de valor ou de preço no intuito de recuperar os números. As informações são reportadas pelas gerências de negócios e de marketing aliadas com a superintendência.

## 5 Considerações Finais

No âmbito do planejamento estratégico de vendas, o acesso a informações de mercado e da empresa é imprescindível para que a organização reveja, se for o caso, o seu planejamento, avalie seus resultados e ajuste tudo isso com base nas metas traçadas. A pesquisa mostrou essa preocupação com o acompanhamento das informações, que ocorre a partir da utilização de sistemas de informações que fornecem dados atualizados, em tempo real, para que a empresa incentive seus colaboradores em ações de melhorias nas estratégias adotadas.

Pela importância do planejamento estratégico de vendas, constatou-se que a utilização de ferramentas de gestão específicas pode contribuir na elaboração de implementação estratégicas de ações dirigidas ao aumento no volume de vendas e maximização da participação de mercado no segmento de atuação. Deste modo, estudos de mercado, de cenário econômico e de comportamento do consumidor são bem-vindos como elementos constituintes do planejamento estratégico, especialmente, por dirigir o foco para as soluções e decisões necessárias ao melhoramento dos resultados.

Sendo assim, no caso da empresa pesquisada, as estratégias desenvolvidas no âmbito do planejamento estratégico se convergem em ações interligadas entre seus departamentos, cuja visão é a promoção das vendas com consequente aumento e, ou, manutenção de sua participação de mercado em seu segmento de atuação. A eficiência do planejamento estratégico adotado pela empresa impacta diretamente em seu desenvolvimento, que vem sendo crescente ao longo dos seus 40 anos de atividade no município de Ituiutaba/MG.

Pode-se verificar que o acompanhamento dos resultados do planejamento, mediante relatórios financeiros, serve como direcionador de ações ou, em casos específicos, como orientador de mudanças que se fizerem necessárias frente às oscilações negativas com relação às metas traçadas. Embora a empresa não tenha fornecido muitos dados sobre os relatórios de avaliação de resultados, foi possível identificar que este acompanhamento é parte integrante da gestão estratégica de vendas. À propósito, uma das limitações deste estudo foi, justamente, o acesso a informações concretas sobre a gestão estratégica de vendas, devido à confidencialidade das estratégias comerciais.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, levando em conta as limitações de acesso a informações financeiras que pudessem validar com dados os impactos do planejamento estratégico de vendas nos resultados da empresa, sugere-se estudos direcionados à tratativa desses dados comparando períodos anteriores e posteriores à implementação das estratégias, de modo a ir além de conclusões teóricas sobre resultados possíveis decorrentes da gestão estratégica em vendas.

## Referências

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEBOLETO, G. A. G. et. al. Análise do uso do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso num comércio de iluminação. In: **Comunicação & Mercado**. Dourados-MS: UNIGRAN, vol. 01, n. 04, jan-jul. 2013.

ECKERSON, W. **Transforming Finance**. TDWI's Best of Business Intelligence: A Year in Review, EUA, v. 8, 2011, p.14-17.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENBERG, P. **CRM - Customer Relationship Management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1991

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LERE, J. C. **Managerial accounting**: a planning-operating-control framework. New Jersey: Wiley, 1991.

MELLACI, M. *et. al.* Modelo de análise da gestão do orçamento de vendas com a utilização do *business intelligence*: o caso Barilla. In: **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, ano 8, n.10, jul./dez., 2011.

OLIVEIRA, C. E. Orçamento de Vendas: um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, jul./dez. 2014.

OLIVEIRA, W. J. **CRM & e-business**. Florianópolis: Visual Books, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

PEPELS, W. **B2B – Handbuch General Management**: Unternehmen marktorientiert steuern. Düsseldorf: Sumposion GmbH, 2008.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one - B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIBEIRO, F. D. C.; CONTI, L. E. A importância do planejamento estratégico de vendas: um estudo de caso na empresa Kaixote. **Revista Científica FACOL/ISAEOL**. 2015. Disponível em <[http://www.facol.br/integrada/ed002/v2\\_n1\\_2015-art07\\_RIBEIRO.pdf](http://www.facol.br/integrada/ed002/v2_n1_2015-art07_RIBEIRO.pdf)>. Acesso em 14 de novembro de 2015.

SHIMOYAMA, C.; ZELA, D. R. Administração de Marketing. In: **Coleção Gestão Empresarial**. 2008. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/1.pdf>>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

STONE, M. et. al. **CRM – Marketing de Relacionamento com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZAMBONI, L. B. **O orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27221/000763799.pdf>>. Acesso em 21/10/2015.