

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO COMERCIAL

Cleiton Miguel Correia Von Grafen<sup>1</sup>

Roberto Tadeu Morais<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo irá trazer a importância do planejamento comercial para uma empresa, mostrando no que ele poderá contribuir para o crescimento da organização, no aumento das vendas e também da fidelização de seus clientes, tendo um controle maior em relatórios e mensurando com mais eficácia seus ganhos e perdas junto ao setor comercial. Tendo várias fontes bibliográficas no desenvolvimento deste trabalho e também na aplicação de uma entrevista semi estruturada junto ao diretor da empresa de medicina diagnóstica para saúde e bem-estar. Os dados foram coletados e analisados, possibilitando a percepção da deficiência que os gestores têm em impor metas e analisar seus resultados junto ao setor comercial, mas está disposta a implantar o planejamento estratégico o mais breve possível, sabendo a importância e os reais benefícios que ele trará para a empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento. metas. benefícios. comercial. resultados

### ABSTRACT

This article will bring the importance of business planning to a company, showing what it can contribute to the growth of the organization, increase sales and also customer loyalty, having greater control in reporting and more effectively measuring their earnings losses in the commercial sector. Having several bibliographical sources in the development of this work and also in the application of a semi-structured interview with the director of the company of diagnostic medicine for health and well-being. The data were collected and analyzed, making it possible to perceive the managers' deficiency in imposing targets and analyzing their results in the commercial sector, but is willing to implement the strategic planning as soon as possible, knowing the importance and the real benefits that it will bring to the company.

**Keywords:** Planning. goals. benefits. commercial. results

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Gestão Comercial - Tecnólogo das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – E-mail: cleitongrafen@sou.faccat.br

<sup>2</sup> Professor do Curso Tecnólogo em Gestão Comercial nas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT - E-mail: masprm@faccat.br

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais de crise onde as organizações se encontram, o aumento das vendas é imprescindível para elas se manterem no mercado. Porém, na maioria das vezes as empresas buscam a prospecção de novos clientes, investindo seu tempo e dinheiro em visitas na intenção de projetar a fidelização dos mesmos. O que está cada dia mais difícil devido ao aumento dessa concorrência, mas esquecem da importância de um planejamento comercial para que tudo isso ocorra da melhor forma possível.

Diante desse contexto, novos instrumentos de gestão vêm sendo desenvolvidos, assim como as primeiras ferramentas usadas para o planejamento empresarial. Inicialmente sendo utilizadas orçamentos e planejamento financeiro de longo prazo, com objetivo da organização estabelecer as metas e realizar o controle das diferentes atividades da empresa. Nesse novo cenário que nos encontramos, essas ferramentas utilizadas para entender a realidade no ambiente de alta competitividade, tornaram ineficientes. A turbulência no ambiente empresarial acaba afetando e gerando incertezas na tomada de decisões, e isso faz com que a empresa cada vez menos venha assistir esses acontecimentos passivamente, sendo obrigada a adotar uma postura pró ativa em relação ao ambiente que ela se encontra. Desta forma pode se deduzir que o planejamento estratégico e conceitos mais amplos como administração estratégica e administração de questões estratégicas venham a incorporar o ferramental de administração, buscando orientar esse controle da turbulência ambiental. (OLIVEIRA, 1986)

Uma ferramenta importante como o planejamento comercial que traz uma gama de informações, sobre gerenciamento, desenvolvimento e oportunidades de negócio não pode ficar de fora do planejamento estratégico da empresa. Quando bem planejado e estruturado ele minimiza erros e dificuldades financeiras no meio do percurso, atraindo cada vez mais a atenção de novos clientes e investidores.

Este artigo busca contribuir para a organização, após a identificação através de um diagnóstico comercial da deficiência que a empresa tem em não trabalhar em um planejamento estratégico para o setor comercial, não aplicando metas e não praticando a mensuração de vendas, ganhos e perdas do setor. O objetivo do artigo é compreender como um planejamento estratégico da área comercial pode contribuir no crescimento da empresa no seu mercado de atuação e no aumento das vendas, aplicando metas e analisando resultados do setor comercial. A partir desses relatórios

e analisando seus dados é que será possível a elaboração das estratégias que serão aplicadas para a equipe de vendas.

