

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO VALE DO CAÍ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA CAROLINE VANZING DE SOUZA

**PROPOSTA DE MELHORIA E ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL
PARA ALAVANCAR AS VENDAS E PROSPECTAR NOVOS CLIENTES**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ
2020**

JULIANA CAROLINE VANZING DE SOUZA

**PROPOSTA DE MELHORIA E ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL
PARA ALAVANCAR AS VENDAS E PROSPECTAR NOVOS CLIENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Ênfase em Diagnóstico Organizacional.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger.

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ
2020**

JULIANA CAROLINE VANZING DE SOUZA

**PROPOSTA DE MELHORIA E ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL
PARA ALAVANCAR AS VENDAS E PROSPECTAR NOVOS CLIENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Ênfase em Diagnóstico Organizacional.

Aprovada em: 01/07/2021.

Banca Examinadora

Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profª. Dra. Claudia Felipe Ramos
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profª. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho aos meus pais Everaldo e Jocemara e ao meu namorado Jéferson, que não medem esforços para me apoiar em todos os desafios e comemorar comigo em todas as vitórias alcançadas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que me guiou e abençoou durante esta fase e em todas as outras fases da minha vida. Agradeço a minha família, especialmente minha mãe, que sempre está ao meu lado, pelo apoio, dedicação, e pela calma que sempre me transmite, eu tenho muita sorte em tê-la comigo. Agradeço ao meu pai e a minha avó que me esperaram com chimarrão para me distrair e conversar, após cada orientação, que torcem e acreditam sempre em mim, vocês não fazem ideia de como são importantes na minha vida.

Um agradecimento em especial ao meu namorado Jéferson, que além de me apoiar durante todos esses anos de faculdade, por ter concedido a empresa Nel Brindes e disponibilizar todos dados e aprendizados para a realização do presente estudo. Obrigada pela paciência e principalmente por fazer parte da minha vida.

Agradeço a todos os professores que já passaram pela minha vida e que fizeram parte dessa jornada, em especial ao professor e orientador Me. Silvio Aurelio Jaegger, pelo aprendizado, experiências, paciência e convívio durante todas as segundas-feiras, além das outras disciplinas, sempre me apoiando e acreditando na minha capacidade. Obrigada!

Acredito na importância dos parceiros e amigos, e que devemos agradecê-los por tornarem esses anos de universidade mais fáceis, leves e agradáveis.

Por fim, agradeço minhas amigas Kelly, Raíssa, Marília, Carol, Duda e Maria que fazem parte da minha vida há tantos anos, que me motivam e acreditam na minha competência. Obrigada por me aguentarem principalmente nesse ano.

RESUMO

O presente trabalho possui a finalidade de realizar um diagnóstico empresarial na Nel Brindes, empresa do ramo de brindes, localizada em Montenegro/RS. Através da descrição e análise detalhada de todas as áreas da empresa, foi possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos. Foi realizada a análise da matriz SWOT e da matriz GUT onde foi possível verificar quais os pontos mais críticos. O objetivo desta análise foi diagnosticar a situação atual da Nel Brindes e propor melhorias nos pontos fracos encontrados. A proposta do presente trabalho é de melhoria e estruturação da área comercial visando alavancar as vendas e prospectar novos clientes, após a descoberta do problema, objetivo do estudo e justificativa, para o embasamento teórico foram utilizadas referências bibliográficas e pesquisa qualitativa com o gestor da empresa, ao final a autora sugeriu ações a serem realizadas com dados financeiros e projeções apresentando assim fundamento para a proposta.

Palavras-chave: Brindes. Proposta. Vendas. Empresa. Online.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Mousepad</i>	34
Figura 2 – Equipamentos eletrônicos	35
Figura 3 – Brindes para público feminino	35
Figura 4 – Sacolas	36
Figura 5 – Copos para eventos	36
Figura 6 – Brindes de final de ano.....	36
Figura 7 – Modelos de canetas	37
Figura 8 – Artigos para colaboradores	37
Figura 9 – Brindes público Rio Grande do Sul	38
Figura 10 – Máscara reutilizável	38
Figura 11 – <i>Mousepad</i> Flamengo	53
Figura 12 – Escritório	54
Figura 13 – Ciclo de vida dos produtos (CVP)	61
Figura 14 – Logomarca.....	63
Figura 15 – Divulgação de produto	64
Figura 16 – Comunicação.....	67
Figura 17 – Site da empresa	68
Figura 18 – Sistema de controle	80
Figura 19 – Sala de expedição.....	82
Figura 20 – Processo de aplicação e desenvolvimento do <i>e-commerce</i>	128
Figura 21 – Patrocinado.....	149
Figura 22 – Desempenho do anúncio	150
Figura 23 – Anúncios recentes	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT nos pontos fortes da empresa J R Koetz ME	106
Quadro 2 – Análise da matriz SWOT nos pontos fracos da empresa J R Koetz ME.....	107
Quadro 3 – Perfil do estagiário.....	139
Quadro 4 – Plano de ação: contratação de estagiário	140
Quadro 5 – Plano de ação: crescimento 20% dos lucros anuais.....	143
Quadro 6 – Planilha de indicadores	144
Quadro 7 – Plano de ação: indicadores de desempenho.....	144
Quadro 8 – Plano de ação: priorização da satisfação do cliente.....	147
Quadro 9 – Plano de ação: planejamento de marketing	151
Quadro 10 – Plano de ação: utilização do site.....	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Priorização dos pontos fortes.....	108
Tabela 2 – Escala de relações.....	109
Tabela 3 – Cruzamento dos pontos fortes com os pontos fracos.....	110
Tabela 4 – Cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades.....	111
Tabela 5 – Cruzamento dos pontos fortes com as ameaças.....	112
Tabela 6 – Fluxo de caixa.....	153
Tabela 7 – Fluxo de caixa projetado 2023.....	154

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APTO	Apartamento
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CVP	Ciclo de vida dos produtos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ERP	Planejamento dos Recursos da Empresa
FOB	<i>Free on board</i>
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
HD	<i>Hard Drive</i>
IBGE	Instituto Geral de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
JUCERGS	Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul
KM	Kilometros
LER	Lesão por esforço repetitivo
ME	Microempresa
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SR.	Senhor
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	31
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
2.1	DADOS DA EMPRESA.....	33
2.2	HISTÓRICO	33
2.3	PRODUTOS	34
2.4	AMBIENTE EXTERNO	39
2.4.1	Microambiente	39
2.4.1.1	Concorrência.....	39
2.4.1.2	Clientes	41
2.4.1.3	Fornecedores	41
2.4.1.4	Sociedade	42
2.4.2	Macroambiente	42
2.4.2.1	Fatores econômicos.....	43
2.4.2.2	Fatores tecnológicos.....	43
2.4.2.3	Fatores políticos e legais	43
2.4.2.4	Fatores competitivos	44
2.4.2.5	Fatores socioculturais.....	44
2.4.2.6	Fatores ambientais	45
2.5	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DE VENDAS	45
2.6	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	46
2.7	GESTÃO DE PESSOAS	46
2.8	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS	46
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	49
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	49
3.1.1	Negócio.....	49
3.1.2	Missão.....	49
3.1.3	Visão	50
3.1.4	Filosofia, princípios, valores.....	50
3.1.5	Objetivos	50
3.1.6	Planos estratégicos, táticos e operacionais.....	51
3.1.7	Padrões de controle / indicadores de desempenho.....	51

3.1.8	Formas de avaliação	52
3.2	INOVAÇÃO	52
3.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	53
3.3.1	Estrutura física, equipamentos e comunicação	54
3.3.2	Sistemas utilizados	54
3.3.3	Segurança de dados e informação	55
3.4	ORGANIZAÇÃO	55
3.4.1	Organograma	55
3.4.2	Níveis hierárquicos.....	55
3.4.3	Liderança	56
3.4.4	Relacionamento	56
3.4.5	Nível de especialização do trabalho.....	57
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	57
3.5.1	Pontos fortes	57
3.5.2	Pontos fracos.....	57
4	ÁREA COMERCIAL	59
4.1	PESQUISA DE MERCADO	59
4.1.1	Finalidades da pesquisa de marketing na empresa	59
4.1.2	Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização	59
4.2	PRODUTOS	60
4.2.1	Classificação dos produtos/serviços na empresa	60
4.2.1.1	Estágios no CVP	61
4.2.2	Decisão de mix de produtos.....	62
4.2.3	Decisão sobre a marca	62
4.2.4	Lançamento de novos produtos/serviços	63
4.2.5	Pós-vendas	64
4.3	PREÇO.....	65
4.3.1	Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos/serviços.....	65
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado	66
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço.....	66
4.3.4	Critérios e políticas de aprovação do crédito	66
4.4	COMUNICAÇÃO	67
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	67

4.4.2	Meios de comunicação utilizados (mídia impressa, eletrônica, visual)	68
4.5	VENDAS	68
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento de vendas.....	69
4.5.2	Análises de vendas.....	69
4.5.3	Equipe de vendas.....	69
4.5.4	Funções exercidas pelo vendedor	70
4.5.5	Motivação.....	70
4.5.6	Treinamento	70
4.5.7	Formas de acompanhamento	71
4.6	DISTRIBUIÇÃO	71
4.6.1	Tipos de canais de distribuição.....	71
4.6.2	Distribuição física.....	72
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	72
4.7.1	Políticas de relacionamento.....	73
4.7.2	Ações de retenção de cliente.....	73
4.8	PONTOS FORTES E FRACOS	73
4.8.1	Pontos fortes	73
4.8.2	Pontos fracos.....	74
5	ÁREA DE MATERIAIS	75
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	75
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais	75
5.1.2	Fatores determinantes para o programa de aquisição	76
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	76
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra.....	77
5.2.2	Especificações do material	77
5.2.3	Aprovação de fornecedores.....	77
5.2.4	Normas para solicitação de materiais	78
5.2.5	Políticas de compras de materiais e de importação	78
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS	78
5.3.1	Normas orientativas de controle.....	79
5.3.2	Critérios utilizados no controle dos materiais.....	79
5.3.3	Organização do controle de estoques	80
5.3.4	Sistemas de codificação dos materiais.....	80

5.3.5	Controle de custos relacionados à aquisição de materiais	81
5.3.6	Organização dos almoxarifados.....	81
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	82
5.4.1	Pontos fortes	82
5.4.2	Pontos fracos.....	83
6	ÁREA DE OPERAÇÕES.....	85
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES.....	85
6.2	LAYOUT.....	86
6.3	FLUXO DE ATENDIMENTO	86
6.4	ESTACIONAMENTO.....	87
6.5	HORÁRIO DE ATENDIMENTO	87
6.6	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR	87
6.7	GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	87
6.8	GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	88
6.9	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	88
6.9.1	Pontos fortes	88
6.9.2	Pontos fracos.....	88
7	ÁREA FINANCEIRA.....	91
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	91
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	91
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....	92
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	93
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	94
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	94
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	95
7.7.1	Pontos fortes	95
7.7.2	Pontos fracos.....	95
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	97
8.1	MODELOS DE GESTÃO	97
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	97
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	98
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	98

8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	99
8.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	99
8.6.1	Pontos fortes	99
8.6.2	Pontos fracos.....	99
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	101
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	101
9.1.1	Pontos fortes	101
9.1.2	Pontos fracos.....	102
9.1.3	Ameaças	103
9.1.4	Oportunidades.....	104
9.1.5	Matriz SWOT	105
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	113
9.3	OBJETIVOS	113
9.3.1	Objetivo geral.....	113
9.3.2	Objetivos específicos	114
9.4	JUSTIFICATIVA	114
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	117
10.1	ÁREA COMERCIAL	117
10.1.1	Estruturação da área comercial	118
10.2	VENDAS B2B	119
10.2.1	Mídias digitais para empresas B2B	122
10.2.1.1	Google Ads	123
10.2.1.2	Facebook Ads.....	124
10.2.1.3	B2Brazil	125
10.3	<i>E-COMMERCE</i>	125
10.3.1	Processo de desenvolvimento de <i>e-commerce</i>	127
10.3.2	Plano de negócio para utilização do site	130
11	METODOLOGIA	131
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	131
11.1.1	Pesquisa qualitativa, nível, estratégia e procedimento	132
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	133
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	134

11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	135
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES	137
12.1	CONTRATAÇÃO DE UM COLABORADOR	138
12.2	PLANO DE CRESCIMENTO.....	140
12.2.1	Planos de ações	141
12.2.1.1	Crescimento de 20% dos lucros anuais.....	142
12.2.1.2	Definição de indicadores.....	143
12.2.1.3	Priorização da satisfação do cliente	145
12.2.1.4	Planejamento de marketing.....	147
12.3	UTILIZAÇÃO DO SITE DA EMPRESA.....	151
12.4	CUSTOS VERSUS PROJEÇÃO DE VENDAS	153
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	155
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS.....	159

1 INTRODUÇÃO

Este estudo possibilitou a empresa a identificar os pontos fortes e os pontos fracos, trata-se da análise de todas as áreas da organização e possibilita analisar a situação atual da empresa e elaborar propostas de melhorias para os pontos críticos encontrados.

O presente trabalho foi elaborado como diagnóstico da empresa J R Koetz ME, nome fantasia Nel Brindes, inicialmente são apresentados os dados cadastrais, seu histórico e produtos comercializados. No capítulo seguinte são identificados os clientes, concorrentes e fornecedores, também o ambiente interno e o ambiente externo que a empresa está inserida.

Após, no capítulo 3 (três) realiza-se a análise da área administrativa da Nel Brindes, abordando o planejamento estratégico da organização, seus sistemas de informação assim como a organização da empresa. No capítulo quatro, encontra-se a análise da área comercial, abordando temas como vendas, produtos, distribuição, comunicação e relacionamento com clientes.

No capítulo 5 (cinco) encontra-se a área de matérias, apresentando os aspectos referentes à aquisição de materiais. no capítulo 6 (seis) é abordado a área de operações, consta informações sobre o *layout*, o fluxo de atendimento, estacionamento, informações sobre garantia e assistência, entre outras informações importantes sobre as operações realizadas na empresa.

No capítulo 7 (sete) é abordada à área financeira da Nel Brindes, por fim, o capítulo 8 (oito) referente à área de recursos humanos, que contempla aspectos da gestão do capital humano da empresa. Após a apresentação de todas as áreas da empresa, no capítulo 9 (nove) traz a matriz SWOT com todos os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças, ajudando a dar embasamento à matriz SWOT apresenta-se a matriz GUT, que auxilia na análise da situação atual da empresa para a elaboração da proposta de melhorias.

A proposta do presente trabalho é melhoria e estruturação da área comercial para alavancar as vendas e prospectar novos clientes, no capítulo 10 (dez) será apresentado o referencial teórico, no capítulo 11 (onze) a metodologia utilizada no estudo junto com a pesquisa.

No capítulo 12 (doze) iniciou então a apresentação do problema e as recomendações realizadas pela autora do presente trabalho. No capítulo 13 (treze) foram pontuadas as limitações presentes no estudo. Por fim, no capítulo 14 (quatorze) constam as considerações finais do trabalho sobre a empresa Nel Brindes.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A J R Koetz Serviços ME, nome fantasia Nel Brindes, é uma empresa do ramo de comércio especializado em fornecer brindes personalizados para empresas, situada em Montenegro/RS, a grande parte da mão de obra de seus artigos é terceirizada por empresas da região.

2.1 DADOS DA EMPRESA

Na sequência, serão apresentados os principais dados da empresa.

- a) **nome da empresa:** J R Koetz Serviços ME;
- b) **nome fantasia:** Nel Brindes;
- c) **CNPJ:** 21.800.593/0001-40;
- d) **ramo de atividade:** Comércio atacadista de artigos especializado em brindes;
- e) **endereço:** Rua Euclides da Cunha, 350, apto.: 04; - Rui Barbosa;
- f) **cidade:** Montenegro;
- g) **site:** www.nelbrindes.com.br;
- h) **e-mail:** brindes.jeferson@hotmail.com;
- i) **sócio/ proprietário:** Jéferson Regla Koetz;
- j) **faturamento:** R\$ 474.659,46 (2019).

2.2 HISTÓRICO

A empresa J R Koetz Serviços ME foi fundada em 2015 pelo Sr. Jéferson Koetz, após o fechamento da empresa que ele trabalhava anteriormente. Como a empresa também era do ramo de brindes, Sr. Jéferson que já tinha anos de experiência, resolveu criar sua própria empresa para poder continuar oferecendo seus produtos.

O Sr. Jéferson é o proprietário da empresa e executa todas as atividades, pois a empresa é pequena e ainda não possui nenhum funcionário contratado.

