

NOME DO ALUNO: ALINE LODI

PROCESSO DE VENDA E INSATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Coordenador Acadêmico

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação Lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista.

TURMA 01/2018

CURITIBA – PR

Ano de Conclusão: 2019

Trabalho de Conclusão de Curso

## PROCESSO DE VENDA E INSATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO

Elaborado por ALINE LODI e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Comercial Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	5
1. A CENTRALIDADE DO CLIENTE .....	7
<b>1.1. A Opinião do cliente se tornou importante:</b> .....	7
<b>1.2. O cliente era um número no passado e agora é a prioridade, meio e fim</b> 8	
<b>1.3. Insatisfação do Cliente leva a Falência da Organização</b> .....	8
2. PROCESSO DE VENDA .....	9
<b>2.1. O que é uma venda?</b> .....	9
<b>2.2. Definição do Processo de venda</b> .....	10
<b>2.3. Tipos de venda</b> .....	12
<b>2.4. Os processos de venda</b> .....	14
3. ESTUDO DE CASO.....	17
<b>3.1. Descrição da empresa, visão, missão e valores</b> .....	17
3.1.1. Visão.....	17
3.1.2. Missão .....	17
3.1.3 Valores.....	17
3.1.4. Descrição da Empresa .....	18
3.1.5. Histórico da Empresa .....	18
3.1.6. Cultura Organizacional .....	18
3.1.7. Estrutura Organizacional .....	19
3.1.8. Produtos e serviços .....	19
3.1.9. Operações .....	19
3.1.10. Limitações produtivas .....	22
3.1.11. Orientação para o Marketing.....	22
3.1.12. Objetivos Corporativos.....	22
3.1.13. Estratégias Corporativas.....	22
3.1.14. Análise Swot .....	23
3.1.15. Histórico do Mercado .....	23
3.1.16. Tamanho e Evolução do Mercado .....	23
3.1.17. Análise da Competitividade - Fatores Críticos de Sucesso .....	24
3.1.18. Participação de Mercado das Principais Marcas .....	24
3.1.19. Segmentação de Mercado.....	24
3.1.20. Análise do Composto de Marketing .....	25
3.1.21. Projeções de Mercado .....	26

<b>3.2. Problemas no processo de vendas .....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Suposições Fundamentais.....	26
<b>3.3 Implementações propostas .....</b>	<b>26</b>
3.3.1. Produto Altamente Técnico.....	27
3.3.2. Durabilidade.....	28
3.3.3. Oficina de Treinamento e Capacitação.....	29
3.3.4. Mão de Obra Especializada.....	29
3.3.5. Intercambio de informações.....	31
3.3.6. Certificação.....	31
3.3.7. Planejamento para aplicação das melhorias .....	31
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de vendas e relacionamento com os consumidores da empresa Madeira Plástica S.A, onde um conjunto de decisões e ações estratégicas determinam o desempenho de uma organização a curto, médio e longo prazo. O mundo está passando por constantes mudanças e hoje vivenciamos a quarta revolução industrial. A tão falada indústria 4.0, onde os bens de consumo são produzidos com o que há de mais moderno como: *big data*, *IoT* (internet das coisas), inteligência artificial, robótica etc.; é o aperfeiçoamento das máquinas e processos, retornando agilidade, segurança, economia e precisão.

As evoluções industriais são caracterizadas por uma transformação drástica na forma de agir de uma sociedade: na 1ª revolução industrial se passou a utilizar máquinas a vapor e ferrovias em lugar de animais; a 2ª revolução caracterizou-se pela economia de escala com a implementação da linha de produção e a inserção da energia elétrica; já a 3ª revolução, com a popularização e abrangência da informática, tanto nas empresas como de uso doméstico. Em cada uma dessas revoluções, as máquinas passaram a ter mais destaque e importância em relação a mão de obra humana.

Considerando o conceito acima exposto, pode-se entender que as vendas sofreram uma revolução quando a oferta superou a demanda e o consumidor entendeu que tinha muito mais força e poder do que imaginava e, com a tecnologia disseminada e arraigada, o consumidor tem tudo isso na palma da mão, em tempo real.

Atualmente, vender é muito mais que oferecer um produto ou serviço. Além de conhecimento do produto, mercado, concorrente, localização e preço, precisa-se de habilidade e competência para as evoluções que o mundo está passando, dia a dia. A estratégia e dedicação continuam sendo do ser humano, porém, a tecnologia vem auxiliar e potencializar esse processo e o setor de vendas precisa adaptar-se a essa nova realidade de crescimento acelerado e em constante transformação.

Um grande desafio das organizações é conseguir planejar a médio e longo prazo, pois tornou-se uma atividade complexa devido às possibilidades de cenários futuros e inúmeras variantes a serem consideradas.

E as vendas são fundamentais para qualquer empresa (que não seja filantrópica), pois sem vendas não existe empresa e, para poder vender, precisa-se de uma equipe preparada e alinhada com a cultura e objetivos da empresa. No caso

da empresa InBrasil Madeira Plástica S.A., formar e manter essa equipe de vendas não é tarefa fácil pois tem-se muitos obstáculos a serem vencidos, como: disponibilidade de profissionais capacitados; pessoas alinhadas com a cultura da empresa; formação inadequada de profissionais (por outras empresas) requerendo desenvolvimento; falta de objetivo e interesse em vendas. Nos dias de hoje, o famoso “tirador de pedido” não tem mais oportunidades nesse mercado cada vez mais competitivo e voraz. É necessário entender e atender os anseios do consumidor, superando suas expectativas e tornando o cliente um propagador de marketing para a empresa.

Essa equipe de vendas é uma das pontas do trabalho proposto e o consumidor, a outra ponta. É essa relação entre a satisfação do consumidor e os resultados de vendas que iremos abordar nesse trabalho, com proposta e implementações na empresa Madeira Plástica S.A., para poder aumentar o faturamento, melhorar a satisfação do cliente e diminuir os atendimentos pós-vendas, gerados por má instalação do produto.

## 1. A CENTRALIDADE DO CLIENTE

### 1.1. A Opinião do cliente se tornou importante:

Segundo Kotler (2005) “Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço.”

Com a chegada da revolução 4.0 em um mundo totalmente interligado, a relação de consumo teve diversas alterações. Oferecer um produto ou serviço de qualidade talvez já não seja o bastante para proporcionar uma experiência satisfatória para o consumidor.

A velocidade da informação se tornou exponencial e imensurável com a tecnologia da informação. Hoje basta pegarmos um smartphone, abrirmos o navegador web e procurarmos opiniões sobre diversos consumidores sobre qualquer tipo de marca. Muitas vezes estas opiniões publicadas na web servem de parâmetros para futuros compradores tomarem a decisão na escolha de tal produto, ou diversa marca.

Também conforme Kotler (1999), conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais esforços de que manter um atual. Antes dos anos 2000, muitos tipos de clientes eram só tratados como números pelas grandes organizações mundiais, atualmente são a prioridade da empresa, o meio do processo e até mesmo o fim. Hoje são investidos milhões em softwares de fidelização de clientes com o intuito de gerar experiências satisfatórias.