Para a realização deste trabalho foram usadas várias fontes de informação, onde primeiramente foi aplicada uma entrevista semi estruturada com ela formulada, mas que o entrevistador tinha a liberdade de abrir outras perguntas para que ficasse mais claro a situação do setor comercial da empresa. o Referencial teórico foi elaborado junto a obras que abrangem estratégias de vendas e também planejamento comercial e poder fazer uma análise mais critica das informações fornecidas pela pesquisa.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo, que se relaciona com a estratégia empresarial, pois ele que dá a sustentação do desenvolvimento da estratégia e implementação da estratégia empresarial. Devido às alterações que vêm ocorrendo no ambiente e no aumento da competitividade, conforme vem sendo utilizado esse planejamento, vem gerando resultados na evolução decorrente na gestão das organizações.

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que a empresa executa para atingir seu melhor desempenho no seu ambiente competitivo junto às suas concorrentes. A estratégia vem a promover a satisfação do cliente e reforçar a posição da organização no mercado em que atua.

Hoje a informação é a nova fonte de renda para uma empresa, de posse dessa informação o executivo ou empresário podem planejar da melhor forma a maximização dos resultados e a minimização dos riscos e erros na tomada de decisões, podendo escolher a melhor estratégia para alavancar suas vendas.

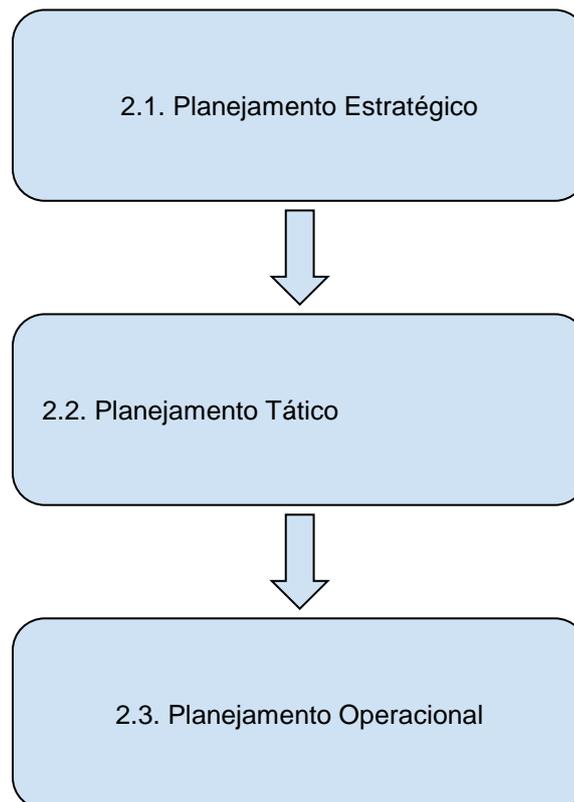
A empresa que disponibiliza de um planejamento estratégico, consegue criar condições para as tomadas de decisões rapidamente diante de oportunidades de mercado e também ameaças de seus concorrentes, conseguindo colocar em evidência suas vantagens competitivas no ambiente concorrencial. O direcionamento estratégico permite que a empresa rapidamente reaja às turbulências do mercado competitivo em que atua, e assim venha a explorar da melhor forma possível as oportunidades de mercado e desenvolva novas técnicas de administração, controlando suas informações de seus relatórios diários, mensais ou anuais.

Empresas que atuam em mercados competitivos usam estratégia de negócio como uma das ferramentas mais importantes da organização, e mesmo aqueles que não dependem de concorrência também se beneficiam de um planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico é compreendido como uma ação da empresa para prever os desafios que a empresa irá enfrentar, definindo decisões para o direcionamento de seus negócios no mercado em que atua. O Planejamento comercial deve conter alguns itens importantes em seu escopo: Quais produtos devem ser ofertados para os principais mercados em que a empresa atua. Qual será o nível de investimento da empresa, a manutenção das vantagens competitivas, viabilizado a sustentação dessas vantagens, entre outras.