Inicialmente não foi preciso investir na compra de maquinários ou contratação de funcionários, apenas a compra de uma impressora de sublimação e equipamentos necessários para atender e captar clientes. Dessa forma empresa terceiriza grande parte da fabricação de seus produtos.

Os principais produtos vendidos pela empresa são *mousepad*, camisetas, chaveiros,

canetas, cordões para crachá, apoio de teclado, copos, artigos eletrônicos, entre outros produtos que serão personalizados de acordo com a arte que é aprovada pelo cliente.

Na empresa são realizadas as vendas, criação e a primeira parte da fabricação, que trata-se da impressão com técnica de sublimação para brindes, após esse processo os produtos são encaminhados para as empresas que prestam serviços e depois retornam para a Nel Brindes para o processo de embalagem e encaminhamento para transportadora.

A empresa prioriza o atendimento de seus clientes, as vendas são realizadas remotamente através de e-mails, *Whatsapp*, *Skype* e contato pelo telefone, o público-alvo são pessoas jurídicas, que comumente realizam pedidos maiores, assim é possível oferecer um preço diferenciado dependendo da quantidade de produtos vendidos com uma excelente qualidade.

2.3 PRODUTOS

Os produtos comercializados pela Nel Brindes são personalizados com uma arte exclusiva criada pelo gestor da empresa, de acordo com a necessidade do cliente. Para Kotler e Keller (2006) produto é aquilo que está à disposição das pessoas para satisfazer não só as necessidades, mas também o desejo, podendo ser um bem tangível, ser uma prestação de serviço agregada a um produto, que concilia experiências com a satisfação do cliente.

A Nel Brindes está sempre atenta e se adaptando as necessidades do ambiente externo. Possui um amplo catálogo de produtos disponível para atender seus clientes com a melhor qualidade disponível no mercado. Seguem os principais produtos da Nel Brindes:

Figura 1 – *Mousepad*



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Na Figura 1 apresenta-se o carro chefe da empresa, o *mousepad*, foi o primeiro artigo vendido pela empresa em 2015 e segue tendo uma grande procura pelos clientes, pois tornou-se referência em padrão de qualidade. São fabricados com semi-lycra e impressão de

sublimação.

O *mousepad* ergonômico tem como diferencial o modelo ortopédico que auxilia a prevenir doenças como LER (lesão por esforço repetitivo). A Nel Brindes tem disponível em seu catálogo, alguns tipos de brindes eletrônicos, na Figura 2 os equipamentos que os clientes costumam comprar para colocar sua marca.

Figura 2 – Equipamentos eletrônicos



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Os artigos eletrônicos têm baixa procura devido ao alto valor agregado, normalmente são vendidos em pouca quantidade, porém respeitando a regra da empresa que não aceita pedidos inferiores a dez unidades.

Estes produtos da Figura 3, geralmente são vendidos para empresas que participam de eventos e feiras direcionados para o público feminino.

Figura 3 – Brindes para público feminino



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

No mês de outubro, quando ocorre a campanha do “Outubro Rosa”, mês de prevenção do câncer de mama, há uma procura maior por esses produtos, o que ocorre também no mês de maio, quando se celebra o Dia das Mães.

Na Figura 4 são os artigos comumente vendidos para empresas do ramo de informática. As sacolas de tecido TNT e pasta zip zap são comercializadas para empresas de equipamentos eletrônicos que compram para realizar a entrega seus produtos em sacolas e

pastas personalizadas com sua logomarca.

Figura 4 – Sacolas



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Além dos clientes do ramo de informática, esses artigos são vendidos para os maiores clientes que a empresa atende a JBS Aves e a Seara Alimentos. Podem variar de tamanho de acordo com o pedido do cliente.

Na Figura 5 são os brindes procurados para a realização de eventos nas empresas. Os copos e canecas de chopp podem ser de acrílico ou vidro, de acordo com o pedido do cliente.

Figura 5 – Copos para eventos



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

As agendas, cadernos e calendários estão disponíveis em diversas opções, tamanhos e modelos, podendo variar de acordo com a necessidade do cliente. A Figura 6 exemplifica algumas opções.

Figura 6 – Brindes de final de ano



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Estes brindes têm uma grande procura entre dezembro e janeiro pelas empresas para presentear seus clientes ou funcionários.

Este tipo de brinde, na Figura 7 tem procura durante o ano todo, devido ao valor acessível.

Figura 7 – Modelos de canetas



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Na Nel Brindes há vários modelos de canetas disponíveis para a personalização. Por ter um valor acessível, as empresas costumam comprar para presentear seus clientes. A impressão é feita por serigrafia.

As camisetas e camisas pólo, apresentadas na Figura 8, podem ser fabricadas de acordo com o tecido e o tipo de impressão solicitada pelo cliente, podendo ser personalizadas através de sublimação, serigrafia ou bordado.

Figura 8 – Artigos para colaboradores



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

São artigos direcionados principalmente para os colaboradores das empresas, contendo a logomarca da empresa, pode-se padronizar o vestuário de seus funcionários para melhor identificação.

Os brindes da Figura 9 são direcionados para o público do Rio Grande do Sul comumente procurados para presentear clientes, inclusive em época de Dia dos Pais.

Figura 9 – Brindes público Rio Grande do Sul



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Estes produtos têm como público-alvo as empresas do Rio Grande do Sul. A personalização é feita a laser, realizada por uma empresa terceirizada, localizada em Novo Hamburgo/RS.

Na Figura 10 apresenta-se o último brinde que foi criado para satisfazer as necessidades do mercado.

Figura 10 – Máscara reutilizável



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2020).

As máscaras reutilizáveis surgiram da necessidade das empresas para seguirem as novas regras impostas pelo governo. Neste ano as máscaras reutilizáveis se tornaram itens indispensáveis, a Nel Brindes analisou que havia demanda e começou a confeccionar para poder oferecer a seus clientes.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Através da análise do ambiente externo é possível analisar e saber quais são as ameaças e oportunidades. Para Kotler e Keller (2006) as empresas devem estar atentas as mudanças do macroambiente, que são os fatores econômicos, tecnológicos, demográficos, políticos-legais e socioculturais, e também se atentar aos fatores do microambiente que podem impactar no faturamento da empresa.

Conforme Barney e Hesterly (2016):

O ambiente geral de uma empresa define o amplo contexto em que opera. Entender esse ambiente geral pode ajudar a empresa a identificar algumas das ameaças e oportunidades que enfrentará. Entretanto, o ambiente geral normalmente tem um impacto sobre as ameaças e oportunidades de uma empresa por meio do impacto de seu ambiente local (BARNEY; HESTERLY, 2016, p. 29).

Na sequência serão analisados os fatores relacionados com o microambiente como concorrentes, clientes, fornecedores e a sociedade que está inserida, e também será analisado o macroambiente.

2.4.1 Microambiente

O microambiente é composto pelas forças do ambiente próximo a empresa, que afetam diretamente a organização. Segundo Honorato (2004) através de ações de marketing é possível alterar essas forças, a empresa deve estar em equilíbrio para poder atingir suas metas e objetivos. Para Amboni e Andrade (2010), o microambiente é definido como ambiente específico ou operacional e nele possui quatro das partes mais importantes para a empresa obter resultados e atingir seus objetivos, que são: clientes, concorrentes, grupos reguladores e fornecedores.

2.4.1.1 Concorrência

Shiraishi (2012) afirma que é fácil identificar os concorrentes, as empresas possuem concorrentes reais e potenciais, mas os que mais podem atingir uma organização são os concorrentes que estão entrando no mercado, com novas tecnologias para utilizar, estes podem causar maior impacto na empresa.

Todas as empresas possuem concorrentes, por este motivo é necessário ter um

produto de qualidade, um atendimento eficaz, respeitar prazos, e se manter competitivo no mercado.

No ramo de brindes normalmente a concorrência é composta por pequenas empresas que atuam na área. Por ter uma vasta quantidade de produtos a oferecer é preciso estar sempre atento as novidades e necessidades do mercado, e produzir sempre produtos de alta qualidade.

A Nel Brindes tem um amplo catálogo de produtos e por este motivo aumenta o número de concorrentes, dado que muitas empresas produzem o mesmo produto. O diferencial da empresa é o atendimento rápido e eficiente, e produtos de qualidade, produzidos com o melhor material e impressão disponíveis no mercado.

Na sequência serão apresentados alguns concorrentes próximos que estão localizados na mesma cidade que a Nel Brindes:

- a) Seri Art Comércio de brindes: é o principal concorrente, pois atendem clientes do mesmo ramo, sendo pessoas jurídicas, a qualidade é estável, tem o preço competitivo, e está há anos no mercado de brindes. Produzem *mousepads*, cordões pra crachá, e kit maternidade;
- b) Visual Brindes: tem o preço menor e qualidade de impressão inferior, comparado a Nel Brindes. Quando o cliente procura brindes de menor valor, pode-se encontrar na Visual Brindes. Produzem: *mousepad*, adesivos, lacres de garantia;
- c) Stylus Brindes: possuem um preço acessível por terem uma estrutura física capaz de abranger mão-de-obra própria, costumam atender empresas já consolidadas e estáveis. A qualidade não é um diferencial. Produzem: uniformes para empresas e brindes em geral;
- d) FDG Uniformes – é conhecida na região por produzir uniformes de qualidade estável, e tem no seu catálogo de clientes empresas como Seara Alimentos, JBS Aves que também são clientes da Nel Brindes. A empresa possui uma estrutura capaz de atender grandes demandas e ter uma entrega rápida. Produzem camisetas e uniformes.

Pelo Brasil há diversas outras empresas que produzem as mesmas mercadorias, talvez com a mesma qualidade que a Nel Brindes, como normalmente são empresas pequenas é difícil de mencionar. Na internet é possível encontrar diversas empresas que oferecem os mesmos produtos com um preço bem menor devido ao material fabricado e a demanda que atendem.

A Luminati Original Gift é um exemplo de concorrente que está há anos no mercado, fabrica diversos brindes personalizados com alta qualidade, é reconhecido por ter

ganho diversos prêmio no ramo de atuação. A empresa possui filiais nas principais capitais do Brasil como Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e em outras localidades do país.

2.4.1.2 Clientes

Cliente são pessoas ou empresas que são potenciais compradores de produtos ou serviços oferecidos pelo mercado. Moreira (2009) diz:

Cuidar dos clientes sempre foi o grande desafio das empresas. Aliás, o cliente, de um modo geral, em qualquer negócio que se tome, é questão presente, direta ou indiretamente em todas as suas decisões internas (MOREIRA, 2009, p. 7).

A Nel Brindes trabalha com vendas *B2B* (*Business-to-Bussness*), que são transações entre empresas, geralmente as empresas se tornam clientes recorrentes. O modo como o atendimento é conduzido, as negociações realizadas e os prazos cumpridos fazem com as empresas se tornem clientes fiéis.

Romeo (2017) ponderou que as realizações de vendas entre empresas é totalmente diferente das vendas para pessoa física, uma vez que envolve vários departamentos que devem refletir até a compra ser de fato realizada.

Um dos principais diferenciais da Nel Brindes é o atendimento, por realizar vendas B2B as negociações são mais demoradas e burocráticas, sendo sempre documentadas por e-mail, os orçamentos precisam ser assinados e carimbados pela empresa.

A Nel Brindes realiza vendas em diversas cidades do país, seus principais clientes são Seara Alimentos e JBS Alimentos, tendo também no seu *mailing* de clientes lojas de equipamentos eletrônicos e de informática.

A fidelização dos clientes é um dos pontos fortes da empresa, por atender as expectativas e pela experiência de compra ser satisfatória grande parte de seus clientes retornam a comprar.

2.4.1.3 Fornecedores

A Nel Brindes possui fornecedores e prestadores de serviço que comercializam os insumos e realizam a personalização dos produtos. Fornecedores são pessoas físicas ou jurídicas que vendem produtos ou matéria prima.

Os produtos vendidos pela Nel Brindes são comprados de fornecedores de São Paulo

e alguns do Rio Grande do Sul que suprem as necessidades da empresa com preço atrativo.

A empresa trabalha com estoque zero toda vez que um pedido é fechado começa o processo de compra da mercadoria. Quando a empresa que realiza o pedido, solicita prazo de entrega menor, os produtos são comprados de fornecedores de Porto Alegre que oferecem um preço maior, mas é necessário devido ao prazo de entrega solicitado.

O processo de personalização é feito por empresas prestadoras de serviços, que realizam os bordados, a serigrafia, gravação a laser e sublimação, estes parceiros são localizados em Montenegro e Novo Hamburgo/RS.

2.4.1.4 Sociedade

A empresa J R Koetz Serviços ME não possui sócios, em razão de ser cadastrada como microempresa, tem como proprietário e administrador apenas Sr. Jéferson Regla Koetz.

Em concordância com Drucker (2002):

[...] O homem precisa dispor de uma sociedade funcional da mesma forma que ele precisa do ar para respirar em sua vida biológica. O fato de que o homem precisa da sociedade não significa necessariamente que ele tem (DRUCKER, 2002, p. 401).

A empresa possui um escritório onde são realizadas as vendas, criação, o processo de embalagem e expedição, está localizado em Montenegro, na região metropolitana do Rio Grande do Sul, cidade que tem população estimada de 65.264 habitantes, segundo Instituto Geral de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) os demais processos de fabricação são terceirizados como já citado anteriormente.

Por mais que a empresa não realiza vendas expressivas na cidade onde está localizada, ela preza por utilizar a produção da cidade, o que facilita o proprietário a visitar a produção sempre que necessário e valoriza os prestadores de serviços da região.

2.4.2 Macroambiente

O macroambiente envolve os fatores externos, que a empresa não tem controle, como fatores econômicos, tecnológicos, políticos, legais, entre outros fatores, a empresa deve apenas se adaptar as mudanças, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças para se manter competitiva no mercado.

Tomanini (2009, p. 137), “essas forças representam fatores não controláveis, os quais

devem aprender a monitorar e responder. Na área dos negócios, as empresas e os consumidores são constantemente afetados pelas forças globais”. Corroborando com o autor é importante que as empresas estejam atentas e aprendam diariamente com o mercado, para que possam ter uma resposta rápida a essas mudanças.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Hoje o Brasil enfrenta umas das maiores pandemias já vista no mundo, causando uma alta taxa de desemprego, impactando diretamente as micros e pequenas empresas, conforme a pesquisa que o Sebrae (2020) realizou “a pandemia de Coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente”.

Os fatores econômicos que atingem a organização diretamente, pois a Nel Brindes trabalha com vendas *B2B*, que precisaram ficar fechadas durante a quarentena estipulada pelo governo, o que fez com que as vendas praticamente parassem durante esse período.

Com a reabertura do comércio, as vendas voltaram a serem realizadas, porém com cautela devido à crise que o mundo todo está passando, e como brindes são produtos não essenciais, ocasionou uma queda nas vendas.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

A empresa não possui um sistema de informatização de suas vendas, no entanto, os fatores tecnológicos influenciam diretamente no padrão de qualidade dos produtos, pois quanto mais tecnologia disponível e utilizada, melhor será a qualidade de produção e dos insumos necessários para a produção de seus produtos.

Para Matos, Matos e Almeida (2007), os fatores tecnológicos são os que causam maior impacto sobre as organizações e faz parte do ambiente externo, mas também do ambiente interno de uma empresa, afetando não só a produção, a criação ou substituição de produtos, mas também a gestão e demais operações.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

A empresa foi constituída em 2015, quando foi registrada na Junta Comercial do Rio Grande do Sul (JUCERGS), na sequência foi solicitada a inscrição estadual. É registrada

como Microempresa (ME) e é tributada pelo Simples Nacional.

Devido á pandemia citada anteriormente, os fatores políticos estão afetando diretamente todas as empresas. As decisões governamentais tanto federais, como estaduais e municipais podem limitar as operações da empresa e estão mudando diariamente. As empresas devem estar atentas a essas mudanças para poder atender com segurança seus clientes e dentro das leis impostas.

Para Chiavenato (2003), os fatores políticos e legais são as condições impostas pelas leis para que as empresas possam realizar suas operações, mas também dão embasamento para as condições econômicas.

2.4.2.4 Fatores competitivos

Uma empresa competitiva no mercado é aquela que busca a satisfação do cliente, entrega produtos ou serviços de qualidade, tem credibilidade, está à frente do mercado, atenta as tendências e mudanças.

Fusco e Sacomano (2007) mencionam que os fatores competitivos de uma organização não podem ser prolongados, as empresas devem atentar aos principais fatores e trabalhar neles, focando nas necessidades do cliente.

A Nel Brindes tem como principais fatores competitivos, o atendimento idôneo, a entrega rápida e produtos de qualidade. A satisfação do cliente é a missão da empresa.