Outro ponto que toma destaque no cenário atual é a grande gama de empresas que fornecem produtos extremamente personalizados aos seus clientes. Um exemplo é a montadora inglesa Land Rover, na qual é possível personalizar até mesmo a costura do banco do automóvel. Há 50 anos atrás essa ideia de personalização era algo impensável.

As organizações que não se atentarem às mudanças de consumo com a chegada das tecnologias, voltadas ao atendimento e satisfação de seus clientes, estarão certamente fadadas ao fracasso.

O cliente hoje tem diversas opções e canais de vendas como *marketplaces*, *e-commerces* e até mesmo redes sociais. Assim o mercado vai se tornando extremamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes e bem informados, buscando sempre a melhor alternativa para sua satisfação.

## **1.2. O cliente era um número no passado e agora é a prioridade**

Henry Ford, em 1913, implementou a primeira linha de produção móvel da indústria automotiva. Mais eficiente, o método ajudou a tornar o processo de fabricação muito mais rápido e barato, o que permitiu reduzir o preço do carro para o consumidor final e popularizar o automóvel nos estados unidos. Uma frase marcante de Henry Ford “Você pode comprar um Ford Modelo T em qualquer cor que desejar. Desde que ele seja preto.”

Antigamente as empresas que almejavam o sucesso, precisavam criar produtos com público de “massa” para terem escalas de produção e um preço competitivo. Com a 4ª revolução industrial, este cenário se encontra totalmente diferente. Com o grande aumento da concorrência e tecnologia, as empresas que mais se destacam são aquelas que, através do atendimento diferenciado ou do produto personalizado conseguem entregar valor ao consumidor final.

O grande acesso à informação fez com que as pessoas mudassem seu jeito de comprar, hoje não é necessário se levantar do sofá para comprar uma roupa. Com isso, chegamos a pergunta: o que diferencia o produto da empresa A ou da empresa B? A resposta é a maneira com que a empresa se importa e encanta seu cliente.

## **1.3. Insatisfação do Cliente leva a Falência da Organização**

Inovar na atualidade não é um diferencial, é uma necessidade das empresas que querem se manter vivas. Temos diversas histórias de grandes empresas que viraram em ruínas por não inovar em seus produtos ou atendimento.

Um exemplo é a marca de celular BlackBerry, que em 2007 atingiu 50% do mercado americano de celulares, porém, neste mesmo ano, a Apple lançava seu primeiro Iphone com a tecnologia *touch*. A BlackBerry ignorou seu concorrente acreditando que o mesmo não era capaz de criar um software confiável a nível de e-mail corporativo.

As empresas que têm grande destaque hoje, são justamente as que conseguem entregar diferenciação para seu cliente, tornando a experiencia algo único da marca.

## **2. PROCESSO DE VENDA**

### **2.1. O que é uma venda?**

Sabe-se que muito antigamente, no início da humanidade, antes mesmo que existisse o dinheiro e suas transações, as pessoas faziam trocas de mercadorias, denominadas escambo. Neste momento já se notava que havia o interesse em disponibilizar um produto ou serviço em troca de outro e provavelmente este era o sistema de “venda” mais moderno para a época. De acordo com Cobra (1994), nesta época de trocas de mercadorias o termo vendedor já era utilizado, mas foi durante a Revolução Industrial no século XVIII que a profissão de vendedor, como hoje em dia é conhecido, foi de fato denominada.

Uma venda surge a partir de uma necessidade, seja de serviço ou de algum produto ou material específico. A definição de venda não cabe apenas a um único conceito, Sparemberger (2008) tendo como referência Futrell (2003) relata que a venda compreende uma etapa do marketing e que a venda pessoal abrange comunicação e informação para estimular uma pessoa a adquirir um bem ou um serviço, de modo que atenda às suas necessidades.

Já Castro e Neves (2005) citam que é muito comum confundir marketing com vendas, uma vez que a venda é uma das partes mais visíveis do marketing. Os autores ainda relatam que de acordo com Weitz *et al.* (2004) venda pessoal abrange um processo em que o vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de ambas as partes.

Rippé e Campbel (2017) tendo como referência Dixon e Tanner (2012) descreve que venda é “o fenômeno da interação humana entre indivíduos e organizações, a fim de promover a troca econômica dentro de um contexto de criação de valor.”

Já Sparemeberger (2008) menciona que a venda é relacionamento, isso porque a venda transformou-se de uma mera transação para um relacionamento, ou seja, o vendedor, que é o agente direto da venda, em tempos atuais constrói e empenha-se em manter um relacionamento com os clientes.

Neste Contexto, nota-se que da mesma forma como acontece com a maioria das coisas, o modo como se compra e vende evolui constantemente. Essa evolução trouxe à tona clientes mais exigentes que estão interessados em não apenas comprar um serviço ou um produto, mas em solucionar seus problemas. Sendo assim, os vendedores precisam se ajustar ao mercado e trabalhar na identificação dessa

necessidade e sugerir soluções em forma de serviços ou produtos, que atendam ao cliente (SPAREMBERGER, 2008).

O modo de como vender passou por muitas transformações e em sua forma mais atual tem-se o e-commerce. De acordo com Neto (2017) o e-commerce, ou seja, o comércio eletrônico, é toda operação de compra e venda realizada por meio da tecnologia, internet. Schneider (2015) cita que alguns pesquisadores comparam o e-commerce com a Revolução Industrial, pois a evolução do comércio através da internet é uma grande mudança em como os negócios são conduzidos hoje em dia. Contudo, seja uma compra em lojas físicas ou por meio da internet, na maioria das vezes, há sempre um processo que é seguido para uma boa negociação, denominado de processo de vendas.

## **2.2. Definição do Processo de venda**

Quando se fala em realizar uma venda, deve-se lembrar que não existe uma maneira perfeita para que se alcance o sucesso, ou seja, o fechamento de todas as vendas iniciadas. Cada vendedor tem seu modo de vender e de negociar, contudo, com o passar dos anos juntamente com a prática e as experiências adquiridas, foi possível identificar algumas técnicas que sejam mais funcionais do que outras em determinadas situações (SPAREMBERGER, 2008).

Castro e Neves (2005) relatam que em 1980 Dubinsky propôs uma metodologia que direciona uma venda. Esse sistema, denominado processo de vendas, compreende uma sequência de etapas no qual os vendedores direcionam uma venda, podendo ser aplicada a setores e cenários diferentes.

Sparemberger (2008) descreve que “o processo de vendas pode ser comparado a uma cadeia, com cada um de seus elos devendo ser fechado com sucesso. Cada uma das etapas se sobrepõe às outras e sua sequência pode ser alterada para atender à situação do momento.”

Cobra (2009) descreve que o processo de venda envolve diversas áreas dentro de uma empresa tais como produção, finanças e marketing, além disso, os distribuidores, revendedores e fornecedores devem também fazer parte do processo.

Logo, o processo de vendas serve como um treinamento de pessoas a vender serviços ou produtos e, para o êxito de um bom negócio, é de extrema importância que o vendedor conheça as etapas do processo (Chaves e Diógenes, 2016; Rippé e Campbell, 2017).