Hoje uma das maiores tarefas dos administradores do nosso tempo, é conseguir prever as mudanças que ocorrerão no dia a dia do mercado e se antecipar a estas. Isso reflete a importância do planejamento e estratégia nas organizações.

Hoje nas organizações existem diversos tipos de planejamento podendo ser definidos como planejamento estratégico, tático e operacional, esses posicionados em diferentes níveis hierárquicos na empresa.



## 2.1. Planejamento Estratégico

É um processo gerencial que avalia as principais questões da empresa, avaliando também os ambientes externo e interno. O Planejamento estratégico permite a empresa olhar um horizonte em longo prazo e a sua elaboração e implementação fica a cargo dos mais altos níveis da organização, sendo importante também a participação dos outros níveis para que esse plano se torne realidade e venha a trazer algo positivo para a empresa e diminua a resistência da implementação.

## 2.2. Planejamento Tático

O seu objetivo é analisar especificamente determinadas áreas de resultados, como principais divisões e funções empresariais, levando em consideração um período mais curto que o planejamento estratégico. O planejamento tático se desenvolve em um nível organizacional inferior e é realizado dentro do plano estratégico.

## 2.3. Planejamento Operacional

O resultado desse planejamento vem através de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, sendo desenvolvido planos juntamente com os gerentes de cada unidade. O seu tempo é mais curto que o planejamento tático, sendo mensal, semanal ou até mesmo diário.

### Características dos planejamentos

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
<b>PRAZO</b>	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
<b>ANÁLISE BÁSICA</b>	Ramo de atividade e mercado de atuação	principais componentes de atividade e áreas específicas	tarefas específicas
<b>RESPONSÁVEIS</b>	alta administração da empresa: Presidente e diretores	Gerentes e coordenadores de Unidades que formularam o planejamento estratégico	Supervisores e demais equipes que participaram do processo de planejamento tático

### 3. PLANEJAMENTO COMERCIAL

Cada vez mais acirrada se torna a competição entre as empresas, buscando cada uma utilizar da melhor forma suas habilidades e seus recursos, superando as ameaças dos concorrentes e ameaças ambientais, explorando as oportunidades para conseguirem sobreviver no mercado em que atuam. Assim o planejamento comercial atua como uma ferramenta que auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de suas estratégias de vendas e serviços oferecidos, frente às necessidades que seus clientes apresentam. Possibilitando também uma análise do setor de atuação, do mercado, concorrentes, valores a serem praticando com seus clientes e vantagens competitivas.

A competitividade é definida como a capacidade das empresas em implementar estratégias, que lhe permitam conservar uma posição de forma duradoura no mercado em que atuam contra seus concorrentes.

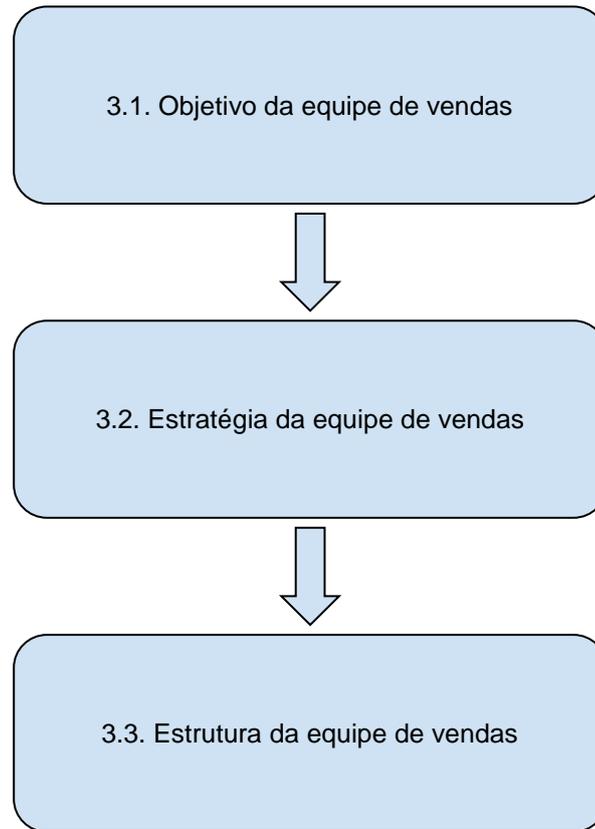
Hoje o planejamento na área de vendas é muito importante para a estratégia da empresa, criando um sistema e vindo a contribuir para o sucesso da equipe e desenvolvendo de forma positiva os monitoramentos de suas metas estabelecidas para os vendedores. Hoje as organizações necessitam ter um equipe diferenciada, com bons vendedores, sendo criativos e profissionais para prospectar novos clientes e se tornarem fiéis a seu produto ou serviço oferecido.