2.4.2.5 Fatores socioculturais

Os fatores socioculturais são os que “[...] exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor [...]” (KOTLER, 1993, p. 209). Os fatores socioculturais não são só costumes, são valores, atitudes e padrão de comportamento.

Para o ramo de atividade da Nel Brindes esses fatores só alteram quando a uma brusca mudança de comportamento, um exemplo é a pandemia do Coronavírus, a necessidade da utilização de máscaras, já mencionado anteriormente. Por haver uma grande demanda de máscara, a empresa se adaptou e começou a oferecer a seus clientes, pois aconteceu uma mudança no mercado.

A empresa possui outro fator competitivo importante que é a qualidade de seus produtos.

O diferencial da Nel Brindes é oferecer um produto de alta qualidade que faz com

que seus clientes retornem a comprar, além de terem um catálogo de produtos com uma pluralidade de opções.

Pelo fato de que a empresa atua apenas com vendas para outras empresas, comércio atacadista, pode proporcionar um produto de alta qualidade com um preço mais atrativo.

Gamble e Thompson Jr. (2012) apresentam que há várias pressões competitivas no mercado, como a questão da negociação entre vendedor e comprador, comprador e fornecedor, os novos produtos e empresas entrantes no mercado e também a substituição dos produtos já existentes.

2.4.2.6 Fatores ambientais

Como a empresa terceiriza a fabricação de seus produtos, ela fica atenta se seus parceiros estão dando o destino adequado às sobras de tecidos, pois é o único insumo que pode ter desperdício. As tintas que sobram são utilizadas para testagem e acerto de cores, desta forma não são desperdiçadas.

Cobra (2009) analisa que os fatores ambientais são levados em consideração na hora da decisão de compra, além de outros fatores que afetam na hora da compra.

Cada dia mais as pessoas e empresas estão dando preferência a empresas e produtos que sejam sustentáveis e realizem ações a favor do meio-ambiente.

2.5 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DE VENDAS

A participação de mercado se refere à parcela que a empresa está inserida no mercado. Conforme Bendler et al. (2012):

A participação de mercado é um indicador de como uma empresa está se saindo em relação aos seus concorrentes. Esta métrica, complementada por mudanças na receita de vendas, ajuda os gestores a avaliarem tanto a demanda primária quanto a seletiva em seu mercado (BENDLER et al., 2012, p. 32).

A empresa não tem uma participação de mercado estimada na região, pois além de realizar vendas para os demais estados do país, a maioria das empresas que realizam este tipo de comercialização são micros e pequenas empresas, o que dificulta realizar esta estimativa.

A Nel Brindes não realiza o controle da evolução de vendas, mas acredita que desde o início das atividades da empresa em 2015, o ano que ocorreu um aumento considerável nas

vendas foi em 2019, onde o faturamento foi acima de 400 mil reais. No ano de 2020 as vendas começaram aceleradas, porém houve uma queda considerável devido à pandemia.

2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA

Como a Nel Brindes comercializa diversos tipos de brindes, é complicado saber qual a capacidade produtiva das empresas terceirizadas, variam de acordo com o produto que foi solicitado. A produção média da empresa terceirizada que realiza a produção de *mousepads* são de 500 unidades por dia, por exemplo, porém o acordo é um prazo de no mínimo três dias para a entrega da mercadoria.

Em concordância com Zuffo (2003) a capacidade produtiva depende de várias condições, como a qualidade que será produzida, o capital investido em capacitação, equipamentos, recursos humanos, de capital intelectual, e também as normas de devem ser respeitadas.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

A Nel Brindes possui apenas seu proprietário como funcionário, o mesmo realiza todos os processos da empresa. Realiza contato e as visitas nas empresas terceirizadas, estabelece contato com clientes, faz as negociações, cria as artes que serão “impressas” nos produtos, efetua o processo de embalagem dos brindes, e por fim negocia e atende a transportadora que fará as entregas.

Conforme Knapik (2008) a gestão de pessoas vem sofrendo mudanças devido às necessidades do mercado de trabalho, é imprescindível que as pessoas estejam em constante capacitação, sejam criativas, pró-ativas e estejam atentas as inovações que estão surgindo para que possam atender essas mudanças que trarão resultados significativos e importantes.

2.8 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

Marques (2011) apresenta que para fazer uma análise financeira é necessário realizar algumas perguntas, ter o detalhamento de fluxo de caixa, controlar o estoque, após isso é possível tomar decisões para conseguir chegar aos objetivos desejados.

A Nel Brindes realiza a análise financeira somente através de aplicativo bancário, onde verifica diariamente as entradas e saídas de pagamentos, conseguindo agendar os

pagamentos de fornecedores e controlando o recebimento das vendas realizadas.

Através deste controle, mensalmente é feita uma análise para poder tomar as decisões necessárias para buscar melhorias e aumentar o lucro, buscando não ter prejuízos.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A Nel Brindes não faz a separação da área administrativa do restante da empresa, o proprietário da empresa realiza todas as tarefas referentes a esta área.

Para Jones e George (2008, p. 5) “[...] administração consiste em planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos e outros recursos do modo de atingir os objetivos organizacionais de maneira efetiva e eficiente”.

Área administrativa é ampla, ela é responsável pelo planejamento estratégico, pelos sistemas de inovação e informação.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste em observar o agora e planejar o futuro, mesmo não sabendo o resultado, precisa de diversas opções para atingir o objetivo. Pode-se dizer que a estratégia é mutável, que muda a cada ação que acontece na empresa.

Para Kusters (2019), através do planejamento estratégico é possível enxergar, antecipar os problemas e as tendências do mercado, podendo assim modificar o que for preciso e se manter competitivo no mercado, quando essas mudanças ocorrem em um curto espaço de tempo, é ainda mais importante estar atento aos acontecimentos do mercado.

3.1.1 Negócio

É importante que as organizações tenham a definição de negócio bem definida para guiar-se e inserir no mercado.

Veras (2019, p. 79) pondera que “a definição do negócio é essencial e baliza todo o resto, como pensar a estratégia sem saber qual o negócio?”

A Nel Brindes foca seu negócio em produzir brindes de alta qualidade para atrair empresas de médio a grande porte, para se tornar referência no ramo que atua, sempre satisfazendo as necessidades e expectativas do cliente.

3.1.2 Missão

A Nel Brindes tem como missão atender as necessidades e oferecer aos clientes os melhores brindes corporativos, com qualidade garantida.

A missão de uma empresa é motivo pela qual ela existe, segundo Kusters (2019) a missão de uma empresa é como ela irá atribuir seu negócio, como irá entregar sua mercadoria e quais serão os esforços que organização irá fazer para poder entregar seu produto.

3.1.3 Visão

Definir a visão da organização faz com que o gestor tenha um caminho traçado para alcançar os objetivos futuros.

De acordo com Marcial e Grumbach (2008) a visão pode-se dizer que é onde a empresa visualiza chegar, o que quer ser no futuro e os sonhos que quer alcançar, mantendo assim a empresa dedicada a chegar nesse objetivo.

A Nel Brindes possui a visão de tornar-se referência em brindes corporativos, com foco em crescimento e fidelização dos clientes.

3.1.4 Filosofia, princípios, valores

Quando uma empresa trabalha de acordo com seus valores faz com que o cliente confie no seu trabalho. Veras (2019, p. 79) declara que “valores nada significam se não forem transformados em ações”.

Os valores da Nel Brindes são:

- a) valorização e respeito às pessoas: um dos grandes diferenciais da empresa, atender os clientes, fornecedores e parceiros da melhor maneira possível;
- b) ser eficiente: superar as expectativas do cliente;
- c) foco em qualidade: oferecer produtos sempre de alta qualidade.

Os valores da Nel Brindes são aqueles que o gestor julga importante dentro de uma organização.

3.1.5 Objetivos

Guiliani (2014) aponta que os objetivos são os desejos de onde a empresa quer chegar, podendo ser de curto, médio e longo prazo.

A Nel Brindes tem como principais objetivos, não formalizados, porém o gestor almeja:

- a) ter estrutura física própria, apropriada para realizar a fabricação do início até o

fim seus produtos;

- b) fabricar produtos de excelente qualidade com preço competitivo no mercado;
- c) crescimento de 30% de seu faturamento até 2025.

Para uma microempresa traçar objetivos palpáveis faz toda a diferença. A Nel Brindes trabalha para alcançar seus objetivos, crescer no mercado de brindes e aumentar seus lucros.

3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Empresas que traçam planos estratégicos, táticos e operacionais conseguem se orientar e acompanhar o andamento das operações de forma mais clara.

Rezende (2008, p. 18) aponta que “o planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

O responsável por todo planejamento estratégico é o proprietário da empresa, que faz a análise do mercado, se antecipa as necessidades e decide quais os novos produtos serão disponibilizados no catálogo para a comercialização.

A realização do plano operacional é executada junto com as empresas terceirizadas que em conjunto devem pensar no “o que fazer” e “como fazer” para produzir produtos da melhor forma possível, sem que o processo se torne oneroso. O gestor da empresa vai até o parceiro, negocia prazos e o preço, e após o acordo fechado, começa a produção. A Nel Brindes realiza a impressão das artes e a embalagem dos produtos, e as empresas terceirizadas fazem a impressão nos produtos.

3.1.7 Padrões de controle / indicadores de desempenho

Dalmau e Benetti (2009) ressaltam o conceito de avaliação de desempenho é um controle importante, não só para o alcance das metas, mas também é necessário saber como foi feito para chegar até elas.

Apesar de ser imprescindível a utilização de planilhas ou sistemas para o acompanhamento do desempenho, a empresa não utiliza meios de para realizar o padrão de controle e desempenho de suas vendas, só é feito o controle referente a pagamentos por meio de aplicativos bancários, onde acompanha as entradas dos pagamentos e realiza os agendamentos dos pagamentos.

Francischini (2017) relata que os indicadores de desempenho são as comparações realizadas na empresa que mostram como a ela está, é importante lembrar que os indicadores podem mostrar o problema, mas não resolvê-lo, é também é fundamental saber quais são os objetivos da organização para conseguir fazer o acompanhamento apurado.

3.1.8 Formas de avaliação

A empresa realiza somente o início do processo de fabricação e a embalagem, os demais processos são realizados por empresas terceirizadas, e quando ocorrem problemas, os produtos são recolhidos e é feita reposição dessas peças. Caso o cliente aceite pode ser feito um desconto no pagamento referente à peça que teve problema ou a troca.

O proprietário da Nel Brindes, costuma ir até as empresas terceirizadas para alinhar o processo toda vez que ocorre um problema na fabricação e realizar a correção, no entanto, é feito um controle de qualidade na hora de embalar os produtos, assim é possível evitar que a peça chegue no cliente com algum defeito de produção.

3.2 INOVAÇÃO

Inovar é criar algo novo, podendo ser um produto inovador, diferenciado do que tem disponível no mercado, um modelo de negócio ousado ou um sistema organizacional inovador dentro da empresa, em uma organização é possível inovar em todas as áreas.

Corroborando, Adair (2010) destaca:

A inovação é o segredo para conquistar – e manter - liderança nos mercados mundiais. Novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas são os principais ingredientes para a manutenção do sucesso empresarial (ADAIR, 2010, p. 6).

A Nel Brindes comercializa produtos que já existem no mercado, não investe em criação de novos produtos, porém é possível de forma rápida criar qualquer *layout* que o cliente deseja, sendo totalmente diferente do que já tem disponível no mercado.

Um exemplo foi a venda realizada em novembro de 2019, um cliente do Rio de Janeiro, solicitou a criação de um *mousepad* com o *layout* em homenagem ao Flamengo, que estava na final do Mundial de Clubes Fifa 2019 (Figura 11). Devido à agilidade e rapidez no processo, quando terminou o campeonato, o cliente já estava com seus produtos em mão.

Figura 11 – Mousepad Flamengo



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Para se manter competitiva no mercado, a empresa investe proposta de personalização criativa que a tirem da zona de conforto para melhor atender seus clientes.

3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação fazem parte da evolução das empresas, a utilização de sistemas traz praticidade, economia de tempo e de pessoas. Ter um sistema bem alimentado com todas as informações relevantes da empresa faz diferença no mercado.

Sistema de informação, conforme definido por Cortês (2008):

São conjuntos de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e geração de informações necessárias à tomada de decisões, voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações (CORTÊS, 2008, n.p.).

A utilização de sistemas de informação é essencial para que a empresa tenha todas as informações de forma clara e eficiente para as tomadas de decisões.

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

A empresa é instalada em um condomínio residencial, no apartamento estão os equipamentos utilizados para realizar o início do processo de fabricação e o processo de embalagem. Como a empresa não possui funcionários, não há necessidade de mais salas para a realização dos processos.

Na Figura 12 pode-se observar a sala onde são realizadas as vendas e algumas impressões. Os equipamentos necessários são impressoras e o computador.

Figura 12 – Escritório



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Os principais meios de comunicação da empresa são através de *Whatsapp* e *Skype* onde são realizadas todas as negociações de venda.

3.3.2 Sistemas utilizados

A utilização de sistemas automatiza o controle de vendas, produção, recebimentos e pagamentos, faz com que a empresa utilize melhor o tempo disponível e possibilita ter um controle melhor em relação às vendas e prazos de pagamentos.

A Nel Brindes não utiliza sistemas próprios para realização de controles, apenas aplicativos bancários e sistema para emissão de notas, disponibilizado pelo Sebrae. Para a criação é utilizado o *CorelDraw*, e para o atendimento de clientes e parceiros é utilizado ferramentas de e-mail, *Skype e Whatsapp*, que são meios de comunicação seguros, práticos e gratuitos.

3.3.3 Segurança de dados e informação

Como a empresa não realiza a coleta de dados e também não utiliza sistemas próprios para armazenagem de dados, a Nel Brindes não possui um sistema de segurança.

A empresa utiliza apenas um HD Externo para a armazenagem todas as notas fiscais que foram emitidas e as artes criadas para cada cliente.

3.4 ORGANIZAÇÃO

A organização se refere como a empresa está organizada de acordo com as atividades e competências necessárias para realização das tarefas.

Rezende (2008) declara que é necessário que as pessoas estejam alocadas de acordo com suas habilidades e atividades que serão desempenhadas, facilitando assim execução de todos os processos e alcançar as metas.

3.4.1 Organograma

O organograma de uma empresa é um gráfico onde demonstra a estrutura de todo o negócio. Daychouw (2007, p. 188) reforça que “os organogramas mostram como estão dispostos os órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicações existentes entre eles”.

Na Nel Brindes possui apenas o proprietário que executa todas as atividades da empresa, então não há necessidade de um organograma formalizado.

3.4.2 Níveis hierárquicos

Como citado anteriormente, a empresa possui apenas o proprietário como único funcionário, que realiza todas as funções, tendo assim apenas um nível hierárquico.

Analisando que a empresa terceiriza grande parte da fabricação, pode-se dizer que há três níveis: o primeiro ocupado pelo proprietário, segundo nível que é ocupado pelos proprietários das empresas terceirizadas e o terceiro e último, que são os funcionários das empresas terceirizadas.

Os níveis estratégicos e táticos são compostos pelo gestor da empresa, já o nível operacional, os responsáveis são as empresas terceirizadas que realizam a produção.

Para Chiavenato (2008) as empresas estão cada vez mais diminuindo os níveis hierárquicos, o que acarreta o achatamento da organização.

3.4.3 Liderança

Ser um líder é ter a capacidade de motivar sua equipe, é ser capaz de influenciar e comandar.

Talarico (2014) avalia liderança como:

A liderança é uma virtude que poder ser reconhecida em qualquer ser humano. Qualquer um, independente da sua condição física, cultural, social ou econômica pode se tornar um líder, basta ter consciência e clareza do que é proposto e quais os resultados que deverá alcançar (TALARICO, 2014, p. 15).

O gestor da Nel Brindes lidera a empresa de uma forma democrática, constantemente reúne-se com as empresas terceirizadas para tornar decisões relacionadas com a produção dos produtos.

3.4.4 Relacionamento

Saber se relacionar com seus colaboradores, fornecedores e parceiros, é um requisito quando se fala de líder, de saber como liderar uma equipe ou empresa.

Adair (2000, p. 7) apoia-se que “um bom administrador é hoje em dia, por definição, um líder. Igualmente, um bom líder, será também um administrador”.

A Nel Brindes preza por relacionamento de respeito e colaboração com seus clientes, fornecedores, empresas que prestam serviços e com a sociedade em geral.