Processo de venda então é um conjunto de passos que conduzem o cliente à adesão de produto ou serviço (ARAUJO, 2012), e pode ser dividido em sete etapas como mostra a Figura 1.

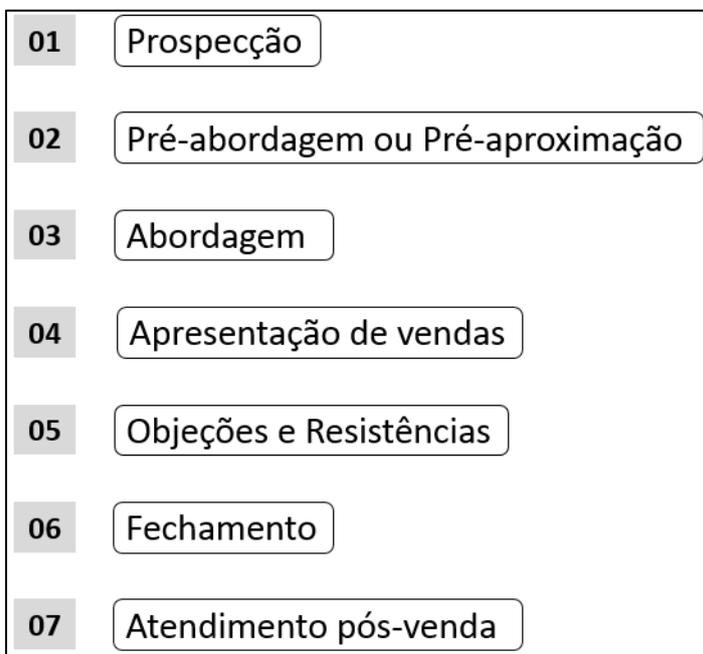


Figura 1. Etapas do processo de vendas

Fonte: Adaptado de Araujo (2012)

A primeira etapa do processo de vendas, que é a prospecção, há a identificação de possíveis clientes para seu produto ou serviço. Existe diversas formas de se fazer a prospecção de clientes, tais como pela internet, indicação dos atuais clientes, feiras e exposições, visita porta-a-porta, anúncios e telemarketing, entre outros. Alguns critérios como idade, classe social, gênero, nível educacional podem colaborar nessa etapa (Araujo, 2012; Castro e Neves, 2005; Sparemberger, 2008)

A segunda etapa é a pré-abordagem, que consiste em coletar as informações relevantes e necessárias para abordar o cliente, ou seja, para que o vendedor se prepare para a abordagem e apresentação de vendas (Araujo, 2012; Castro e Neves, 2005; Sparemberger, 2008)

Durante a etapa de abordagem, o vendedor tem como objetivo atrair e prender a atenção do cliente. Existem vários tipos de abordagem, tais como abordagem introdutória, abordagem com elogios, abordagem por indicação ou referência, a própria abordagem com o produto entre outras (Rippé e Campbell, 2017; Sparemberger, 2008).

A apresentação de vendas consiste na fase em que o vendedor deverá convencer o cliente que o produto em negociação é mais vantajoso que o produto do concorrente (Castro, 2008). Para Castro e Neves (2005), esta é a etapa principal e é de fundamental importância despertar no cliente o desejo pelo produto.

É normal que quando um vendedor vai realizar o processo de vendas ele enfrente a fase de objeções e resistências do consumidor. Algumas dessas objeções e resistências podem estar relacionadas a algo que o próprio vendedor disse ou então relacionado a questões fundamentadas pelo próprio cliente (Sparemberger, 2008). Um bom vendedor deve estar atento e por muitas vezes tentar prever as possíveis questões levantadas pelo cliente, para que haja um melhor preparo em respondê-las e assim seguir para a próxima etapa, que é o fechamento da venda (Ortega, 2008).

O fechamento é a fase em que o cliente decide comprar o produto ou serviço (Rippé e Campbel, 2017). Conforme Castro e Neves (2005), durante o fechamento “os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;”.

Posterior ao fechamento da venda, tem-se o atendimento pós-venda, que na verdade é o início de um ciclo do relacionamento vendedor-cliente. Muitas vezes os consumidores buscam determinado vendedor devido ao bom relacionamento já existente que, provavelmente, foi criado na etapa pós-venda (Sparemberger, 2008). As atividades incluem em assegurar ao cliente o prazo de entrega, instalação ou treinamento, realizar um acompanhamento da satisfação, além de saber lidar com possíveis reclamações e dúvidas, tudo isso visando sempre as possíveis compras futuras e um bom relacionamento com o cliente (Castro e Neves, 2005).

### **2.3. Tipos de venda**

Em vendas, como na medicina, prescrição antes do diagnóstico não é uma boa prática. (citado por Carvalho 2019).

As vendas podem tomar destinos distintos, baseados em necessidades, percepções e abordagem. De um lado temos o consumidor, com seu interesse de compra causado por necessidade, interesse ou status. De outro lado estão os vendedores, empresas ou indústrias, moldando necessidades para chamar atenção do consumidor e efetivar vendas de produtos ou serviços.

Modelos básicos de vendas são relacionados a comportamentos e valores, definidos em 3 modelos:

- a. Transacional
- b. Consultiva
- c. Relacional

A definição de qual opção a ser utilizada deve ser baseada em estudos, ferramentas apropriadas para identificar objetivos, investimentos e retorno. O “Diagrama de Pareto” é uma dessas ferramentas, pois identifica a relação 80 / 20, aonde, nesse caso, deve indicar os 20% dos clientes em potencial que são responsáveis por 80% das vendas ou lucros.

Venda com perfil transacional é delimitada com baixo investimento no cliente, tem objetivo de atender à necessidade momentânea, referenciada no popular como sofrer vendas. Este modo geralmente é baseado em cotações, refletindo na sua maioria em baixas margens lucrativas.

O modelo de vendas consultiva atende necessidades momentâneas porem com perfil mais analítico. O consumidor está cada vez mais informado e exigente, este propícia demonstrar valor do produto ou serviço. Os investimentos neste tipo de cliente são considerados medianos e o vendedor obtém informações de necessidades e desejos do cliente pois, segundo “Carvalho”, 53% das decisões de compras são influenciadas pela capacidade do vendedor. Considerando esta ação, estamos definindo segmentação entre transacional e relacional, ou seja, temos investimentos moderados em relação aos objetivos.

Segundo Mario Persona, “A palavra "relacional" lembra relacionamento, e isso pode gerar alguma confusão ou até limitar a abrangência do que significa uma venda relacional”. Este relacionamento gera poucos aspectos que podem gerar efeito sem que exista o mesmo entre comprador e vendedor, um sentimento com maior abrangência pode proporcionar negociações não unicamente baseada no menor preço ou condições de pagamentos, a relacional é ligada ao conforto e comodidade. Exemplificando uma venda via internet onde existe a possibilidade de executar *download*, por mais que tenhamos participação de pessoas neste processo, o relacional ocorre de forma automatizada e é possível citar que venda relacional não se restringe a pessoas.