Las Casas (2011, p.22) “[...] Há vários tipos de vendas que exigem diferentes habilidades e conhecimentos dos vendedores.”

A equipe de vendas tem um papel fundamental para a organização, pois os vendedores são o cartão de visita da empresa. No meio de tudo isso o empresário deve se perguntar como a equipe de vendas está trabalhando, será que minha equipe de vendas foi bem planejada? A empresa planejando e definindo suas estratégias de forma eficaz, apresentando um bom treinamento e técnicas de como prestar um bom atendimento ao seu cliente, alcançando as metas de marketing, independente se a empresa tem muitos vendedores ou poucos, sempre tratar a mesma como equipe, pois assim eles estarão motivados, e a empresa terá muitas oportunidades de vendas e prospecção de novos clientes no mercado em que atua.

O processo de planejamento de vendas mostrará os caminhos por onde sua empresa deve seguir. Os vendedores são a própria empresa, eles farão os primeiros

contatos da empresa com o cliente. Nesse caso o empresário precisa planejar cuidadosamente alguns passos ao formar a equipe de vendas.



### **3.1. Objetivo da equipe de vendas**

Nessa etapa do planejamento, o empresário analisa os objetivos da equipe de vendas, o que se espera dos vendedores, metas a serem alcançadas, o papel que eles irão exercer na empresa. Determinando os conhecimentos, atitudes e habilidades que a equipe irá possuir.

Antigamente o que se pensava dos vendedores das organizações era que eles apenas vendiam produtos ou serviços. Além de vender hoje em dia o vendedor tem um papel muito mais importante, ele mesmo precisa mostrar ao cliente como que a empresa irá ajudá-lo a tomar a decisão certa. Pois esses clientes hoje estão com muito mais conhecimento, estão mais exigentes.

### **3.2. Estratégia da equipe de vendas**

Nessa etapa do planejamento, o empresário analisa a estratégia da equipe de vendas, como a mesma irá atingir seus objetivos. A primeira abordagem ao seus clientes é o ponto mais importante, pois essa visita ou contato bem realizado, o vendedor dá o primeiro passo para se apresentar de forma clara em seu mercado.

O desenvolvimento das vendas tem de ser estrategicamente, de modo que venha a atender seus clientes levando a satisfação e o bom atendimento. Um cliente pode ser abordado de várias formas e estratégias: Vendas externas ou internas, Via email (mala direta) ou telefone.

Antes de escolher a estratégia que irá trabalhar na sua empresa, o empresário deve analisar o perfil de seu vendedor, pois a vendedores que são melhores em vendas externas, outros melhores no balcão ou por telefone.

### **3.3. Estrutura da equipe de vendas**

Após a definição da estratégia, precisa-se estruturar a equipe de vendas, basicamente por produto, região, cliente ou de forma mista. Essa estrutura varia muito com o produto que sua empresa trabalha e o mercado em que ela atua. Além disso é preciso sempre manter um relacionamento com harmonia na sua equipe de vendas.