A empresa possui uma carteira com clientes fidelizados, pois 80% de seus clientes retornam a comprar no prazo de três meses ou indicam a Nel Brindes para suas filiais, o que acontece na maioria das vezes. Com seus fornecedores e empresas terceirizadas, a empresa mantém um relacionamento de diálogo aberto e parceria.

3.4.5 Nível de especialização do trabalho

O gestor da Nel Brindes é formado em logística o que faz diferença no momento da contratação das empresas que transportam seus produtos, na armazenagem das mercadorias e na expedição. Ter conhecimento na área, e estar se atualizando e procurando informações, é essencial para a empresa se manter competitiva no mercado.

A mão de obra de qualidade é fundamental para a Nel Brindes, e a escolha das empresas que prestam serviços terceirizados foi baseado no padrão de qualidade da produção.

Chiavenato (2003) frisa que com a divisão do trabalho, fica visível com a especialização, e através dela é possível dispor em cada função, cargo ou tarefa que a pessoa irá exercer.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área administrativa.

3.5.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da área administrativa se referem à utilização de forma correta dos recursos que a empresa tem disponível.

Na sequência foram listados os pontos fortes da área administrativa da Nel Brindes:

- a) conhecimento na área de brindes;
- b) mix de produtos;
- c) bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas;
- d) boa qualidade de materiais utilizados;
- e) rapidez e agilidade na entrega.

A empresa trabalha de forma clara, objetiva e ágil, sabe que o relacionamento com seus parceiros e clientes traz benefícios para a organização e consegue utilizar seus pontos fortes a favor nos momentos de negociações.

3.5.2 Pontos fracos

Com os pontos fracos da área administrativa, pode-se analisar o que deve melhorar e

atentar-se nas mudanças que possam ser implementadas.

Na sequência foram listados os pontos fracos da área administrativa da Nel Brindes:

- a) falta de objetivos formalizados;
- b) não utiliza de sistema de informação;
- c) participação de mercado não conhecida.

Os pontos fracos da Nel Brindes que foram citados deverão ser revistos e estudados para a empresa se mantenha competitiva no mercado.

4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial de uma empresa é como ela se apresenta perante os clientes. Ter uma área comercial eficiente é necessário para vender mais, prospectar novos clientes, garantir um atendimento satisfatório para assegurar que seus clientes retornem a comprar.

Romeo (2017) frisou que o vendedor deve estar em constante treinamento para se aperfeiçoar, continuar vendendo e oferecendo um atendimento apropriado.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado é utilizada pelas organizações para conhecer melhor o mercado que está inserida e o público-alvo.

Malhotra (2019, p. 9) “[...] a pesquisa, na verdade, tem uma ampla gama de aplicações e um papel crucial no processo de tomada de decisões [...]”.

O gestor da Nel Brindes já trabalhava no ramo de brindes como já citado, quando a empresa em que trabalhava fechou, ele então decidiu abrir sua própria empresa e dar continuidade no negócio, conseqüentemente não realizou nenhuma pesquisa de mercado, apenas continuou realizando as vendas para os mesmos clientes.

4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa

Como a pesquisa de mercado realiza a coleta dados, é possível saber quem é o público-alvo, quem são os concorrentes, conhecendo assim melhor o mercado que irá se inserir.

Malhotra (2019) enfatiza que o marketing e a pesquisa de marketing se complementam, visto que a pesquisa de marketing coleta os dados, aumentando as informações para a melhor tomada de decisão tornando-se parte dos sistemas de informação de marketing e sistema de suporte à decisão.

4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização

A Nel Brindes não realizou nenhum tipo de pesquisa de mercado e levantamento de dados, porém se mantém atenta as necessidades do mercado, aberta a novas ideias e dicas de seus clientes, observando como seus concorrentes estão se posicionando no mercado.

Malhotra (2019) divide em três tipos de pesquisas:

- a) exploratória: é a primeira etapa, porém não é obrigatória, é utilizada quando se sabe pouco a respeito de uma situação ou problema;
- b) descritiva: descrever claramente as funções e características do mercado;
- c) casual: define as causas.

As pesquisas podem ser desenvolvidas de várias maneiras, podendo se adequar para obter os dados de acordo com a empresa e o gestor.

4.2 PRODUTOS

A Nel Brindes comercializa um amplo catálogo de produtos para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes. Disponibilizando desde produtos para público feminino, para a região do Sul do país, também conta com produtos eletrônicos e produtos destinados a colaboradores das empresas.

Jansen (2015) ressalta que a gerência de produtos procura entender as necessidades do mercado, o que desejam, o que precisam para junto com as áreas de marketing e produção saciar a carência do mercado.

4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa

A classificação de produtos é uma forma de categorizar as mercadorias produzidas e ou vendidas pela empresa.

Os bens ou mercadoria são físicos, tangíveis, visíveis ao consumidor, eles podem se dividir em bens de consumo (duráveis, semi-duráveis e não-duráveis) que são direcionados para o consumidor final e bens de produção que são utilizados como insumos ou matérias-primas para produzir outro produto.

Segundo Bowersox et al. (2013):

O objetivo da classificação de produtos/mercado é concentrar e aprimorar os reforços de gerenciamento de estoque. [...] O processo de classificação reconhece que nem todos os produtos e mercados têm as mesmas características ou grau de importância (BOWERSOX et al., 2013, p. 195).

A Nel Brindes classifica seus produtos como bens de consumo, duráveis, que são divididos como brindes corporativos, brindes para informática e brindes comemorativos:

- a) brindes corporativos: são direcionados para organizações presentear seus

- funcionários com produtos como chaveiros, camisetas, necessários, sacolas;
- b) brindes para informáticas: são produtos que são comercializados por empresas de comércio de produtos e serviços de informática, por exemplo, *mousepads*, sacolas e embalagens com a logomarca da loja;
- c) brindes comemorativos: são aqueles que geralmente são vendidos em datas comemorativas como Natal, final de ano, Dia da Mulher, Dia das Mães, dos Pais.

A empresa possui catálogos separados conforme essa divisão para encaminhar para seus clientes quando solicitado. Essa classificação de forma abrangente e simplificada é feita pela Nel Brindes devido ao fato de ter um amplo portfólio de produtos, com mais de 100 tipos de mercadorias disponíveis.

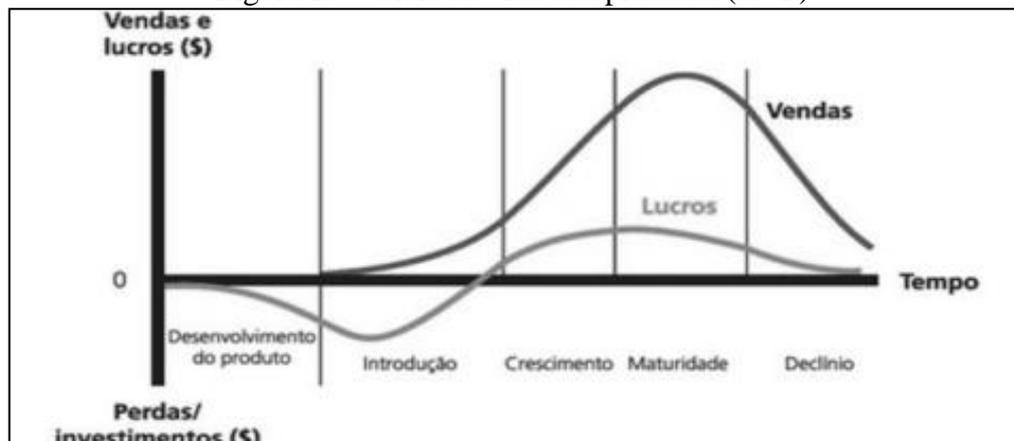
4.2.1.1 Estágios no CVP

Após o desenvolvimento do produto começam os estágios de vida, também conhecido como ciclo de vida dos produtos. Na Figura 13 é possível visualizar como acontece o ciclo de vida dos produtos.

A introdução é o primeiro estágio do ciclo de vida dos produtos demonstrado na Figura 13, nesta fase a demanda é menor, pois o mercado ainda não conhece o produto. Em seguida é a fase de crescimento, onde as vendas começam a crescer, com maior demanda, é necessário aumentar a produção, precisando assim de mais investimento.

Na maturidade é onde o produto se estabiliza conforme demonstrado na Figura 13, e por fim, a fase do declínio, onde as vendas começam a cair e se estagnar no mercado. Nesta fase é necessário realizar a análise se o produto deve ser retirado do mercado ou se precisa de modificações para continuar atendendo a demanda.

Figura 13 – Ciclo de vida dos produtos (CVP)



Fonte: Kotler e Armstrong (2015, p. 298).

A Figura 13 mostrou de forma clara como o ciclo dos produtos se comporta com o passar do tempo e do investimento.

Os produtos possuem alguns pontos importantes que foram destacados na sequência por Kotler (2000, p. 330):

- a) os produtos têm vida limitada;
- b) as vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor;
- c) os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produtos;
- d) os produtos exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicas para cada estágio de ciclo de vida (KOTLER, 2000, p. 330).

Por mais que os produtos tenham um tempo de vida limitado, a maioria dos produtos comercializados pela Nel Brindes são produtos que não seguem tendências ou moda, dessa forma, permanecem por mais tempo no mercado.

A Nel Brindes observa bem os ciclos de vida de seus produtos, a estratégia que utiliza no momento em que estabelece contato com seus clientes, é a análise do mercado e quais foram os últimos itens comercializados para o cliente, dessa forma o gestor da Nel Brindes consegue oferecer quais mercadorias as organizações estão precisando.

4.2.2 Decisão de mix de produtos

A decisão do mix de produtos comercializados pela Nel Brindes é feita pelo gestor da empresa que procura suprir as necessidades de seus clientes e observa as demandas do mercado.

Para Gobe et al. (2004, n. p.) “mix de produto é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe a venda”.

O processo estratégico da empresa procura proporcionar ao cliente todos os produtos que precisam quando se trata de brindes, devido a este motivo o mix de produtos da empresa é amplo, conta com mais de 100 tipos de produtos diferentes. Objetivando o aumento da lucratividade e a fidelidade do cliente.

4.2.3 Decisão sobre a marca

Para criar uma marca é necessário que as organizações levem em consideração o posicionamento da empresa. A marca deve conversar com o cliente verbalmente e

visualmente, através da logomarca a empresa terá notoriedade.

Kotler (2000) salienta que:

Em essência, uma marca identifica a empresa ou fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. De acordo com a lei das marcas comerciais, a empresa adquire direitos exclusivos e vitalícios sobre o uso do nome da marca. As marcas diferem de outras propriedades como patentes e direitos autorais, que possuem datas de expiração (KOTLER, 2000, p. 426).

A Nel Brindes não investiu em divulgação e criação de sua marca, a logomarca (Figura 14) foi criada pelo gestor da empresa, assim que a empresa foi criada em 2015 desde então não houve nenhuma mudança.

Figura 14 – Logomarca



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2015).

Na Figura 14 pode-se visualizar a logomarca da Nel Brindes que possui o site da empresa. O nome da empresa é inspirado no nome do pai do proprietário, que se chama Nelson e ajudou na criação da empresa, esta logomarca é utilizada no site da empresa, nas assinaturas de e-mail e no uniforme do gestor.

4.2.4 Lançamento de novos produtos/serviços

Gobe et al. (2004) realça que o lançamento de novos produtos é a última etapa do desenvolvimento, neste momento é necessário que as organizações realizem altos investimentos para colocar o produto no mercado, realizar a divulgação nos meios de comunicação corretos para conseguir alcançar o público-alvo.

O lançamento de novos produtos acontece após uma avaliação do mercado, de

acordo com as oportunidades, tendo em vista a lucratividade e satisfação do cliente. Com a intenção de complementar as linhas de produtos já disponíveis, o foco da Nel Brindes é ter uma linha completa de brindes de vários segmentos, como eletrônicos, corporativos, de informática, entre outros.

A Nel Brindes realiza o lançamento de novos produtos, apenas por divulgação através e-mail, *Skype* e *Whatsapp* para seus clientes.

Na Figura 15, apresenta-se um exemplo de divulgação do lançamento das máscaras reutilizáveis, devido à demanda do mercado a Nel Brindes começou a fabricar máscaras personalizadas de acordo com o pedido do cliente.

Figura 15 – Divulgação de produto



Fonte: banco de imagens Nel brindes (2020).

Este tipo de lançamento não necessita de investimentos da empresa, e no caso da Nel Brindes geralmente tem retorno logo após o gestor encaminhar o e-mail com a divulgação. As empresas entram em contato para realizar a compra do produto ou de outros produtos que estejam precisando.

4.2.5 Pós-vendas

O negócio não acaba quando a venda é realizada, nesta fase é que o pós-vendas de uma empresa é tão importante quanto à venda, pois faz parte do processo de atendimento, dar

atenção e valorizar os clientes é fundamental para que eles retornem a comprar.

Guiliani (2014) sintetiza que pós-venda é um dos diferenciais que uma empresa deve apresentar para seus clientes.

O objetivo da Nel Brindes é ter um relacionamento duradouro com as empresas, priorizando o atendimento, uma prática comum na empresa é encaminhar o boleto para o pagamento somente após o recebimento da mercadoria e o *feedback*, desta maneira é possível dar atenção ao cliente, manter o contato e fazer com que se sinta valorizado.

As ações realizadas pela empresa são:

- a) pede *feedbacks* sempre;
- b) entra em contato em datas comemorativas;
- c) encaminha *leads* por e-mail, *Skype* e *Whatsap*;
- d) tem suporte de atendimento.

As ações que a Nel Brindes realiza no pós-vendas traz resultados nas vendas e na retenção de clientes, visto que a empresa realiza mais vendas para clientes antigos do que para novos clientes.

4.3 PREÇO

Moreira (2009) enfatiza que ter um preço referência no mercado é o sonho das empresas junto com ter o seu valor percebido. O preço diz respeito ao valor monetário, ao dinheiro pago por algum produto ou serviço.

A Nel Brindes faz um estudo na internet e com concorrentes conhecidos sobre o preço das mercadorias.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos/serviços

Nel Brindes calcula o preço de seus produtos de acordo com as matérias-primas utilizadas, levando em consideração que utiliza matérias-primas e insumos de qualidade, com os custos da fabricação, somado as despesas que a empresa tem com a produção, e por fim insere uma margem mínima para obter lucro. Kotler e Armstrong (2015) salientam:

As empresas vendedoras precisam procurar compradores, identificar as necessidades deles, elaborar boas ofertas ao mercado, determinar preços para elas, promovê-las, armazená-las e entregá-las (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 7).

A empresa negocia com cada cliente o preço de seus produtos, pois tudo pode depender da quantidade de peças e da quantidade de vendas já realizadas para este cliente.

Gobe et al. (2004, n. p.) lembra que os “gerentes de produtos devem monitorar continuamente os níveis de preço praticados por uma organização, alterando-os para que se ajustem às mudanças do ambiente externo e objetivos globais”

A empresa realiza reajustes anuais no valor de seus produtos de acordo com o mercado e faz ajustes dentro da empresa, para que esse aumento não seja expressivo para seus clientes. A Nel Brindes visa o lucro juntamente com a satisfação do seu cliente.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

Manter o preço competitivo no mercado é um dos grandes desafios da Nel Brindes, pois utilizar matéria-prima de boa qualidade e mão-de-obra especializada para no final ter um produto de qualidade, duradouro, que se mantenha estável por mais tempo, faz com que a empresa não tenha o preço mais barato do mercado, entretanto é coerente á todas essas ações.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

Quando os preços dos produtos aumentam categoricamente a procura diminui. No entanto, principal fator que faz a demanda cair é o ambiente externo, o preço tem pouca relação no caso da Nel Brindes, pois acontecem reajustes pequenos e como a empresa realiza vendas para outras organizações, à procura pelos produtos ocorrem quando realmente é necessário.

4.3.4 Critérios e políticas de aprovação do crédito

A Nel Brindes não possui políticas de aprovação de créditos formalizadas, o pagamento é feito por boletos bancários com prazos acertados de acordo com a negociação inicial.

O critério que a empresa utiliza é apenas em casos de novos clientes que realizam pedidos com o valores expressivos, que para a Nel Brindes é acima de 5 mil reais, então é feita uma consulta paga no site do Serasa (empresa com maior banco de dados com apontamento sobre dívidas) para a verificação de crédito.