O comprador relacional é o grande diferencial, pensa a longo prazo determinando outras variáveis ou adquirir status de longevidade, fazendo de uma

determinada compra uma dentre outras que virão, ou seja, o cliente é atraído para que permaneça cliente, fragmentando os investimentos e conseqüentemente tornando mais duradoura a relação cliente/vendedor.

Segundo “Acauhi” em 2020 não se preocupe com a concorrência, é necessário que haja concorrência para que se estabeleça liderança.

#### **2.4. Os processos de venda**

Processos ou etapas de vendas, segundo “Pierre Veyrat”, em janeiro de 2017, para organizar as etapas e atingir êxito em vendas, identificamos 7 pontos de atenção:

##### **1. Prospecção**

Durante o dia de trabalho nomeamos como saber aonde gastar sua energia, a primeira etapa é criar uma lista de clientes potenciais / 80x20 *propects*.

É interessante identificar o perfil do seu cliente, adequar suas ações e reações baseado em informações captadas em pesquisas com pessoas conhecedoras ou mapeamento eletrônico, exemplo; porte da empresa, número de colaboradores, potencial de negócios, e até mesmo preferencias pessoais, com as redes sociais temos muito mais possibilidade para acessar informações privilegiadas, do perfil demográfico e comportamental.

##### **2. Qualificação**

A negociação apresenta-se como uma interação verbal, um caso singular em assuntos que ao mesmo tempo apresentam ser simples e complexos, acessíveis a todos e segredo de alguns poucos, formado por detalhes as deixas popularmente denominadas.

A primeira sondagem é a base da qualificação, a primeira impressão ainda é a mesma importante, para que ocorra é estratégico fazer o primeiro contato sem pensar em vendas, mas sim visualizar o potencial de vendas e confirmar o mapeamento visto na prospecção, alguns detalhes como olhar, comportamento, estilo do ambiente e vestimenta definem o perfil comportamental, é importante para utilizar como ferramentas de negócios, adequação ao perfil do cliente é muito importante para uma boa relação comercial.

##### **3. Primeira oferta**

Etapas que pode definir a condições de negócios durante a relação, pode ser mais fácil ou não, vai depender das percepções ali descritas, o caminho mais seguro é identificar um problema e levar uma solução, não demonstrar preços e sim

demonstrar valor ao produto ou serviços, com antecedência uma boa alternativa é se perguntar, eu compraria este produto? Qual problema me resolve?

Não falar de características é uma boa alternativa, falar de benefícios que será proporcionado, gerando interesse de compra.

#### 4. Contato contínuo

Follow-up deve ser mantido, a frequência mantida via telefone, e-mail ou pessoal, no popular quem é visto será lembrado, mas um adendo, muito cuidado para não inoportuno.

A percepção de investimentos, tempo ou dinheiro devem ocorrer a cada contato, buscar contatos com objetivo de sempre levá-lo adiante nas etapas de vendas, eventualmente será necessário tomar a decisão se o cliente é mesmo uma oportunidade realista e retirá-lo de sua lista de prospects, ou fazer um follow-up bem mais distante no tempo, dar um tempo a ele.

#### 5. Negociação

Quando ter sucesso no trabalho de follow-up, é fácil chegar na etapa de vendas correspondente a negociação, neste momento ocorre as definições das condições de prazos, preços, prazos e demais detalhes correspondentes.

A negociação apresenta-se como uma interação verbal, em que as partes principalmente propõem, contrapropõem e argumentam. Certamente, não se resumem a fazer isto.

Podem também protestar, ameaçar, prometer etc. A realização de todas estas interações tem por objetivo a obtenção de um resultado que é o acordo: uma determinada proposição prática que recebe o assentimento de todas as partes envolvidas, de modo geral o acordo refere-se a uma troca ou a uma partilha.

Se o acordo estabelece um termo de troca, o processo de negociação envolve partilhas, se o acordo estabelece uma partilha, o processo envolve trocas.

No momento da negociação podem ocorrer, divergência e a convergência, ambos envolvem o assentimento ou o desejo, de uma parte, e coisas e ideias, de outra.

Como por exemplo uma guerra, em disputa por território, as duas partes desejam o mesmo espaço, definida como uma convergência, mas dispõem de ideias diferentes acerca de sua apropriação, temos que é uma divergência.

É de extrema importância se preparar antes de começar a negociar, definir os limites abaixo dos quais não pode ceder, fazer o *Rapport* assim que chegar, desenvolver um clima propício, palavra-chave; ouvir mais do que falar, após mostrar

passo a passo como sua solução pode ajudar o cliente e caso ele não tome alguma providência relativa, as coisas podem ficar piores para ele. Jamais ceda sem receber algo em troca, esta é uma negociação.

#### 6. Fechamento:

Após os interlocutores perceberem que uma proposta está delineada, é o momento do vendedor resumir isso pausadamente, para que não haja dúvidas do que foi acordado e, de preferência, redigir um documento escrito, ou outra forma de firmar o acordo, muitas vezes este é um momento crítico, pode acarretar uma dúvida por parte do comprador, para isso tenha sempre uma estratégia reservada, popularmente uma carta na manga, se necessário faça uma oferta tentadora para fechar o negócio, não deixe para outra hora, este é o momento.

#### 7. Pós-vendas

Momento decisivo para fortalecer a relação comercial e gerar recompra, apenas vender é muito perigoso, pós-vendas realizado com eficiência pode destacar qualquer profissional em qualquer *business*.

O pós-vendas é basicamente realizar o mínimo, que muitas vezes não colocado em prática, corrompem a relação, fazer as visitas na rotina do seu cliente, da mesma maneira que antes do fechamento, entender se o objeto ou serviço foi eficiente na entrega em relação a expectativa, aproveitar a resposta para fortalecer o elo de confiança.

Segundo Balieiro, publicado em seu blog, pós vendas são todas as ações destinadas a manter um relacionamento duradouro e satisfatório com qualquer prospect que se tornou um cliente, oferecendo um atendimento de alta qualidade, focado em atender às suas necessidades, visando a fidelização e a lealdade do cliente, ou seja o pós é a reflexão logo após o fechamento, tendo como premissa entrega das promessas.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1. Descrição da empresa, visão, missão e valores**

##### **3.1.1. Visão**

Ser referência no mercado de reciclagem de resíduos, por suas ações inovadoras direcionadas às necessidades dos clientes, fundamentadas no desenvolvimento da empresa e de sua equipe de funcionários, de forma sustentável.

Projeção para os próximos 5 anos é a instalação da filial da empresa nos Estados Unidos e processamento de 5.000 toneladas de resíduos por mês, baseados sempre no desenvolvimento consciente.

##### **3.1.2. Missão**

Ser uma empresa referência na área de reciclagem de rejeitos industriais, desenvolvendo além de produtos, soluções inovadoras com qualidade e responsabilidade socioambiental, atendendo às necessidades dos *stakeholders* (clientes, colaboradores e acionistas).