## **4. GERENCIAMENTO DE VENDAS.**

Todo setor comercial precisa ter um responsável para gerenciar a equipe de vendas. O sucesso do setor comercial passa pela capacitação dessas pessoas, e que esse gestor acompanhe seus vendedores, dando o suporte necessário para que eles possam trabalhar com autonomia para prospecção de novos clientes e fechamento de novas vendas. Esse gestor planeja, orienta e também desenvolve as atividades de apoio aos vendedores.

Quando a empresa conta com metas para alcançar, as pessoas que fazem parte da equipe de vendas tendem a se esforçar mais e trabalham com mais motivação para atingir as metas. Para o Gestor estabelecer as mesmas, é preciso analisar a política da empresa e o plano estratégico como um todo. Para se ter uma base de análise, é preciso buscar resultado dos meses e anos anteriores. Para essas

metas podem ser alcançadas ou ultrapassadas pelos vendedores, também é preciso um investimento em treinamento da equipe de vendas.

Las Casas (2011, p.30) “[...] Não é necessário o indivíduo “nascer para vendas”, podendo ser devidamente treinado.”

O vendedor que tem uma capacidade mais avançada que os outros, trazem resultados mais relevantes para a empresa. É muito comum ter vários vendedores com nível médio de capacidade e um número bem menor daqueles que são realmente bons.

O vendedor é avaliado pelo que produz em vendas, o faturamento aumenta conforme ele ganha eficiência no seu trabalho. Buscando alcançar o sucesso e ser melhores em seus setores de atuação, a empresa precisa disponibilizar treinamentos e dar o suporte necessário para que ele cresça em seu setor de atuação e assim sempre ser recompensado.

## **5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A empresa de medicina diagnóstica para saúde e bem-estar atua a 44 anos no ramo de atividade de medicina diagnóstica, atingindo atualmente a 10 municípios na região metropolitana de Porto Alegre (Abrangendo vale dos sinos, vale do paranhana e Região das Hortênsias). A empresa conta com mais de 100 colaboradores, e alguns sócios, um deles é o Presidente da Organização. A empresa solicitou sigilo sobre dados, como: Nome e dados financeiros.

Referindo-se ao objetivo da pesquisa, ela se caracterizou como exploratória. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como objetivo, buscar uma visão geral e mais aproximada de um determinado fato. Nos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Levantando informações de referências teóricas que já foram analisadas e publicadas, tanto por meio escrito quanto eletrônico, como livros, artigos e página da web sites, conforme Fonseca (2002).

O problema da pesquisa foi analisado de forma qualitativa, utilizando esses métodos os pesquisadores buscam explicar o porquê das coisas, mas não quantificam valores, e nem se submetem às provas de fato de acordo com Gerhardt e Silveira (2009).

A pesquisa foi aplicada para cinco funcionários da empresa, que fazem parte do setor comercial e do apoio ao comercial. Um dos sócios da empresa, o diretor

administrativo, dois assistentes comerciais e um assistente de faturamento. Foi elaborado um questionário com 5 perguntas sendo aplicado pessoalmente e individualmente.

Utilizando a análise de forma interpretativa após os dados coletados, o pesquisador precisa integrá-los em um universo mais amplo em que poderão ter algum sentido, precisando ir além da leitura de dados. Esse universo é o dos fundamentos teóricos e o dos conhecimentos acumulados em torno das questões abordadas na pesquisa (GIL, 2008).

## **6. RESULTADOS**

De acordo com a análise de dados obtidos, fica claro que a empresa não possui um planejamento comercial, ou seja, mantém seu foco em prospecção de novos clientes e novas vendas, mas sem nenhuma meta para atingir e sem dados para mensurar e analisar.

O setor comercial atualmente não trabalha com metas e relatórios, apenas faz a prospecção de novos clientes, aqueles que fazem orçamentos no balcão e as vendas para novas empresas. (ENTREVISTADO 1)

A resposta do entrevistado 1 mostra claramente a falta de planejamento para o setor comercial da empresa, deixando aberta a facilidade do colaborador se desmotivar por não ter uma meta a alcançar e receber um feedback de forma correta de seu superior.