A empresa possui uma taxa baixa de inadimplência, a última tentativa de cobrança é

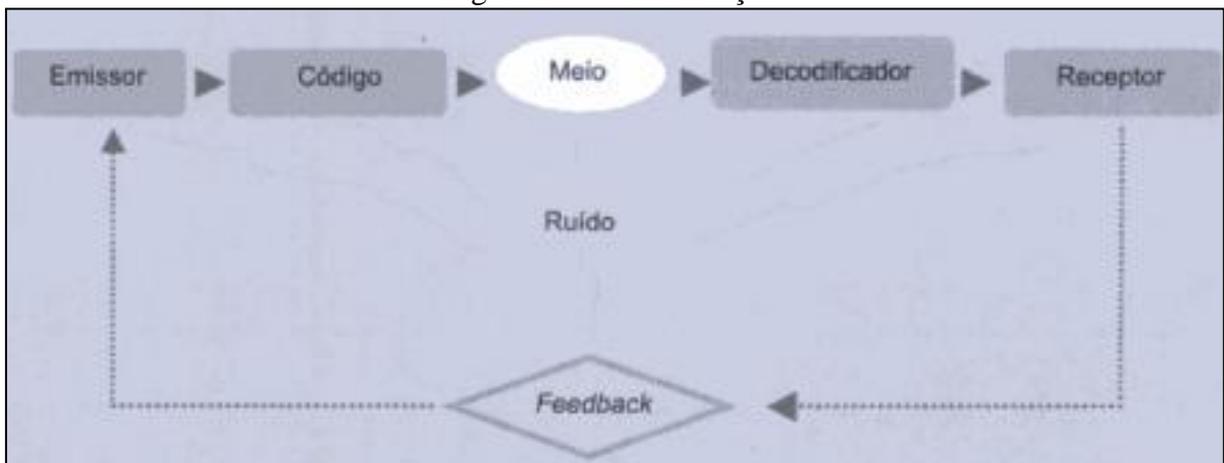
feita através de boletos com aviso de protestos. Em cinco anos de atividade, a Nel Brindes teve apenas cinco clientes que não realizaram o pagamento.

4.4 COMUNICAÇÃO

Honorato (2004, p. 269) conceitua a comunicação como: “[...] é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor de maneira que ambos tenham o mesmo entendimento. Sendo assim é de essencial que a mensagem transmitida seja de fácil entendimento, clara e direta, principalmente quando se trata do ambiente organizacional.

Na Figura 16 é possível ver os processos da comunicação. O emissor emite uma mensagem que pode ser também através de um código (sinais, símbolos) que representam as ideias que ele deseja passar. Os meios que podem ser utilizados são jornais, revistas, redes sociais, sites, ou qualquer outra mídia, assim que o receptor recebe essa mensagem ela é decodificada e entendida.

Figura 16 – Comunicação



Fonte: Honorato (2004, p. 270).

É importante ressaltar este processo da comunicação, exemplificado na Figura 16, salienta que a comunicação deve ser entendida e há vários meios comunicação disponíveis para as empresas transmitirem suas mensagens.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

A Nel Brindes não investe em marketing. Hoje o principal meio de comunicação da empresa é através de mídia digital distribuída pelo *WhatsApp*, *Skype* e e-mail. Esta forma de divulgação é econômica e rápida. A empresa não faz uso de redes sociais como *Facebook* e

Instagram.

A Nel Brindes possui site, na Figura 16 está ilustrado site da empresa. Nele são apresentados alguns produtos que são comercializados e os dados da empresa.

Figura 17 – Site da empresa



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2016).

O site da Nel Brindes está desatualizado e não é alimentado com informações de produtos e novidades desde 2016 como mostra a Figura 17.

4.4.2 Meios de comunicação utilizados (mídia impressa, eletrônica, visual)

A empresa faz a utilização de comunicação com seus clientes através de meios eletrônicos, os principais utilizados são *Skype*, *Whatsapp* e e-mail.

A Nel Brindes encaminha para seus clientes mídias visuais eletrônicas com ofertas e materiais explicativos. As vendas são todas realizadas através dos meios eletrônicos, e formalizadas por e-mail.

4.5 VENDAS

Vender é a principal atividade da empresa para gerar lucro e manter a organização saudável. Para a Nel Brindes o processo de venda não se encerra quando os produtos são entregues, mas sim após o cliente dar um *feedback* positivo. As vendas são realizadas digitalmente para outras organizações, o público-alvo são vendas *B2B* (*business-to-business*).

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento de vendas

Kotler (2000) evidencia que o termo vender, vender e vender, não se usa mais, não existe mais simplesmente vender, mas sim resolver o problema do cliente, para assim gerar lucro.

A empresa não realiza um planejamento referente às vendas e também não são traçadas metas de vendas. O gestor é o único vendedor, ele realiza todo o processo da vendas, desde o primeiro contato até o pós-venda.

A empresa tem a prática de entrar em contato com seus clientes mensalmente, para encaminhar ofertas, perguntar se estão precisando de algum produto, tentando prospectar vendas. É necessário que a empresa conheça seu cliente para que consiga manter uma relação, e oferecer o produto ideal com uma personalização exclusiva.

4.5.2 Análises de vendas

A empresa iniciou suas atividades com a venda exclusiva de *mousepad*, só após alguns meses começou a comercializar outros produtos, pois verificou a necessidade de seus clientes, desse modo analisou que havia demanda e a possibilidade de aumentar seu lucro.

Kotler (2000) analisa que:

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar os dados vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing [...] (KOTLER, 2000, p. 640).

A Nel Brindes não faz a análise e controle formalizados de suas vendas. Mas sabe que seu carro-chefe é o *mousepad*, no entanto, este produto não é o que gera mais lucro, apesar de ser o mais vendido. Outro ponto conhecido pela empresa é que a retenção de clientes é alta, a cada dez pedidos sete são para clientes da base.

A empresa apenas controla as vendas através do aplicativo bancário, de acordo com as movimentações de entradas de valores. No ano de 2019 foi feito uma planilha com as vendas da empresa, porém não foi dado sequência no ano de 2020.

4.5.3 Equipe de vendas

A empresa não possui uma equipe de vendas, apenas o gestor que exerce essa função. Ele entra em contato com os clientes através de meios de comunicação eletrônico. A

Nel Brindes não realiza vendas presenciais, somente através dos meios de comunicação eletrônicos. Por realizar este tipo de venda, a empresa consegue atender clientes de todo o país.

4.5.4 Funções exercidas pelo vendedor

Um bom vendedor é aquele que consegue solucionar os problemas do cliente, que dê um pós-venda adequado e fidelize o cliente.

O gestor é o único funcionário da empresa, como já citado anteriormente, ele faz todas as atividades da Nel Brindes e conhece todos os processos, incluindo as vendas. Ele entra em contato com o cliente, realiza a negociação, fecha o pedido e também realiza o pós-vendas.

4.5.5 Motivação

Manter uma equipe motivada é uma tarefa difícil para os gestores das empresas. Talarico (2014, p. 41) conceitua motivação como “[...] o que impulsiona o ser humano a sempre buscar melhorias, sejam elas pessoas, sociais, culturais ou profissionais”.

A motivação faz parte da vida do gestor da empresa, por ele ter criado a Nel Brindes, ele almeja o crescimento da empresa, então se mantém motivado para vender cada dia mais, e oferecer um produto de qualidade, com entrega rápida e cliente satisfeito.

4.5.6 Treinamento

O gestor da empresa é formado em logística e se mantém atualizado utilizando os recursos disponíveis na internet. Talarico (2014, p. 120) frisa que “o processo de aprendizagem nas organizações não está mais relacionado apenas com atividades formais [...]”. Se especializar e se atualizar não precisa mais ser em uma sala de aula, na internet há diversos conteúdos, palestras, fóruns sobre todos os assuntos imagináveis.

O maior aprendizado que o gestor tem ao administrar sua empresa, realizando as vendas, pós-vendas e a criação, é a importância de se adaptar a linguagem de cada cliente, isso faz com que ele se sinta à vontade e consiga retê-lo.

4.5.7 Formas de acompanhamento

O acompanhamento através de indicadores é utilizado para verificar o andamento das vendas de cada vendedor. A empresa não possui indicadores de desempenho, pois não tem funcionários contratados. A Nel Brindes utiliza somente o aplicativo bancário, onde consegue verificar os valores de entrada referente às vendas.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição, praça ou canais de marketing tem um papel importante na empresa, pois é através da distribuição dos produtos que o consumidor tem acesso a ele. Fusco e Sacomano (2007, p. 232) citam que “a distribuição acrescenta valor de lugar e valor de tempo, colocando produto nos mercados”. Saber alocar bem seus produtos é necessário para ter redução nos custos e aumento na lucratividade.

Entender a necessidade da empresa e do cliente é essencial para escolher o canal e o modal de distribuição.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Os canais de distribuição são como as mercadorias irão chegar até o consumidor final, como esse processo ocorrerá, qual o modal será utilizado.

Kotler (2000) evidencia que “as empresas usam canais de distribuição para apresentar, vender e entregar bens ou serviços ao comprador ou usuário. Fazem parte desses canais os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e os agentes que atuam como intermediários”.

Como um intermediário a Nel Brindes utiliza a rede de Correios e empresas de transportes terceirizadas. A principal empresa é a Expresso São Miguel, unidade de Capela de Santana/RS. O modal utilizado é 98% o rodoviário, em poucos casos, se utiliza o modal aéreo, ocorre apenas quando o cliente solicita que a mercadoria seja entregue em um prazo menor de 10 dias, desde o início da negociação.

É importante que a empresa trabalhe com um modal de distribuição com valor compatível com seu negócio e também é imprescindível que a empresa atinja o público-alvo quando for escolher o tipo de canal de distribuição.

A Nel Brindes não distribui seus produtos com exclusividade, ela atende diversos

clientes por todo o país, este tipo de distribuição é o que melhor atende a empresa. A Nel Brindes tem como um de seus diferenciais uma entrega rápida de seus produtos.

O valor do frete é cobrado do cliente, e como a empresa realiza vendas *B2B*, os pedidos possuem quantidade mínima de produtos, o que faz o frete ser mais barato. O valor do frete não passa de 10% sobre o valor da NF, exceto quando se trata do modal aéreo. Porém pode variar de acordo com o peso do produto vendido, a quantidade e o local da entrega.

4.6.2 Distribuição física

A distribuição física se refere à distribuição de produtos, para o lugar correto e no tempo certo, com o menor custo possível.

Gamble e Thompson Jr. (2012) destacam que:

A competitividade de custo de uma empresa não depende apenas dos custos de atividades desempenhadas internamente (a própria cadeia de valor da empresa), mas também dos custos nas cadeias de valor de seus fornecedores e canais de comercialização (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012, p. 79).

Corroborando com Gamble e Thompson Jr. (2012), o custo com distribuição faz parte a cadeia de custos que uma empresa tem, por este motivo, muitas empresas estão preferindo contratar empresas próximas para realizar este serviço.

A Nel Brindes contrata a empresa Expresso São Miguel que fica a 15 km de distância de para realizar a entrega de suas mercadorias, a proximidade entre as empresas facilita a comunicação para melhor execução e agilidade da entrega.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com clientes está diretamente ligado a retenção de clientes, o que consequentemente gera vendas recorrentes, lucratividade e clientes que confiam e acreditam em seus produtos, indicando-os para outras empresas.

Moreira (2009) cita que o cliente geralmente indica a empresa ou produtos para seus amigos, assim sendo indicam para outras pessoas.

4.7.1 Políticas de relacionamento

A Nel Brindes não possui políticas de relacionamento formalizadas, mas acredita que manter um relacionamento estabelecendo diálogos respeitosos, cordiais de forma sempre clara e objetiva, é imprescindível para a empresa obter lucros. Apesar de não formalizar, se preocupa com o relacionamento com os clientes antes, durante e no pós-venda. O gestor da empresa se empenha para atender de forma rápida, clara e eficiente seus clientes.

Além do relacionamento com o cliente, a empresa acredita que seus fornecedores e as empresas que prestam serviços tanto de produção como as transportadoras devem manter um relacionamento de parceria e respeito, dedicando para entregar não só um produto de qualidade, mas também a experiência de compra satisfatória.

4.7.2 Ações de retenção de cliente

A retenção do cliente se promove principalmente através da confiança e do atendimento efetuado com o cliente.

Kotler e Armstrong (2000, p. 15) salientam que “uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento o cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos”.

A Nel Brindes considera importante para reter seus clientes ter uma comunicação aberta, atendimento rápido e adequado, produto de qualidade e pós-venda ativo. Como já citado anteriormente, a empresa espera ter um *feedback* do cliente para depois encaminhar o boleto para pagamento, esta é uma das formas de reter o cliente também e mantê-lo satisfeito.

4.8 PONTOS FORTES E FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área comercial.

4.8.1 Pontos fortes

Os pontos fortes são como a empresa utiliza de forma correta os recursos da área comercial que tem disponível.

Na sequência foram listados os pontos fortes da área comercial da Nel Brindes:

- a) baixa taxa de inadimplência;
- b) possui pós-vendas;
- c) agilidade no atendimento.

Esses pontos fortes fazem com que a empresa consiga reter seus clientes e tornarem fiéis, atraindo novos clientes através de indicações de seus clientes.

4.8.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área comercial retratam os pontos que a organização deve melhorar para atender seus clientes.

Na sequência foram listados os pontos fracos da área comercial da Nel Brindes:

- a) falta de divulgação nas redes sociais e site desatualizado;
- b) falta de um sistema ERP;
- c) falta de equipe de vendas;
- d) falta de planejamento de vendas e metas.

A Nel Brindes não se destaca em prospectar novos clientes devido aos pontos fracos citados, possivelmente a falta de equipe de vendas na empresa e a falta de divulgação nas redes sociais fazem com que a Nel Brindes trabalhe mais com os clientes que já efetuaram vendas anteriormente.

5 ÁREA DE MATERIAIS

Na área de materiais são tomadas as decisões referentes às compras, a qualidade dos materiais e o custo da matéria-prima.

Jansen (2015, n. p.) destaca “a simplificação de produtos quanto a aspectos de materiais e processos produtivos é a condição necessária para a produção industrial que priorize o resultado econômico”.

A área de materiais deve ser planejada para não haver desperdícios, controlar o fluxo e a qualidade da matéria-prima.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

No planejamento para aquisição de materiais é feito a análise da demanda, orçamentos e os prazos de entrega.

Fusco e Sacomano (2007, p. 143) conceituaram “o planejamento de materiais é a atividade através da qual é feito o levantamento completo das necessidades de materiais para a execução do plano de produção”.

No mercado, há inúmeros programas e sistemas que integram essas informações, tornando a empresa uma só, inclusive conectando suas filiais. A utilização desses sistemas faz com que a empresa não desperdice matéria-prima e tempo, pois saber onde estão os produtos desejados e se tem a quantidade necessária é imprescindível para a melhor utilização do tempo e dinheiro.

A Nel Brindes realiza a compra dos produtos de acordo com a necessidade, não trabalha com estoques. Geralmente as compras são realizadas semanalmente, através de e-mail com fornecedores de São Paulo. O planejamento é feito junto com as empresas que realizam as personalizações nos produtos.

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

A Nel Brindes não possui estoque de matéria-prima, toda semana ela entra em contato com o fornecedor e faz a compra de todas as mercadorias necessárias para os pedidos fechado na semana.

No momento da escolha dos fornecedores, o proprietário optou por empresas que poderiam ter entrega rápida, produto de qualidade e preço atrativo.

Amboni e Andrade (2010) relatam que “as decisões sobre o nível de estoque a ser mantido pela organização para um determinado produto muita descoberta de fatos e muita previsão”. Deste modo o aperfeiçoamento das decisões tomadas referente ao estoque é feita através do estudo da quantidade e da matéria-prima que serão usadas para a produção de cada produto.

É essencial que o gestor conheça sua área de atuação e os produtos que são produzidos para que não ocorram desperdícios.

5.1.2 Fatores determinantes para o programa de aquisição

Os fatores que determinam a aquisição de materiais são definidos de acordo como a empresa opera. Além disso, com o planejamento de materiais é possível delinear a quantidade necessárias, quais os componentes ou matéria prima, determinar o tempo para poder entregar na data acordada. Para Fusco e Sacamano (2007) o planejamento de materiais:

Tem como resultado um plano detalhado de aquisição por meio de compras ou fabricação, envolvendo todas as matérias-primas e componentes prontos, com as respectivas datas de recebimento ou término de fabricação e quantidades (FUSCO; SACAMANO, 2007, p. 143).

Os fatores determinantes para a aquisição de materiais na Nel Brindes são de acordo com as vendas realizadas. Como a empresa trabalha com produtos personalizados, a aquisição inicia a partir do fechamento da negociação com o cliente.

Deste modo a empresa acredita que seja mais lucrativo e evita desperdícios, em razão da empresa trabalhar com produtos que serão personalizados e ter disponível uma variedade de brindes para venda.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Os critérios para aquisição de materiais é a maneira que as empresas se organizam quando há necessidade de compra de matéria-prima ou componentes.