No ano de 2018 foi processado em média 666 toneladas de rejeito industrial por mês e em 2019 foi atingida a marca de 850 toneladas mês. Com esses números, a In Brasil é o maior reciclador do estado do Paraná neste segmento e almejando se tornar o maior reciclador do Brasil, até 2022.

Esse trabalho visa embasar a empresa para se tornar o maior fabricante de Madeira Plástica do mundo, com as seguintes metas:

- 2020: processar 1150 toneladas mês.
- 2021: processar 1800 toneladas mês.
- 2022 processar 3000 toneladas mês.
- 2023 processar 4000 toneladas mês.
- 2024 processar 5000 toneladas mês.

##### **3.1.3 Valores**

Ética – sempre agir com imparcialidade, educação e respeito.

Foco – estar comprometido com objetivos, metas, prazos e compromissos assumidos.

Pro atividade – ser proativo, arrojado, capaz de inovar e assumir riscos de forma responsável.

Agilidade – tornar decisões, ações e soluções rápidas, buscando superar expectativas dos clientes internos e externos.

Eficácia – sempre fazer a coisa certa, da forma certa e no tempo certo.

Inovação – Desenvolver de forma contínua novos produtos e processos, utilizando soluções tecnológicas como diferencial competitivo.

#### 3.1.4. Descrição da Empresa

A empresa In Brasil no qual tem CNPJ inscrito como Madeira Plástica Ambiental SA está localizada na Rua João Ribeiro Filho, nº 400, no Bairro São Gabriel da cidade de União da Vitória, Paraná, Brasil. Possui como atividade a reciclagem de resíduos industriais e transformação em madeira plástica, através do processo de extrusão. Atuante no mercado desde 2004 com um produto inovador e 100% sustentável, produz desde bancos de jardim até decks para piscina.

#### 3.1.5. Histórico da Empresa

A empresa Madeira Plástica S.A. nasceu em 1994 produzindo utensílios domésticos de polipropileno reciclado. Atualmente a linha de utensílios domésticos chama-se In Br Indústria e Comércio de Plásticos Eireli.

Em 2004 a empresa percebeu o grande volume de plásticos que estavam sendo destinados à aterros sanitários e que não podiam ser reciclados. Estes materiais iam para aterros, por não haver viabilidade econômica para sua seleção e transformação. A empresa passou a investir tempo e dinheiro para o desenvolvimento de processos que tornassem possível e viável a reciclagem destes materiais, anteriormente inservíveis, originando a Madeira Plástica S.A., com nome fantasia In Brasil.

Devido ao crescimento sólido e constante, inaugurou-se uma nova fábrica em 2014, com capacidade de processar 3.000 toneladas de resíduos industriais por mês. O projeto de expansão visa estruturar e iniciar vendas para a América Latina, e abrir uma filial nos Estados Unidos.

#### 3.1.6. Cultura Organizacional

A empresa In Brasil é totalmente sustentável e tem uma grande preocupação com os problemas ambientais e sociais do planeta. Trabalha sempre buscando meios de ajudar o ambiente e desenvolver o meio onde está inserida. Todo processo de

produção é feito sem agressão à natureza e sem retornar nenhum rejeito ao meio ambiente.

A cultura da empresa é que o cliente final adquira um produto de qualidade, durável e com a certeza que está ajudando a sustentabilidade do planeta, evitando o desmatamento e reciclando o lixo que, inevitavelmente, seria depositado na natureza.

Todo esse processo é realizado com pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos para, além de superar às expectativas de nossos clientes, fazê-lo de forma consciente, visando a sustentabilidade e com responsabilidade social.

Toda a cadeia de produção, distribuição e instalação da empresa tem esse objetivo intrínseco às suas atividades.

### 3.1.7. Estrutura Organizacional

A empresa In Brasil trabalha com um quadro de funcionários reduzido, porém com alta eficiência individual e em equipe. Isso é possível pois as funções são bem definidas e todos buscam o mesmo objetivo.

### 3.1.8. Produtos e serviços

A empresa In Brasil tem produtos que requerem instalação qualificada, como decks para piscinas, pergolados, cercas e revestimentos diversos para ambientes. Para essa aplicação, são fornecidos palanques, colunas, assoalhos, divisórias, acabamentos, todos de diversos tipos e medidas, e a instalação é realizada localmente.

In Brasil conta também com produtos, que internamente são chamados de autosserviço, pois não necessitam instalação ou, quando necessário, é algo básico que o cliente final consegue realizar sozinho. Esses produtos são bancos de jardim, balanços, mesas, lixeiras, floreiras, pergolados, *pallets*,

A venda dos produtos que necessitam serviço de instalação é realizada por representantes e distribuidores especializados na montagem de tais produtos. A correta instalação é fundamental para a satisfação do cliente final.

### 3.1.9. Operações

Os produtos da Madeira Plástica In Brasil são produzidos com rejeitos industriais, ou seja, resíduos plásticos de descarte. Para processar esses rejeitos e transformar em matéria prima, é utilizada uma tecnologia exclusiva da In Brasil,

desenvolvida diretamente na empresa por pessoal interno. No território nacional tem-se carência de empresas e tecnologia para o processamento de tais resíduos.

O produto é revestido por uma camada de material, também reciclado, que pode ser aditivado com corantes, agentes anti UV e agentes anti chama. Toda a água utilizada no processo é de coleta da chuva e o circuito é fechado, garantindo que não haja qualquer tipo de contaminação ao meio ambiente. Não se utiliza produtos químicos no processo de transformação do rejeito em matéria prima e todo processo é automatizado, com máquinas de baixo consumo de energia.

Fotografia 1 – Separação dos Resíduos



Fotografia 2 – Tratamento de Água



Fotografia 3 – Visão Aérea da empresa



### 3.1.10. Limitações produtivas

Atualmente, a maior limitação da empresa é manter o padrão de matéria prima, pois a recepção dos rejeitos industriais inclui outros materiais como madeira, areia, ferro, alumínio, borracha, papel, além do plástico. A In Brasil realiza a separação de cada um dos materiais, de forma mecânica, com tecnologia desenvolvida internamente, porém, gasta recursos e energia com atividades que não estão no seu escopo principal. Com isso, está sendo trabalhado junto aos fornecedores, uma forma de receber tais materiais com a separação de forma mais apurada.

### 3.1.11. Orientação para o Marketing

A empresa In Brasil trabalha ativamente em todos os canais das mídias sociais. Os produtos oferecidos pela empresa são inovadores e, portanto, exigem uma divulgação massiva e esclarecedora. A madeira plástica compete com a madeira nativa e, por se tratar de um produto novo, a orientação para o marketing é fortalecer a marca In Brasil, para que tanto marca como produto, sejam conhecidos e reconhecidos no mercado e que tem uma responsabilidade social e sustentabilidade em suas ações.

### 3.1.12. Objetivos Corporativos

Objetivos	2019	2020	2021
Volume de Vendas	R\$ 36 Milhões	R\$ 45.600 Milhões	R\$ 60 Milhões
Lucratividade	10%	10%	10%
Clientes/Mercados	168 lojas especializadas	250 lojas especializadas	369 lojas especializadas
Marca/Imagem	Posicionamento da Marca	Fortalecimento da Marca	Líder na fabricação de Decks

### 3.1.13. Estratégias Corporativas

A estratégia corporativa é de diferenciação do produto pois trata-se de um produto exclusivo, com alto valor agregado.