A definição de metas é o primeiro passo que uma empresa precisa dar para alcançar o sucesso. O planejamento é a base forte de uma gestão eficiente e positiva. Para que suas vendas sejam bem sucedidas, seus vendedores precisam saber exatamente para onde devem ir. Essas metas não podem ser inatingíveis, caso contrário a empresa estará dificultando e desmotivando seus colaboradores a posicionar seu produto no mercado. Essas metas nunca podem ser definitivas, elas precisam ser avaliadas de tempos em tempos, para ter a clareza que a organização e os colaboradores estão indo pelo caminho certo. Caso os resultados não sejam positivos e saindo como o esperado, tenha um plano B de planejamento para que as metas sejam avaliadas. A empresa tem que saber recompensar os bons resultados, e também saber direcionar aqueles colaboradores que não estejam conseguindo

atingir suas metas. Trabalhar com ações internas e treinamentos para que isso gere o resultado positivo para todos os vendedores. A equipe irá trabalhar mais motivada e conseqüentemente irá trazer mais lucro para a empresa.

Questionado sobre a política de treinamento para os assistentes comerciais, obtivemos a seguinte resposta:

Hoje atualmente não temos essa política na empresa. Os novos colaboradores passam por um integração quando são contratados para trabalhar conosco, onde é passado a história da empresa, missão, visão e valores, mas treinamento específico para vendas, não se aplica no momento.(ENTREVISTADO 2)

A resposta do indivíduo 2 mostra que a empresa está indo contra o que diz Las Casas (2011, p.30) , onde ele explica que o colaborador não precisa necessariamente nascer para vendas ou ter o dom de negociar, ele pode ser treinado e se tornar um exímio vendedor.

Hoje atualmente não temos um trabalho ativo de pós venda estruturado, com indicadores. Apenas buscando algumas informações relevantes dos clientes na hora da entrega de seus laudos. (ENTREVISTADO 1)

Trabalhando com um pós venda bem estruturado e ativo, faz crescer a possibilidade desse cliente vir a comprar novamente um produto ou usufruir do serviço da mesma empresa mais de uma vez, ao invés dele ir a procura do concorrente. Essas atividades do pós venda faz o cliente ficar satisfeito após a sua compra, e assim mensurar o grau de satisfação deste consumidor. O pós venda fortalece os canais de comunicação entre empresa e cliente. Nessa grande corrida de prospecção de clientes e fidelização do mesmo, essa ferramenta aumenta a aproximação entre o vendedor e o consumidor.

## **7. CONCLUSÃO**

O planejamento comercial mostra-se uma ferramenta com muitos benefícios para a organização, trazendo pontos positivos para a sua competitividade, porém alguns empresários acabam ignorando a mesma.

Verificando que o planejamento comercial ainda não faz parte do planejamento estratégico da empresa, este estudo atingiu seus objetivos, pois ajudou a mostrar a importância de se ter um setor comercial bem estruturado e planejado, com metas a

serem seguidas e dados a serem mensurados. Identificou também que os administradores reconhecem essa deficiência e estão dispostos a implementar essa ferramenta o mais breve possível.

Esta pesquisa foi desenvolvida para ajudar a empresa de medicina diagnóstica para saúde e bem estar a desenvolver um planejamento comercial e utilizá-lo na estratégia de negócio, vindo a conhecer mais seu mercado (concorrência, produtos e serviços, clientes), definindo uma estratégia competitiva e assim se tornando mais competitivo no mercado em que atua.

Ao Concluir esse artigo, espera-se da empresa, com a utilização do planejamento estratégico e comercial, que ela adote uma postura mais pró ativa de gestão de seus negócios, tornando a empresa mais competitiva, ágil para se adaptar às mudanças que podem vir a ocorrer no ambiente do seu mercado.

## REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**: série estratégia de Negócio. 3. ed. São Paulo, 1995.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**. 4. ed. Atlas. São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA - USP, 1986

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo. Atlas, 1991

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND III, Jr. A. J. **Planejamento estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003