Fusco e Sacomano (2007) explicam que para realizar a compra dos materiais é preciso analisar a necessidade de matérias-primas e de componentes que serão necessários para a produção, levando em consideração fatores como a data do pedido, o término da fabricação e a quantidade de insumos necessários.

A Nel Brindes optou por fornecedores de São Paulo e de Porto Alegre/RS que foram

os que supriram as necessidades e ofereceram preço atrativo.

Fusco e Sacomano (2007, p. 144) salientam que “[...] o planejamento e a requisição do material tem origem na estrutura do produto”.

Após o planejamento e a requisição da matéria-prima ainda são necessários alguns processos para validar a compra.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

A Nel Brindes realiza as compras de mercadorias diretamente com os fornecedores, os pedidos são feitos através e-mails enviados semanalmente pelo gestor da empresa.

Fusco e Sacomano (2007) apontam que quando é necessário realizar a compra de vários itens do estoque, deve ser feita através de uma ordem de compra, onde são documentados todos os produtos, quantidade e o setor que indicam há necessidade.

Em razão da empresa não ter funcionários como já citado anteriormente, não há sistemas de gestão, sendo assim não são realizadas ordens de compra, a negociação é simplificada através de e-mail, onde é acordada a quantidade de cada item, os prazos para a entrega e pagamento.

5.2.2 Especificações do material

A especificação de materiais é fundamental no momento da realização da compra e da produção das mercadorias. Fusco e Sacomano (2007) relatam quando um produto é entregue fora da especificação, ele gera um custo, chamado custo de falha externa, que ocorre quando a mercadoria é entregue para o cliente com qualidade inferior do que foi acordo.

A empresa tem em seu catálogo brindes qual tipo de personalização e de qual material o produto é feito. Desta forma fica claro qual será o material e o produto que será entregue para o cliente e consegue a padronizar as mercadorias.

No momento da compra de mercadorias e componentes a empresa encaminha por e-mail quais itens e a quantidade do produto.

5.2.3 Aprovação de fornecedores

A Nel Brindes não faz a aprovação de fornecedores formalmente. “Fornecedor representa o mercado de suprimento das entradas” (AMBONI; ANDRADE, 2010, p. 207).

O gestor da empresa entrou em contato com alguns fornecedores e fechou uma parceria, as compras são realizadas sempre com os mesmos fornecedores.

Como já citado anteriormente, os fornecedores são localizados na grande maioria em São Paulo e alguns em Novo Hamburgo/RS, foram escolhidos uma vez que supriam as necessidades da Nel Brindes. Os critérios utilizados foram produtos de qualidade, preço atrativo e entrega rápida.

5.2.4 Normas para solicitação de materiais

A solicitação só ocorre quando há necessidade da compra. Fusco e Sacomano (2007) expõem que para a aquisição de matérias-primas, a utilização uma lista de quais os produtos são necessários para a fabricação da mercadoria, juntamente com o estoque disponível, facilitam as tomadas de decisões de compras.

Uma vez que a empresa não possui funcionários, o proprietário da Nel Brindes realiza os pedidos de solicitação de materiais por e-mail de forma simples, não possuindo normas para a solicitação. Este processo varia de acordo com as necessidades e os pedidos fechados durante a semana.

5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação

Geralmente as empresas possuem políticas para a realização da compra de materiais e para a realização de importação. No entanto, a Nel Brindes não possui políticas de compras e não realiza importação de materiais.

As compras são realizadas pelo gestor da empresa, de acordo com as necessidades e com os pedidos fechados. A empresa não possui estoques, tudo que é comprado pela empresa já é direcionado para a produção dos brindes personalizados.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

O controle de materiais é realizado para que o produto chegue até o cliente da forma que foi solicitado superando as expectativas da compra. Fusco e Sacomano (2007, p. 285) destacam que “o sistema de controle é o resultado da maneira como a empresa concorre no mercado, ou dos fatores de sucesso em seu negócio”.

A Nel Brindes realiza a controle de todos os produtos que serão enviados para seus

clientes, e acredita que entregar um produto superando as expectativas em relação à qualidade é um diferencial da empresa.

5.3.1 Normais orientativas de controle

A empresa não possui normas orientativas de controle formalizadas, no entanto, o gestor da empresa realiza a compra dos produtos e encaminha para as empresas terceirizadas que irão personalizar.

O controle de produtos possui três fases, de acordo com Fusco e Sacomano (2007) são:

- a) controle da produção ou processamento de componentes;
- b) controle das montagens e acondicionamento dos lotes;
- c) controle da assistência técnica do produto (FUSCO; SACOMANO, 2007, p. 286).

O gestor aplica esses três controles na empresa. Toda vez que um novo cliente fecha um pedido, com uma personalização diferente do que já foi realizado, o proprietário da Nel Brindes juntamente com o gestor da empresa terceirizada realizam as primeiras impressões para fazer o acerto das personalizações, das cores e dos acabamentos. Depois é realizado o processo de embalagem e, por fim, a empresa fica à disposição do cliente caso haja problemas com a compra.

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

O controle de materiais ocorre no momento da embalagem. O gestor da empresa faz o processo de embalar as mercadorias e entregar para a transportadora. Neste momento é realizado o controle de todos os produtos.

É realizada a verificação se todos os produtos estão de acordo com o solicitado, se as impressões, costuras e acabamentos estão dentro do padrão, se não possuem defeitos e se a qualidade está de acordo com o solicitado.

A empresa não envia produtos com defeitos, quando algum brinde apresenta defeito, o gestor verifica a possibilidade da produção fabricar outro ou entra em contato com o cliente explicando o ocorrido.

O processo que a Nel Brindes realiza a gestão dos materiais está exemplificado na Figura 18.

Figura 18 – Sistema de controle



Fonte: Fusco e Sacomano (2007, p. 96).

O planejamento é o início do processo de gestão de materiais, após ser realizado o planejamento, inicia-se a execução, que é desempenhada pelas empresas terceirizadas. No momento do controle retorna para a Nel Brindes e é executado pelo gestor da empresa. No final do processo, a Nel Brindes aguarda o *feedback* dos clientes, neste momento é encaminhado o boleto para o pagamento, como já foi citado.

5.3.3 Organização do controle de estoques

Como a empresa não trabalha com estoque, realiza as compras das mercadorias semanalmente de acordo com os pedidos fechados, como já citado no capítulo, não há necessidade de controle de organização de estoque.

Assim que os materiais chegam na Nel Brindes, são encaminhados para as empresas que realizam as personalizações, após os brindes retornam para a empresa, onde são checados, embalados e enviados para os clientes.

A empresa trabalha pedido por pedido, desta maneira, os brindes não permanecem na empresa por muito tempo, economizando espaço e evitando o desperdício de materiais.

5.3.4 Sistemas de codificação dos materiais

A Nel Brindes não codifica seus produtos, por mais que a empresa comercialize um amplo catálogo de produtos ela não realiza a codificação seus produtos.

Fusco e Sacomano (2007) explicam a importância da codificação dos materiais, ainda mais quando a empresa trabalha com diversos tipos de produtos diferentes. A codificação é utilizada para manter o estoque organizado, para serem processados de forma rápida e fácil.

A Nel Brindes realiza a venda de seus brindes para outras empresas, e essas realizam

a codificam suas mercadorias e em alguns casos específicos os clientes encaminham os códigos de barra para serem inseridos nas embalagens dos produtos.

5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais

A Nel Brindes não realiza o controle dos custos relacionados à aquisição de materiais. Não são feitas planilhas e relatórios com os custos dos materiais, o gestor da empresa fica atento aos valores das mercadorias e observa o mercado de brindes.

Amboni e Andrade (2010) salientam que:

O controle é um processo é cíclico. Neste sentido é conveniente que seja sistematizado e padronizado para que possa efetivamente regular as atividades da organização, propiciando que ela atinja os índices de desempenho planejados (AMBONI; ANDRADE, 2010, p. 249).

Por mais que o controle dos custos com a compra dos materiais seja de extrema importância para manter a empresa financeiramente saudável e competitiva, a Nel Brindes não faz o controle por sistemas, planilhas ou relatórios. O gestor da empresa fica atento aos valores das matérias-primas para não encarecer o produto final.

Como a empresa realiza a compra somente do que já foi vendido, evita os custos desnecessários com desperdícios de produtos, as compras são realizadas semanalmente aproveitando assim o custo do frete.

5.3.6 Organização dos almoxarifados

A empresa não possui uma sala específica para o almoxarifado, pois como já citado, os produtos são direcionados para a personalização assim que chegam na empresa, e após embalados já são encaminhados para os clientes.

A Figura 19 apresenta a sala onde ficam os produtos que serão embalados e coletados pela transportadora.

Figura 19 – Sala de expedição



Fonte: banco de imagens Nel Brindes (2019).

Nesta sala de expedição estão dispostos alguns dos produtos que são comercializados pela Nel Brindes, esta sala é utilizada para realizar o controle de qualidade e a embalagem dos produtos.

A sala é pequena e não acomoda uma grande quantidade de produto, sendo assim é necessário a transportadora coletar os brindes logo após o término do processo de embalagem.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área de materiais.

5.4.1 Pontos fortes

Com os pontos fortes da Nel Brindes na área de materiais pode-se salientar o preço competitivo e produtos de qualidade.

Na sequência foram listados os pontos fortes da área de materiais da Nel Brindes:

- a) trabalha com sistema *just-in-time*;
- b) simplificação do processo de compras;
- c) controle qualidade de todos os produtos comercializados.

A Nel Brindes não trabalha com estoque de matéria-prima, o que se torna mais lucrativo na visão do proprietário. Por se uma empresa pequena, ainda não é necessário formalizar processos de controle. A entrega de produtos de qualidade, sem nenhum defeito é imprescindível para a Nel Brindes reter seus clientes.

5.4.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área de materiais se referem aos pontos que a organização deve melhorar para se manter competitiva e evitar desperdícios.

Na sequência foram listados os pontos fracos da área de materiais da Nel Brindes.

- a) falta de controle de custo de aquisição de materiais;
- b) sala de expedição pequena;
- c) falta de codificação dos materiais.

A empresa objetiva aumentar suas vendas e almeja ter um lugar maior para poder alocar seus produtos, desta forma será necessário o controle de custos de aquisição.

6 ÁREA DE OPERAÇÕES

As organizações possuem uma área de operações que desempenham um papel fundamental para o andamento de toda a empresa. Na Nel Brindes não é diferente, a área de operações abrange todas as decisões referente aos processos organizacionais.

Marques (2011) frisou a importância na confiabilidade nas operações internas, a empresa deve entregar o produto com os materiais, entrega e todas as informações conforme havia negociado com seus clientes desta forma a organização tem credibilidade e é confiável.

A área de operações deve estar interligada com as demais áreas da empresa, desse modo o proprietário da empresa, que executa todas as tarefas da empresa, possui todas as informações necessárias para tomar as decisões corretas visando otimizar seus recursos para oferecer um atendimento e produto de qualidade, com a intenção de manter a empresa competitiva.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Planejar, programar e controlar as operações executadas dentro da empresa é imprescindível para funcionamento da empresa da melhor maneira possível, com os recursos disponíveis. Este processo visa otimizar os processos produtivos das organizações.

O planejamento diz respeito à capacidade que a empresa tem de produzir, a programação se refere ao sequenciamento das operações, otimizando tempo e recursos, já o controle é a eficiência e a eficácia das operações, para evitar desperdícios de matéria-prima e de tempo.

Na Nel Brindes todas as operações são realizadas de forma sequencial, o pedido é vendido, produzido, embalado e enviado, sempre seguindo os mesmos passos. O planejamento inicia no momento da negociação, a programação é acertada juntamente com as empresas terceirizadas e o controle é realizado pelas empresas terceirizadas e no fim pelo gestor da empresa, que faz o controle de qualidade das mercadorias.

Filho (2006) ressalta que o planejamento e controle possuem como função principal controlar prazos e quantidade, é necessário que o gestor da empresa tenha todas as informações coordenadas de todas as áreas ligadas a produção para controlar e desempenhar melhor suas funções.

6.2 LAYOUT

O *layout* das organizações é basicamente como os objetos, máquinas e equipamentos são distribuídos dentro dela, objetivando em ampliar a eficiência dos processos.

Em relação a depósito de armazenagem de materiais, geralmente se utiliza o *layout* quadrado, facilitando a separação dos materiais para o fechamento dos pedidos, além de ser a maneira mais fácil e simples de criar um *layout*, segundo Bowersox et al. (2013).

Na Nel Brindes não possui depósitos para armazenagem, no entanto, ela possui duas salas principais, em uma sala são realizadas as funções da área comercial, atendimentos presenciais das empresas parceiras e as vendas remotas, já na outra sala, são realizados os processos envolvendo as mercadorias como o controle, a embalagem dos brindes e o despacho com a transportadora.

O *layout* da Nel Brindes não foi planejado de maneira que possa otimizar o tempo e os processos, o gestor da empresa desempenha as funções com aptidão com os materiais dispostos em prateleiras e mesas.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

A empresa não realiza atendimento de forma presencial, apenas através de contato por e-mail, *Whatsapp* e *Skype*.

Esta forma de atendimento é a mais eficaz observando que a Nel Brindes realiza vendas para outras empresas de todo o país, inviabilizando que o atendimento seja presencial. Gamble e Thompson Jr. (2012) analisaram que uma organização tenha um bom atendimento possui vantagem competitiva em relação à concorrência.

O fluxo de atendimento se inicia no momento da negociação, quando o cliente entra em contato de forma remota solicitando orçamentos dos produtos que necessita. O gestor da empresa informa os valores de cada produto, o prazo de entrega, as formas de pagamento e menciona que o frete é FOB (*Free on board*) será pago pelo cliente.

Após o fechamento do pedido, o gestor realiza a compra dos materiais, encaminha para as empresas que realizam a personalização, junto com as especificações do produto. No final do processo o brinde retorna para Nel Brindes onde será inspecionado, embalado e despachado com a transportadora para o endereço do cliente.

6.4 ESTACIONAMENTO

A Nel Brindes não possui estacionamento para clientes e fornecedores, em razão de não realizar atendimentos e vendas presenciais.

A empresa possui uma vaga na garagem do prédio para utilizar como estacionamento, somente para o veículo do proprietário.

6.5 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

Os clientes são atendidos de forma remota no horário comercial das 9 horas às 18 horas, de segunda-feira a sexta-feira, em alguns casos excepcionais, quando há necessidade de entrega urgente, o atendimento é realizado após as 18 horas. Visando realizar as entregas dos produtos conforme o combinado.

A empresa realiza atendimento presencial para as transportadoras que coletam as mercadorias e empresas terceirizadas com horários previamente agendados.

6.6 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR

As informações sobre as compras são repassadas aos clientes por e-mail e *Whatsapp* pelo gestor da empresa. Assim que a mercadoria é despachada o gestor encaminha para o cliente o código de rastreio.

Jansen (2015, n. p.) [...] Os clientes pagam às empresas pelos produtos adquiridos, e eventualmente podem buscar informação sobre o uso do produto [...].

O gestor da Nel Brindes fica disponível para sanar as dúvidas e considera fundamental que os clientes possuam as informações sobre as compras, a entrega e o uso dos produtos no momento e após a negociação.

6.7 GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

A Nel Brindes não formaliza garantia e assistência de seus produtos, porém assegura que os produtos são produzidos com material e personalização de qualidade. Toda vez que ocorre algum problema ou avaria nos brindes, a Nel Brindes oferece assistência e negocia a troca da peça ou desconto.

Fusco e Sacomano (2007) salientam que o controle de produto deve ser realizado

desde a criação até a assistência técnica, uma vez que as falhas devem ser corrigidas antes que sejam produzidos, objetivando entregar a qualidade esperada ou assegurada pela empresa.

6.8 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

A gerência de reclamações é realizada pelo gestor da empresa, ele realiza o pós-vendas de todas as negociações realizadas pela empresa.

Filho (2006) destaca que os *feedbacks* são importantes para que as empresas possam corrigir as falhas e ajustar os processos ou sistemas. A Nel Brindes considera os *feedbacks* indispensáveis, que assim que a mercadoria é entregue para o cliente, o gestor entra em contato e solicita o *feedback* sobre o produto e todos os processos que foram executados.

Todos os *feedbacks* são importantes para a empresa siga se aperfeiçoando para reduzir as falhas e crescer no ramo de brindes.

6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área de operações.

6.9.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da Nel Brindes na área de operações fazem com que a empresa se mantenha competitiva e atente as correções que devem ser realizadas.