### 3.1.14. Análise Swot

<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sustentabilidade;</li><li>• Qualidade do produto;</li><li>• Soluções para parceiros;</li><li>• Exclusividade;</li><li>• Mão de obra qualificada;</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência da mão de obra especializada para instalação;</li><li>• Alta exigência do consumidor;</li><li>• Alto custo de produção;</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Matéria Prima Abundante;</li><li>• Exclusividade de processamento da matéria Prima;</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produtos similares de baixa qualidade;</li><li>• Políticas Públicas;</li><li>• Percepção de valor do produto;</li></ul>

### 3.1.15. Histórico do Mercado

A Madeira Plástica inicialmente era importada e atendia a necessidade do mercado interno, que estava em pleno crescimento da demanda do produto. Com a desvalorização do real, a viabilidade financeira começou a ameaçar a operação de importação e abriu precedentes para explorar a manufatura própria do produto. No início, esse processo de produção interna foi realizado com o suporte e conhecimento de uma empresa internacional, que até os dias de hoje trabalha como parceira da In Brasil.

### 3.1.16. Tamanho e Evolução do Mercado

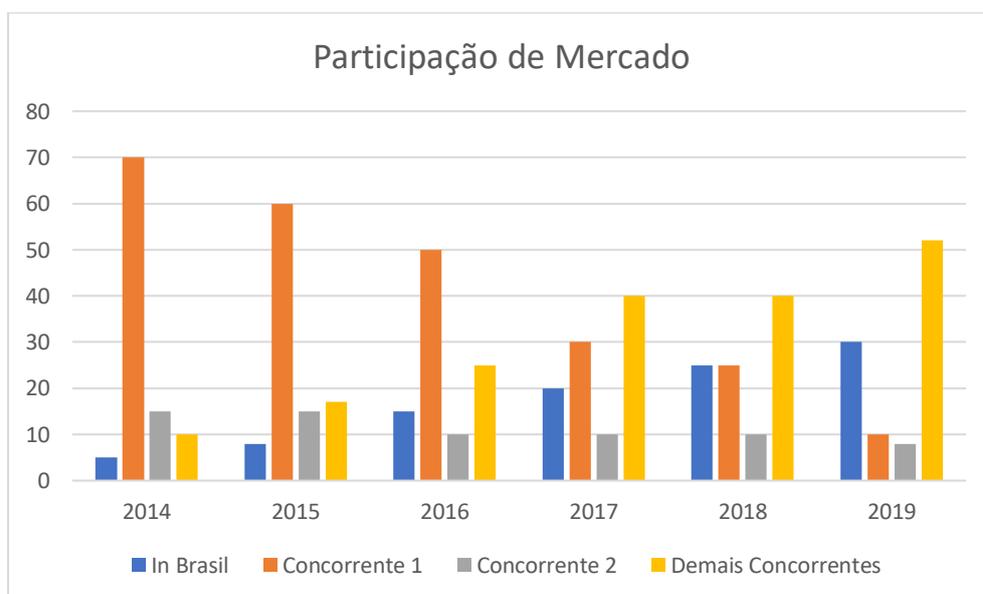
O potencial de mercado da Madeira Plástica é estimado em 120.000 toneladas por ano. Nos últimos 10 anos a demanda do produto teve um crescimento exponencial, principalmente porque foi amplamente difundido o produto, até então pouco conhecido pelo mercado. A construção civil impulsionou esse crescimento, com a especialização de profissionais como engenheiros, arquitetos, decoradores e pela exigência do consumidor final.

### 3.1.17. Análise da Competitividade - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Estratégicos	Peso (%)	In Brasil	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Disponibilidade de Capital	40%	3	4	5	1
Inovação	20%	5	3	2	2
Patentes	20%	3	1	1	1
Grau Tecnológico	20%	5	3	2	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>380</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>160</b>

### 3.1.18. Participação de Mercado das Principais Marcas

Conforme gráfico abaixo, a In Brasil teve um crescimento importante nos últimos 5 anos. Passou de uma participação de 5% para 30% e converteu-se em líder nacional. Isso foi possível com a nova planta e investimento em tecnologia de ponta.



### 3.1.19. Segmentação de Mercado

O mercado nacional ainda converge majoritariamente para a madeira convencional, porém, esse cenário está em mudança e a madeira plástica vem conquistando a preferência dos clientes por suas características inovadoras e vantagens de menor manutenção, maior durabilidade e sustentabilidade.

### 3.1.20. Análise do Composto de Marketing

Marketing-Mix	Empresa Inbrasil	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Produto	<p>Portfólio: completo</p> <p>Qualidade: alta</p> <p>Composição: plástico (polietileno/polipropileno)</p> <p>Designer: Alveolar</p>	<p>Portfólio: Restrito</p> <p>Qualidade: Baixa</p> <p>Composição: plástico (polietileno/polipropileno)</p> <p>Designer: Maciço</p>	<p>Portfólio: Restrito</p> <p>Qualidade: Inferior</p> <p>Composição: mistura de vários compostos (wpc)</p> <p>Designer: Alveolar</p>	<p>Portfólio: Restrito</p> <p>Qualidade: Inferior</p> <p>Composição: madeira tradicional</p> <p>Designer: Desigual</p>
Preço	<p>Alto – linha premium</p> <p>Baixo – Linha Economica</p>	Alto	Baixo	Alto
Praça	<p>Nacional/ Venda Indireta</p> <p>Canais Utilizados: Vendas em lojas físicas especializadas e on-line por lojistas.</p>	<p>Nacional/ Venda Direta</p> <p>Canais Utilizados: Vendas on-line direto da empresa</p>	<p>Nacional/ Venda Direta</p> <p>Canais Utilizados: Vendas on-line direto da empresa</p>	<p>Nacional/Venda Direta</p> <p>Canais Utilizados: Venda on-line direto da empresa</p>
Promoção	<p>Apelo: Sustentável</p> <p>Distribuidores Especializados</p>	<p>Apelo: Maciço</p> <p>Direto de Fábrica</p>	<p>Apelo: Preço</p> <p>Direto de Fábrica</p>	<p>Apelo: Tradição</p> <p>Madeirasiras</p>

### 3.1.21. Projeções de Mercado

O segmento de madeira plástica vem crescendo nos últimos anos e o principal fator que impulsiona esse mercado é a crescente preocupação relacionadas ao meio ambiente. As pessoas estão buscando a origem dos produtos e o processo de manufatura e esses são quesitos fundamentais para a In brasil. Outro indicativo relevante é a diminuição de manutenção comparando com outros materiais do segmento. Com isso, a tendência é que a Madeira Plástica assuma a posição de principal produto nesse segmento, desbancando a madeira tradicional e madeira produzida com mistura de vários compostos (wpc).

Com o intuito de agregar informações específicas do produto e comparativo com outras aplicações, segue link com vídeo explicativo sobre diferenciação de madeira plástica x material WPC:

[https://youtu.be/kDHEUyQAf\\_8](https://youtu.be/kDHEUyQAf_8)

É um vídeo explicativo sobre a diferenciação da madeira plástica x madeira tradicional:

<https://youtu.be/gNJFb-XASHY>

## 3.2. Problemas no processo de vendas

### 3.2.1. Suposições Fundamentais

Os principais fatores críticos no processo de venda da madeira plásticas, que requerem instalação, são:

- Produto altamente técnico;
- Valor agregado do produto por ser um bem durável;
- Necessidade de montagem com mão de obra especializada.
- Concorrência com produtos tanto similares como tradicionais

A área comercial tem como objetivo transmitir de forma clara e objetiva as informações técnicas do produto, buscar as oportunidades no mercado, estar presente junto aos parceiros comerciais, planejar as estratégias para o alcance dos objetivos e orientar a especialização dos montadores. Os principais valores norteadores são: ética, foco, pró atividade, eficácia, agilidade e inovação.

### 3.3 Implementações propostas

Os tópicos descritos na sequência, têm como finalidade o planejamento das ações a serem implementadas, tanto na empresa como nos representantes,

distribuidores, instaladores e fornecedores, para melhor controle das vendas e instalações, maior abrangência de mercado e qualidade final para o cliente.

### 3.3.1. Produto Altamente Técnico

Como a madeira plástica é um produto técnico e existem diferenças com relação aos outros produtos do mercado, diferenças que os clientes ainda não têm conhecimento, foi definido pela empresa algumas ações para fortalecer a marca e auxiliar a venda, dirimindo quaisquer possibilidades de falta de informação prévia à venda. As ações foram definidas para serem aplicadas internamente e pelos representantes e distribuidores:

#### **a.** Conhecimento do produto

Como as vendas são feitas por representantes e distribuidores, eles devem conhecer plenamente as características do produto e suas aplicações, para sustentar a argumentação nas vendas.

#### **b.** Showroom

Todo representante ou distribuidor tem a opção de colocar um *show room* no seu local físico de venda, atendendo às regras estabelecidas pela empresa:

- Modelos padronizados;
- Valor e prazo de pagamento acessíveis;
- Modelos customizados somente sob consulta a In Brasil e condições impostas pela empresa;
- Local de instalação adequado;

#### **c.** Divulgação do produto

Os produtos da In Brasil que carecem de instalação (decks, pergolados etc.) são vendidos no momento do desenvolvimento do projeto, reforma ou ampliação do imóvel e não no final da obra. Com isso, é fundamental que profissionais da construção civil, principalmente os arquitetos, conheçam o produto e tenham mais essa opção para apresentar ao cliente final. Os arquitetos são formadores de opinião e desenvolvem tendências de mercado. A divulgação deve ser constante para esses profissionais e deve-se programar visitas à fábrica para que compreendam todo o processo da fabricação e possibilidades de aplicação.

Outra ação para divulgação do produto é a participação ativa nas redes sociais da empresa e compartilhando suas postagens.

#### **d.** Mão de obra qualificada

Todo representante ou distribuidor deve ser capacitado diretamente na empresa para conhecer os detalhes de montagem e ferramentas necessárias, para realizar uma instalação de excelência e completamente padronizada.

**e. Projeto**

O cliente final muitas vezes não consegue visualizar o resultado do seu deck somente com explicações e isso será um ponto negativo para a realização da venda. Para que isso não ocorra, todo o orçamento deve ser apresentado com o respectivo projeto detalhado.

No projeto também são apresentadas algumas opções de configuração para o cliente para não ocorrer alterações no momento da obra, pois são desgastantes tanto para o cliente como para a empresa.

**f. Cronograma da Obra**

Para toda venda realizada, é fundamental que seja enviado um cronograma de obras para acompanhamento do cliente e para transparência nos prazos acordados.

### 3.3.2. Durabilidade

A durabilidade do produto deve ser explorada ao máximo no momento de discussão do projeto e soluções com o cliente. Deve-se também fomentar o comparativo com produtos concorrentes, solicitando que seja verificado tanto o investimento inicial como a manutenção necessária de cada produto.

Esse é um argumento forte para In Brasil pois, dependendo da região, o valor inicial de seu produto pode ser igual ou maior se equiparada a madeira convencional, porém, quando se considera também a manutenção, que é constante para a madeira convencional e praticamente inexistente para a madeira plástica, a In Brasil retorna um valor muito mais atrativo para o cliente.

Além do argumento financeiro, o produto oferece diversos benefícios como:

- a. Sustentabilidade
- b. Baixa manutenção
- c. Resistente a mofo e bolor
- d. Não apresenta rachaduras
- e. Fácil limpeza
- f. Imune a pragas
- g. Não contém madeira convencional

- h. Sem processamento de materiais contaminados
- i. Formato alveolar (mais resistente e possibilidade de ventilação)
- j. Retém menor calor residual
- k. Produto uniforme
- l. Não apresenta farpa com o uso
- m. Parafusos escondidos
- n. Resistente a umidade

### 3.3.3. Oficina de Treinamento e Capacitação

A empresa In Brasil irá implementar um espaço adequado para treinamento prático de montagem dos produtos, com a estrutura necessária para replicar as condições e situações de obra.

Também contará com uma sala de treinamento teórico, totalmente informatizada, para a realização de capacitações aos instaladores e realização de vídeos de orientação instrutivos de montagem.

Devido ao elevado custo logístico para a visita a fábrica, a empresa arcará com parte desses custos para os treinamentos.

### 3.3.4. Mão de Obra Especializada

Fator que influencia diretamente na decisão do cliente é a mão de obra especializada pois a satisfação do cliente, quanto ao produto, está diretamente atrelada a execução perfeita da instalação. Atualmente, a qualificação de montadores e instaladores é a principal preocupação e foco da empresa. Ações a serem aplicadas, nesse sentido, são:

- a. Treinamento técnico-teórico de origem da Madeira Plástica

As equipes que realizam o serviço de instalação para a In Brasil devem conhecer a origem do produto, bem como todo o trabalho de sustentabilidade que é desenvolvido pela empresa. Todos os envolvidos no processo, funcionários, distribuidores, instaladores, fornecedores, devem ter a mesma orientação e conhecimento sobre o produto.

Todos os pontos abordados no 3.1.9 desse trabalho, devem ser divulgados e difundidos aos envolvidos. Devem estar cientes que a empresa recicla somente o plástico que nenhuma outra empresa o faz e que, a cada 10m<sup>2</sup> de madeira plástica

instalada equivale a uma árvore desenvolvida que não será cortada. Para processar esses 10m<sup>2</sup> são necessários 270 kg de rejeito industrial.

b. Treinamento Comportamental

As ações comportamentais dos terceiros são importantes pois envolve a expectativa do cliente., pois é o momento que o cliente está mais apreensivo e quer a conclusão o mais breve possível. A forma de transparente de tratar o assunto é preparar um cronograma de instalação e seguir uma rotina de trabalho pré-estabelecida:

1. Horário de trabalho;
2. Vestuário;
3. Identificação dos montadores;
4. Organização da obra;
5. Cumprimentos de datas;
6. Realizar medições e entrega da obra;

Cumprindo essa rotina, o cliente será surpreendido de forma positiva e evitaremos atrito na fase final do processo.

c. Treinamento Teórico para Montagem

Temos como objetivo informar as características e comportamento dos produtos In Brasil. Para isso, foi desenvolvido um manual e vídeo instrutivo, para ser disponibilizado a todos os interessados.

d. Treinamento Prático para Montagem

Nessa capacitação o montador receberá um projeto idêntico ao que é enviado para realizar uma instalação e terá material suficiente para a execução de um deck. Objetivo é treinar a interpretação de projetos e resultado da instalação.