Na sequência foram listados os pontos fortes da área de operações da Nel Brindes:

- a) solicitação de *feedback*;
- b) atendimento online por meio de aplicativos;
- c) acesso às informações sempre que solicitado;

Os pontos fortes da Nel Brindes demonstram que a empresa se empenha em realizar um atendimento descomplicado, acessível e em constante melhoria.

6.9.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área de operações devem ser analisados para que a empresa não desperdice tempo e recursos.

Na sequência foram listados os pontos fracos da área de materiais da Nel Brindes:

- a) falta de *layout*;
- b) não formalização de garantia.

Com os pontos fracos é possível analisar que falta de *layout* pode ocasionar o desperdício do tempo e com a não formalização da garantia podem acarretar problemas com o cliente.

7 ÁREA FINANCEIRA

Na área financeira são controlados o fluxo de caixa, a contabilidade, a gestão de custos e impostos, é realizado o planejamento financeiro e a análise dos recursos. Esta área está diretamente ligada com as demais áreas da empresa. Assim como todos os outros setores de uma organização, eles devem se adequarem ao tamanho e as necessidades da empresa.

Gitman (2004, p. 9) reforça que “para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto a ser capaz de se comunicar com as pessoas de outras áreas”. Em concordância, a área financeira funciona como um elo com as demais áreas.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A estrutura da área financeira da Nel Brindes funciona apenas com o proprietário da empresa que toma todas as decisões relacionadas a esta e as demais áreas da empresa como já citado.

Gitman (2004, p. 4) evidencia que “o porte e a relevância da função da administração financeira dependem do tamanho da empresa”.

O gestor da empresa realiza o pagamento e o recebimento de contas, o acompanhamento é feito através do aplicativo bancário.

A empresa contrata um escritório de contabilidade que fica responsável por realizar a apuração dos impostos, os balanços patrimoniais e a demonstração do resultado do exercício.

A Nel Brindes não possui um sistema específico para realizar a gestão financeira. No entanto, o gestor da empresa se encarrega de controlar todas as áreas da empresa, assim como a financeira, assegurando que a empresa se mantenha saudável economicamente.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

A gestão de caixa é associada à entrada e saída de recursos, desse modo o gestor pode tomar as decisões de modo mais assertivo quando se trata de realizar investimentos.

O gestor da empresa realiza o controle do fluxo de caixa através do aplicativo bancário, nele é possível agendar pagamentos de boletos e transferências para os fornecedores e empresas terceirizadas, os recebimentos também são controlados somente pelo aplicativo.

Marques (2011) salienta a importância de a empresa ter capital de giro:

O capital de giro é o montante de dinheiro para cobrir o ciclo de dias que a empresa possui desde a compra de mercadoria ou matéria-prima até o seu recebimento. É também uma reserva para manter as atividades operacionais da empresa por um período determinado, até que haja receitas (MARQUES, 2011, p. 93).

A Nel Brindes possui um capital de giro para que a empresa consiga continuar as atividades caso ocorra algum problema, como o ocorrido com a pandemia do Coronavírus.

O prazo médio de recebimento é de 45 dias, já o pagamento de fornecedores e das empresas que realizam a personalização é feito em até três dias após a compra ou contratação do serviço.

O ciclo operacional é desde aquisição de materiais para a produção até o recebimento do pagamento das vendas realizadas, esse ciclo é formado por duas categorias sendo elas o estoque e as contas a receber, segundo Gitman (2004). Na Nel Brindes, o ciclo operacional é baixo por não ter estoque de mercadoria, as compras são realizadas apenas depois do pedido fechado. “[...] o ciclo operacional obviamente é a soma dos prazos de estocagem e recebimento” (ROSS et al., 2013, p. 627). Levando em consideração, em média o ciclo operacional é de 47 dias.

O ciclo financeiro é o tempo entre a saída do dinheiro para pagamento de fornecedores até a retomada do dinheiro, como lucro. “O ciclo financeiro é a diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento [...]” (ROSS et al., 2013, p. 632). Já o ciclo financeiro da Nel Brindes em média é de 44 dias, levando em consideração o ciclo operacional de 47 dias e prazo médio de pagamento de três dias.

A empresa ainda não tem sua própria produção, não possui estoques de mercadoria e desse modo não há necessidade de realizar financiamentos. Todo o lucro da empresa é aplicado em uma conta bancária jurídica para poder atingir o objetivo que é ter estrutura para realizar a produção e ter um capital de giro.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

A Nel Brindes não possui um método de custeio formalizado, porém pode-se dizer que utiliza o método de custeio direto (variável), onde não calcula os custos fixos que a empresa possui, considera apenas os custos com a produção, matéria-prima e embalagem.

Corbari e Macedo (2012) ressaltaram que:

O pressuposto básico da metodologia do custeio direto (variável) é a de que, se um

dos maiores problemas da gestão de custos diz respeito ao rateio dos custos indiretos, este problema fica resolvido ao agregar ao produto apenas os custos diretos e variáveis (CORBARI; MACEDO, 2012, p. 60).

Os custos fixos que a empresa possui são tratados como despesas, este tipo de custeio é mais simples e objetivo, facilitando nas tomadas de decisões do gestor da empresa.

Para determinar o preço de venda dos produtos, além de estar atento ao mercado e concorrentes, para saber quanto deve cobrar, é necessário que saiba o custo das mercadorias para a empresa (MARQUES, 2011).

Com a utilização do custeio direto, o gestor da empresa não aloca no custo as despesas que a empresa tem para manter o funcionamento, como energia elétrica, gasolina, condomínio, materiais de escritório, entre outras despesas que não estão diretamente ligadas a produção. Essas despesas são retiradas do lucro que a empresa tem com as vendas.

Deste modo o gestor da Nel Brindes determina o preço dos brindes somando os custos diretos com a margem de lucro. Importante lembrar que a empresa realiza vendas *B2B*, podendo alterar a margem do lucro de acordo com as negociações e quantidade de produto vendido.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Toda a área contábil da empresa é terceirizada e exercida pela empresa Izacon Assessoria Contábil, sediada em Montenegro/RS. Ela é responsável por todo o serviço contábil, como emitir guias para pagamentos de impostos, realização de balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício (DRE). As notas fiscais são emitidas pelo proprietário da empresa, através emissor gratuito do Sebrae.

Para Corbari e Macedo (2012, p. 16) “a finalidade da contabilidade é prestar informações para os usuários”. A empresa contratada passa todas as informações sempre que solicitado e auxilia quando há dúvidas. As informações dos balanços patrimoniais e do DRE não são utilizadas para análises pelo gestor da empresa.

A empresa também não possui indicadores para analisar e controlar se o desempenho da organização está variando. Para Gitman (2004) os indicadores financeiros são importantes para que o gestor saiba onde deve colocar seus esforços, estão diretamente ligados a economia, sendo utilizados para saber se a organização está economicamente saudável.

Apesar da importância de se ter indicadores financeiros, o gestor da Nel Brindes acredita que devido à empresa ser de pequeno porte, não possuir funcionários, não ter estoque

de matéria-prima, trabalhar apenas com a compra de matéria-prima já vendida, faz com que a empresa não tenha necessidade de realizar as análises e ter indicadores de desempenho.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Para o início das atividades da Nel Brindes foi utilizado apenas os recursos próprios do proprietário, não foi necessário captação de recursos de terceiros.

Porém, futuramente o proprietário acredita que serão necessários investimentos de terceiros para tornar possível o grande objetivo da empresa, que é a expansão de sua estrutura. Segundo Ross et al. (2013) quanto maior for o risco do negócio maior é o custo do capital próprio investido.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O planejamento financeiro e orçamentário nada mais é do que o provisionamento das vendas e das despesas que a empresa terá em um respectivo prazo. Realizar o planejamento financeiro e orçamentário faz com o que gestor tenha clareza do que está sendo gasto e aonde.

Corroborando, Ross et al. (2013, p. 95) afirmam que “ao preparar um plano financeiro, todos os projetos e investimentos individuais que a empresa empreenderá se combinam para determinar o investimento total necessário”. Saber quais são os recursos necessários é imprescindível para a empresa continuar suas atividades, crescendo de forma saudável.

As necessidades futuras da Nel Brindes é a aquisição de um veículo, pois no momento o gestor utiliza seu próprio veículo para levar a mercadoria até as empresas terceirizadas. Para a realização desta compra, deve ser feito o planejamento e captação de novos clientes, desse modo o custo com a aquisição não irá impactar no caixa nem lucro da empresa. Futuramente também será necessária a contratação de funcionário para auxiliar nas atividades desenvolvidas.

Todos esses planejamentos financeiros e orçamentários impactam diretamente no caixa da empresa. O gestor da empresa realiza de forma informal, no entanto, tem o conhecimento de todas as operações realizadas na Nel Brindes, tanto entrada de receitas como as saídas, com as despesas e os custos.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área financeira.

7.7.1 Pontos fortes

Nos pontos fortes é possível analisar como a Nel Brindes está utilizando seus recursos financeiros de forma eficiente.

Na sequência foram listados os pontos fortes da Nel Brindes:

- a) ter uma boa contabilidade contratada.

A contratação de um bom escritório contábil auxilia o gestor com as dúvidas sobre impostos, notas fiscais e outros serviços que ao realizados pelo escritório.

7.7.2 Pontos fracos

Com os pontos fracos da Nel Brindes é presumível que a empresa deva modificar alguns aspectos para que possa melhorar o aproveitamento dos recursos financeiros.

Na sequência foram listados os pontos fracos da Nel Brindes:

- a) não utilizar indicadores financeiros;
- b) não analisa os dados contábeis;
- c) não formaliza o planejamento financeiro e orçamentário.

A falta de indicadores financeiros, não realizar a análise de dados e a não formalizar o planejamento dificulta a análise de verificação se a empresa está em crescimento constante ou se está empregando bem seus recursos financeiros nas áreas que necessitam de atenção e investimentos.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Realizar a gestão de recursos humanos é uma mistura entre ser especialista em administrar e se relacionar com as pessoas. Esta área é responsável por estabelecer relações entre o capital humano e a empresa.

Para Knapik (2008) define a área de gestão de pessoas como:

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores (KNAPIK, 2008, p. 14).

Os colaboradores devem ter o mesmo objetivo dentro da empresa, alcançar as metas definidas, para que ambas as partes possam ganhar.

8.1 MODELOS DE GESTÃO

A relação que a empresa tem com seus colaboradores e com seus parceiros diz muito sobre o modelo de gestão da organização. O RH da Nel Brindes possui apenas o proprietário da empresa como funcionário, ele realiza todas as funções e toma todas as decisões necessárias. No entanto, o gestor interage com as empresas terceirizadas de forma participativa, que segundo Amboni e Andrade (2010, p. 158) este tipo de gestão é “o processo de tomada de decisão é descentralizado. Todavia, vale mencionar que os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão para a organização”.

Corroborando Knapik (2008, p. 21) salienta que “os novos modelos de gestão premiam as empresas que valorizam seus talentos humanos e vêem nas pessoas seu principal investimento e fonte de recursos e resultados”

Por mais que o gestor realiza o processo de tomada de decisão sozinho dentro da empresa, ele leva em consideração as opiniões das empresas parceiras. O objetivo é criar uma relação e ter um ambiente organizacional saudável.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura e o clima organizacional delimitam a forma de pensar e agir dentro das organizações. Cada empresa possui sua cultura compatível com suas crenças, valores e comportamento, o clima que influencia diretamente para alcançar os resultados e objetivos da

organização.

Segundo Knapik (2008, p. 21) “o clima e a cultura de uma empresa têm forte impacto no contexto ambiental, principalmente na imagem que a instituição possui no meio em que está inserida”. Geralmente as empresas querem ser vista como empresas boas de trabalhar, que tem um clima organizacional saudável, que valorizam seus colaboradores, que tenham qualidade de vida dentro da organização.

Mesmo que a Nel Brindes não possua colaboradores, o gestor da empresa trabalha para manter um clima saudável e de harmonia com seus parceiros e clientes.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

As empresas comumente remuneram seus colaboradores de acordo com o cargo e as atividades desempenhadas dentro da empresa. Jones e George (2008) salientam que os gestores devem dividir as organizações em cargos específicos de acordo com as atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Como a empresa não possui funcionário, o proprietário da empresa faz a retirada mensal de pró-labore, recebe o salário base e faz o recolhimento de INSS respeitando as leis impostadas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Na empresa não há cargos e remunerações especificados, pois ainda não possui funcionários contratados. Jones e George (2008) destacaram que atualmente as remunerações são baseadas em bonificações e participação de lucros, dessa forma é possível incentivar e motivar os colaboradores.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

No momento, a empresa não possui funcionário, apenas o gestor que realiza todas as atividades desenvolvidas dentro da empresa, no entanto, o gestor está ciente que a contratação de um colaborador será necessária com o crescimento das vendas.

Jones e George (2008, p. 418) destacaram que “o recrutamento inclui todas as atividades que os gerentes exercem a fim de promover um conjunto de candidatos qualificados para a posição em aberto”.

Por fim o processo de integração se refere à apresentação dos colegas e da rotina que será desempenhada.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para uma organização crescer é necessário que ela invista em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Jones e George (2008, p. 429) destacaram que “[...] a aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho, à medida que os funcionários executam suas tarefas”. Corroborando, as organizações devem disponibilizar treinamentos para seus colaboradores possam executar suas tarefas e se manterem em desenvolvimento.

O gestor da Nel Brindes está sempre em busca de conhecimento, pesquisando sobre tendências de mercado no ramo de brindes, as novidades em relação a produtos e maquinários, para poder oferecer produtos que superem as expectativas relacionadas à qualidade e operar plenamente todas as áreas da empresa. Sua formação em logística faz que tenha conhecimento nas áreas de transporte, armazenamento e estoques e auxilia para realizar o gerenciamento das vendas.

8.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesta subseção serão apontados os pontos fortes e os pontos fracos identificados na área recursos humanos.

8.6.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da área de recursos humanos se referem à utilização de forma correta os recursos que a empresa possui disponível.

Na sequência foi listado o ponto forte da Nel Brindes:

- a) busca contínua por conhecimento e aprendizagem.

O gestor da empresa tem o hábito de se atualizar sobre o mercado de brindes, mantendo-se em constante aprendizagem.

8.6.2 Pontos fracos

Com os pontos fracos da área de recursos humanos devem ser analisados para que a empresa possa realizar as mudanças e se tornar mais eficiente.

Na sequência foi listado o ponto fraco da Nel Brindes:

- a) proprietário realiza todas as tarefas da empresa.

O ponto fraco da Nel Brindes citado é possível verificar a possível necessidade de contratação de um funcionário para auxiliar nas atividades realizadas dentro da empresa.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Através do estudo realizado em todas as áreas da empresa J R Koetz ME, foi realizada a análise da atual situação da organização por meio dos pontos fortes e fracos diagnosticados nesse trabalho; deste modo será possível realizar a análise da situação atual e propor as melhorias que possam ser implementadas.

A autora do presente estudo, através da análise da Matriz SWOT e da Matriz de prioridades irá fazer o cruzamento dos pontos fracos, pontos fortes, das ameaças e oportunidades de todos os setores da empresa que foram identificados ao longo do estudo.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Após a análise realizada neste estudo, é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças do mercado que a Nel Brindes está inserida. Através do cruzamento dessas informações, muitas empresas utilizam a ferramenta Matriz SWOT, segundo Martins (2007, p. 45) “[...] visa confrontar os aspectos negativos e positivos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização”.

As oportunidades e ameaças do ambiente externo que a empresa está inserida, foram identificados pela autora do presente estudo juntamente com o proprietário da empresa e serão citados neste capítulo. Os pontos fortes e fracos relevantes observados durante o estudo de todas as áreas da Nel Brindes serão destacados na sequência.

9.1.1 Pontos fortes

Os pontos fortes analisados da Nel Brindes possibilitam que a empresa seja competitiva no mercado de brindes em relação aos concorrentes. Martins (2007, p. 46) conceitua os pontos fortes como: “são aqueles aspectos mais positivo da empresa em relação a seu produto, serviço ou unidade de negócio. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevante para o planejamento estratégico”.