Os montadores serão orientados pela equipe de engenharia da empresa In Brasil, para entenderem as particularidades do produto e montagem. Após a orientação, deverão realizar outra instalação e serão avaliados em:

- Cuidado no detalhe dos cortes;
- Habilidade no manuseio das ferramentas;
- Organização e limpeza do ambiente de trabalho;
- Conhecimento das características da madeira plástica;

- Uso adequado dos equipamentos de segurança;

### 3.3.5. Intercambio de informações

Será implementada uma rotina de visitas a fábrica dos representantes, distribuidores e montadores, para estreitar a relação com a empresa e entender as dificuldades que são enfrentadas por eles, no uso diário do produto. O aprimoramento dos produtos é constante, e para isso todos devem estar envolvidos. Essa troca de experiências é vital para o desenvolvimento de soluções. O ponto chave para o sucesso de toda a operação é a instalação correta e padronizada, pois com relação ao produto não há objeções. O resultado será a perpetuação da madeira plástica no mercado.

A empresa também capacitará os terceiros em assuntos comerciais, comportamentais, arquitetônico e gestão financeira, com o intuito de desenvolver, cada vez mais, a linha de frente da empresa. O foco é fortalecê-los para que aumentem as condições técnicas e financeiras e, conseqüentemente, busquem novos clientes e mercados.

A ideia com essas ações é que se tenha uma gestão comercial completa de cada pedido, desde o primeiro contato até a entrega final do produto, para a plena satisfação do cliente final.

### 3.3.6. Certificação

O montador aprovado nos treinamentos realizados na visita a fábrica receberá um certificado indicando que é homologado da In Brasil e está apto a realizar às instalações para a empresa pelo prazo de 1 ano. Após esse período deve-se realizar outro treinamento de reciclagem, visando o aperfeiçoamento do serviço.

### 3.3.7. Planejamento para aplicação das melhorias

#### 1- Ações

a) Listar os representantes e distribuidores, com a média mensal de compra dos últimos 4 meses;

b) Demarcando no mapa do Brasil a localização de cada representante e distribuidor. A regra de demarcação é em cidades ou microrregiões com população acima de 100 mil habitantes

c) Representante e distribuidor devem ser visitados 1 vez por ano pela empresa para verificação da estrutura e atendimento dos clientes;

d) Representante e distribuidor devem passar por reciclagem dos treinamentos 3.3.4 anualmente;

e) A empresa não realizará vendas para clientes finais. O foco é o fortalecimento nossa cadeia de distribuição;

f) Com a estrutura toda formada, será preparado um plano de propagando e divulgação, para cada uma das regiões;

g) Representante e distribuidor que adotar e divulgar a marca In Brasil, terá abono na compra do produto

## 2- Estratégias gerais

a) O representante e distribuidor devem se sentir parte da empresa;

b) Realizar vendas de produtos sob medida;

c) A In Brasil deve ser a primeira empresa no portfólio do representante e distribuidor

d) Acordo de exclusividade com os representantes e distribuidores;

e) Representantes e distribuidores dependem da empresa e são nosso elo com o consumidor final. Um potencializa o trabalho do outro.

## 3- Resultados projetados esperados

a) Aumento de 40% no faturamento de 2020 e 25% nos próximos 3 anos

b) Satisfação de 100% dos clientes com o produto instalado

## **CONCLUSÃO**

Com base no exposto acima, a empresa In Brasil seguirá com produtos de alta qualidade e o foco será no desenvolvimento de novos mercados, crescimento do faturamento e excelência na instalação.

Para que os consumidores finais tenham plena satisfação, serão implantados alguns processos internos e em sua rede de lojistas (representante e distribuidores) para que todos estejam cada vez mais preparados para vender e instalar, com agilidade e comodidade. Essa ação também visa minimizar o pós-vendas.

Essa descentralização irá desencadear um crescimento exponencial, pois todos os envolvidos no processo terão habilidades de vender e instalar o produto, transformando a In Brasil numa escola de negócios.

## REFERENCIAS

KOTLER, P. - Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Prentice Hall, 2005

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. "Princípios de Marketing". São Paulo: Atlas, 1999.

<https://www.flatout.com.br/seu-ford-modelo-t-pode-ter-qualquer-cor-desde-que-seja-preto-sera-mesmo/>

<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/25281/7-empresas-gigantes-que-morreram-nos-ultimos-anos-por-nao-inovar>

ARAUJO, Davi L A. Barreiras na Transferência de conhecimento no processo de vendas em franquias de escolas de idiomas: um estudo sob a perspectiva do franqueado. **Dissertação de mestrado em Administração**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

CASTRO, Luciano T; NEVES Marcos F. **Administração de vendas – Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2005.

CASTRO, Marcos A. **O Processo de Vendas no Varejo**. Revista Santa Rita, Ano 03, 57-76, 2008.

CHAVES, Jonatas S.; DIÓGENES, Carla G. B. **Estrutura das etapas do processo de vendas: A gestão do perfil do novo vendedor**. Revista Organização Sistêmica, v. 9, 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA , Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

[https://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_vendamais\\_vendas.html](https://www.mariopersona.com.br/entrevista_vendamais_vendas.html), 2010

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NETO, Mauro. **A evolução do E-commerce e as Mudanças dos modelos de negócio**. Coimbra Business School, Mestrado em Sistema de Informação de Gestão. Coimbra, Portugal. 2017.

ORTEGA, Marcelo. **Sucesso em Vendas: 7 fundamentos para o sucesso: o manual do profissional de vendas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RIPPÉ, Cindy B; CAMPBELL, Keith D. **The Sales Process as a Framework for Witnessing**. Journal of Biblical Integration in Business, 20, 2017.

SCHNEIDER, Gary P. **Electronic Commerce**. Ed. Cengage Learning. 11º Edição .2015

SPAREMBERGER, Ariosto. **Administração de vendas**. Rio Grande do Sul: Ed Unijuí, 124 p, 2008.

CARVALHO,

<File:///D:/LIDERANÇA/MBA/Desenho%20e%20Gestão%20dos%20canais%20de%20vendas/01%20Desenho%20e%20Gestão%20dos%20Canais%20de%20Vendas%200.pdf>. 2019

<https://www.heflo.com/pt-br/vendas/etapas-de-vendas/>

<https://www.agendor.com.br/blog/como-fazer-pos-venda-o-que-e/>