Na sequência estão listados os pontos fortes identificados durante o presente estudo na Nel Brindes:

- a) conhecimento na área de brindes;
- b) mix de produtos;

- c) bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas;
- d) boa qualidade de materiais utilizados;
- e) rapidez e agilidade na entrega;
- f) possui pós-venda;
- g) baixa taxa de inadimplência;
- h) agilidade no atendimento;
- i) trabalha com sistema *just-in-time*;
- j) simplificação do processo de compras;
- k) controle qualidade de todos os materiais comercializados;
- l) solicitação de *feedback*;
- m) atendimentos online por meio de aplicativos;
- n) acesso as informações sempre que solicitado;
- o) busca contínua de aprendizagem;
- p) ter uma boa contabilidade contratada;

Os pontos fortes possibilitam que a empresa desenvolva as atividades de maneira eficiente, utilizando todos os recursos que têm disponível para oferecer um produto ou serviço de qualidade. Conforme Daychouw (2007) os pontos fortes podem ser modificados por seus gestores de acordo com as estratégias e objetivos da empresa, uma vez que trata do ambiente interno da empresa.

9.1.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são os recursos que não são desenvolvidos plenamente dentro da organização, segundo Daychouw (2007, p. 7) os pontos fracos referem-se as “desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes”

Os pontos fracos identificados no estudo de todas as áreas da Nel Brindes mostram as deficiências que a empresa possui em cada área.

Na sequência estão listados os pontos fortes identificados na Nel Brindes:

- a) falta de objetivos formalizados;
- b) não utiliza sistemas de informação;
- c) participação de mercado não conhecida;
- d) falta de divulgação nas redes sociais e site desatualizado;
- e) falta de um sistema ERP;
- f) falta de equipe de vendas;

- g) falta de planejamento de vendas;
- h) falta de controle de custo de aquisição de materiais;
- i) sala de expedição pequena;
- j) falta de codificação dos materiais;
- k) falta de *layout*;
- l) não formalização de garantia;
- m) não utilizar indicadores financeiros;
- n) não analisar os dados contábeis;
- o) não formaliza o planejamento financeiro e orçamentário;
- p) proprietário realiza todas as tarefas da empresa.

É importante analisar as deficiências da empresa para poder concentrar os esforços para tratar esses pontos fracos. Em razão de que além de ocasionar a perda competitiva no mercado, também pode prejudicar financeiramente a empresa.

9.1.3 Ameaças

As ameaças podem dificultar a empresa a atingir seus objetivos em relação ao lucro e a participação de mercado, esses aspectos estão diretamente ligados ao mercado que a empresa está inserida e não podem ser controlados pelo gestor da organização.

Daychouw (2007, p. 8) salienta “já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. mas apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”.

As principais ameaças do ambiente externo foram verificadas pela autora do presente estudo juntamente com o proprietário da empresa, na sequência serão listadas:

- a) crise econômica: no ano de 2020 o Brasil passou por uma grande crise, devido à pandemia do Coronavírus, e essa recessão afetou diretamente o mercado de brindes;
- b) concorrentes: o mercado de brindes possui muitos concorrentes que comercializam o mesmo tipo de mercadoria;
- c) novos entrantes; as empresas que estão entrando para o ramo de brindes, são grandes ameaças devido as novas tecnologias e novos produtos que são comercializados;
- d) aumento da procura por brindes tecnológicos: o aumento da tecnologia torne o mercado mais exigente, aumentando a procura por produtos diferenciados com

maiores tecnologias.

Essas ameaças citadas se tornam mais presentes no ano de 2020, uma vez que o país passa por uma pandemia, o que ocasionou um grande recesso na economia, outras ameaças são os concorrentes que são inúmeros, e na cidade onde está situada a Nel Brindes possui diversas empresas tradicionais e já estabelecidas no ramo de brindes.

Os novos entrantes, que surgem no mercado com novas tecnologias, novos produtos tornando-se grande ameaça. Além do aumento da procura por brindes diferenciados, que são produzidos com maior tecnologia, além de ter poucas empresas que oferecem este tipo de produção, também se tornam produtos mais caros para serem vendidos.

9.1.4 Oportunidades

Assim como as ameaças, as oportunidades estão relacionadas com o ambiente externo que a empresa está inserida, permitem que as empresas se fortaleçam no mercado e possibilitam o crescimento. Martins (2007, p. 48) conceitua oportunidades como “são aspectos mais positivos do produto, serviço ou unidade de negócios da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir”.

As principais oportunidades da Nel Brindes foram identificadas pela autora do presente estudo em conjunto com o proprietário da empresa, na sequência serão listados:

- a) aumento do mix de produtos: a Nel Brindes oferece um catálogo amplo de produtos, e está atenta as necessidades do mercado aumento seu mix de produtos;
- b) mercado consumidor em potencial: a Nel Brindes realiza negociações *B2B*, o público-alvo está em crescimento e cada vez mais as empresas querem presentear seus clientes e funcionários;
- c) aumento do mercado de vendas on-line: como a Nel Brindes já trabalha com clientes de outros estados, esse aumento na procura oferece oportunidades da empresa aumentar suas vendas, e conseqüentemente seu lucro.

As oportunidades verificadas tornam possíveis a Nel Brindes aumentar o lucro, em virtude de o público-alvo estar em crescimento e a capacidade de aumentar o mix de produtos ofertado, para poder suprir as necessidades do mercado, o aumento das vendas on-line possibilita a empresa a vender mais e facilitam as realizações de negociações, tornando-as simples e rápidas.

Após observar os pontos fortes e fracos, definir as ameaças e oportunidades é possível realizar o cruzamento dessas informações na Matriz SWOT, técnica utilizada para

realizar análises na organização.

9.1.5 Matriz SWOT

Ao determinar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades é possível realizar a análise a matriz SWOT.

Para os autores Matos, Matos e Almeida (2007, p. 154) “o grande objetivo da análise ambiental através da matriz SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos”. A Matriz SWOT auxilia no processo decisório e permite que ações rápidas possam ser tomadas dentro das organizações, além ajudar a empresa conhecer o entorno que está inserida.

Gamble e Thompson Jr. (2012) salientam que:

Não basta simplesmente fazer listas dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Compensa fazer a análise SWOT quando são encontradas conclusões sobre a situação de uma empresa e quando as implicações para o aperfeiçoamento de estratégia fluem das quatro listas (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012, p. 76).

Na sequência, apresentam-se os Quadros 1 e 2, onde constam as matrizes SWOT da empresa Nel Brindes, as cores utilizadas foram classificadas conforme abaixo:

- a) vermelho: crítico;
- b) amarelo: atenção;
- c) verde: sob controle;
- d) branco: sem relação.

A matriz SWOT foi separada em duas partes devido à quantidade de pontos fortes e pontos fracos que a empresa Nel Brindes possui. Para que desse modo possa ser visualizada de forma mais legível foi necessário realizar esta ação. Salientando os pontos fracos não utiliza sistemas de informação e falta de um sistema ERP foram unificados, pois expressavam o mesmo ponto fraco.

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT nos pontos fortes da empresa J R Koetz ME

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FORTES															
		Conhecimento na área de brindes	Mix de produtos	Bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas	Boa qualidade de materiais utilizados	Rapidez e agilidade na entrega	Possui pós-venda	Baixa taxa de inadimplência	Agilidade no atendimento	Trabalha com sistema <i>just-in-time</i>	Simplificação no processo de compras	Controle de qualidade de todos os produtos comercializados	Solicitação de <i>feedbacks</i>	Atendimento online por meio de aplicativos	Acesso as informações sempre que solicitado	Busca contínua por aprendizagem	Ter uma boa contabilidade contratada
AMEAÇAS	Crise econômica	Amarelo						Amarelo		Amarelo	Verde						
	Concorrentes		Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde		Amarelo		Verde						
	Novos entrantes	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde		Verde			Verde	Verde					
	Aumento da procura por brindes tecnológicos	Amarelo	Verde		Verde											Amarelo	Verde
OPORTUNIDADES	Aumento do mix de produtos	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde			Verde		Verde						
	Mercado consumidor em potencial		Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo		Verde								
	Aumento do mercado de vendas <i>on-line</i>		Amarelo		Verde	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo	Verde		Amarelo	Verde	Verde	Verde	

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Quadro 2 – Análise da matriz SWOT nos pontos fracos da empresa J R Koetz ME

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FRACOS														
		Falta de objetivos formalizados	Não utiliza sistemas de informação	Participação de mercado não conhecida	Falta de divulgação em redes sociais e site desatualizado	Falta de uma equipe de vendas	Falta de planejamento de vendas e metas	Falta de controle de custo de aquisição	Sala de expedição pequena	Falta de codificação de materiais	Falta de <i>layout</i>	Não formalização de garantia	Não utiliza indicadores financeiros	Não analisa dados contábeis	Não formaliza o planejamento financeiro e orçamentário	Proprietário realiza todas as tarefas da empresa
AMEAÇAS	Crise econômica															
	Concorrentes															
	Novos entrantes															
	Aumento da procura por brindes tecnológicos															
OPORTUNIDADES	Aumento do mix de produtos															
	Mercado consumidor em potencial															
	Aumento do mercado de vendas on-line															

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Para realizar as análises dos pontos fortes e dos pontos fracos foi necessário realizar o cruzamento das informações com as oportunidades e ameaças definidas pela autora e pelo proprietário da empresa. Foram utilizadas as cores vermelha que são os pontos críticos, amarela pontos que merecem atenção, verde se está sob controle e branco quando não possuem relação para determinar o grau de prioridade.

Após analisar a matriz SWOT é possível estabelecer as prioridades para que a empresa possa agir de maneira assertiva. Além de ser possível verificar as principais fraquezas que a empresa deve acompanhar e ficar atenta de acordo com os pontos críticos e os pontos que merecem atenção.

Na sequência estão relacionados os pontos críticos e os pontos que merecem atenção respectivamente:

- a) participação de mercado não conhecida;
- b) falta de divulgação em sites e redes sociais e site desatualizado;
- c) falta de uma equipe de vendas.
- d) proprietário realiza todas as tarefas da empresa;

Diante do exposto, os pontos fracos que são considerados prioridade para a Nel Brindes são aqueles que apresentaram situação crítica e, por isso, necessitam de melhorias através de ações imediatas para que sejam anulados. Já os pontos fortes tiveram poucos casos que apresentaram situação crítica.

Assim sendo pode-se observar que os pontos fracos mais críticos foram encontrados na área administrativa, comercial e na área de recursos humanos.

Para auxiliar e validar a matriz SWOT foi feita a matriz de priorização, também conhecida como matriz GUT, que tem o propósito de priorizar as ações que devem ser desempenhadas dentro da organização. Segundo Daychouw (2007, p. 66) “esta ferramenta é uma forma de se tratarem problemas com os objetivos de priorizá-los”.

Daychouw (2007) explica que a matriz de priorização é conhecida por GUT, pois considera a gravidade, a urgência e a tendência de cada empecilho.

Na sequência será realizada a matriz de priorização para servir de ferramenta para auxiliar à matriz SWOT. O primeiro passo é dar um peso de 1 (um) a 10 (dez) para cada ponto forte da empresa, e no final essa soma deve ser igual a 100 (cem).

Tabela 1 – Priorização dos pontos fortes

Pontos Fortes	Escala
Conhecimento na área de brindes.	9
Mix de produtos.	9
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas.	9
Qualidade de materiais utilizados.	7
Rapidez e agilidade na entrega.	7
Possui pós-vendas.	5
Baixa taxa de inadimplência.	6
Agilidade no atendimento.	5
Trabalha com sistema <i>just-in-time</i> .	6
Simplificação no processo de compras.	6
Controle de qualidade de todos os produtos comercializados.	9
Solicitação de feedbacks.	4
Atendimento online por meio de aplicativos.	4
Busca contínua por aprendizagem.	7
Ter uma boa contabilidade contratada.	7
TOTAL	100

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Quanto maior o peso, maior a importância dos pontos fortes dentro da empresa, essa definição foi realizada em conjunto com o proprietário da empresa que considerou o mercado que a organização está inserida.

Após essa definição será realizada a análise em relação aos pontos fortes e fracos da Nel Brindes. A escala utilizada está ilustrada na Tabela 2, sendo utilizada como referência das escolhas de pontuação realizadas.

Tabela 2 – Escala de relações

ESCALA DE RELAÇÕES	
0 (Zero)	Sem relação
3 (Três)	Média relação
6 (Seis)	Média alta relação
9 (Nove)	Forte relação

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Para realizar a matriz de priorização, inicialmente foram atribuídos os pesos dos pontos fortes da Nel Brindes, conforme Tabela 1. Depois foi realizada a comparação dos pontos fortes com os pontos fracos, para verificar se os pontos fortes anulariam os pontos fracos, então foram utilizadas as escalas apresentadas na Tabela 2.

Essa escala determina a relação e o grau que os pontos fortes e os pontos fracos apresentam. Foi multiplicado o peso dos pontos fortes com as escalas atribuídas. E para saber a pontuação final é necessário realizar a média ponderada.

Na Tabela 3 consta a matriz de priorização com o cruzamento dos pontos fracos com os pontos fortes da Nel Brindes.

Tabela 3 – Cruzamento dos pontos fortes com os pontos fracos

Matriz GUT	PESOS	Pontos Fracos	Falta de objetivos formalizados	Não utiliza sistemas de informação	Participação de mercado não conhecida	Falta de divulgação em redes sociais e site desatualizado	Falta de uma equipe de vendas	Falta de planejamento de vendas e metas	Sala de expedição pequena	Falta de codificação de materiais	Falta de <i>layout</i>	Não formalização de garantia	Não utiliza indicadores financeiros	Não analisa dados contábeis	Não formaliza o planejamento financeiro e orçamentário	Proprietário realiza todas as tarefas da empresa
			Pontos Fortes													
Conhecimento na área de brindes	9		3	3	3	0	6	6	0	0	3	0	0	0	0	9
Mix de produtos	9		0	0	0	0	0	3	6	3	3	0	0	0	0	9
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas	9		0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Qualidade de materiais utilizados	7		0	3	3	0	0	0	3	0	0	6	0	0	0	6
Rapidez e agilidade na entrega	7		0	6	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	6
Possui pós-vendas	5		0	3	0	3	6	3	0	0	0	0	0	0	0	6
Baixa taxa de inadimplência	6		3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Agilidade no atendimento	5		0	6	3	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Trabalha com sistema <i>just-in-time</i>	6		3	6	0	0	3	3	3	3	3	0	3	0	3	6
Simplificação no processo de compras	6		0	6	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	3	6
Controle de qualidade de todos os produtos comercializados	9		0	0	0	0	3	3	0	3	0	6	0	0	3	9
Solicitação de <i>feedbacks</i>	4		0	3	0	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	9
Atendimento online por meio de aplicativos	4		0	6	0	6	6	3	3	0	0	0	0	0	0	6
Busca contínua por aprendizagem	7		6	6	3	0	0	3	0	0	0	0	3	3	3	9
Ter uma boa contabilidade contratada	7		0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	6	9	9	9
PRIORIZAÇÃO	100		1,05	3	1,3	0,9	2,34	2,46	1,26	0,72	0,72	1,26	0,81	0,84	1,47	7,44

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Os valores mais baixos são os pontos críticos que o gestor da empresa deve se atentar, visto que os pontos fortes não conseguiram neutralizar esses pontos fracos. Podemos verificar que são eles:

- falta de divulgação em redes sociais e site desatualizado;
- falta de codificação;
- falta de *layout*;
- não utiliza indicadores financeiros;
- não analisa dados contábeis.

Esses foram os pontos mais críticos, com pontuação baixa. A seguir será realizado o cruzamento das oportunidades com os pontos fortes da Nel Brindes, para continuar auxiliando a matriz SWOT já realizada.

Tabela 4 – Cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades

Matriz GUT	PESOS	Oportunidades		
		Aumento do mix de produtos	Mercado consumidor em potencial	Aumento do mercado de vendas on-line
Pontos Fortes				
Conhecimento na área de brindes	9	9	6	3
Mix de produtos	9	9	9	6
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas	9	3	6	3
Qualidade de materiais utilizados	7	6	3	6
Rapidez e agilidade na entrega	7	3	6	6
Possui pós-vendas	5	0	3	3
Baixa taxa de inadimplência	6	0	6	0
Agilidade no atendimento	5	3	6	6
Trabalha com sistema <i>just-in-time</i>	6	9	6	3
Simplificação no processo de compras	6	3	3	3
Controle de qualidade de todos os produtos comercializados	9	9	3	0
Solicitação de <i>feedbacks</i>	4	3	0	6
Atendimento online por meio de aplicativos	4	0	6	9
Busca contínua por aprendizagem	7	6	6	9
Ter uma boa contabilidade contratada	7	0	3	3
PRIORIZAÇÃO	100	4,74	5,01	4,17

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Na Tabela 4, foi possível analisar a relação das oportunidades com os pontos fortes da Nel Brindes, e quanto maior a priorização menor deve ser o esforço e o investimento. Podemos observar que o mercado consumidor em potencial foi à oportunidade que teve maior

relação e que não necessita tanto esforço na Nel Brindes.

Na sequência será demonstrada a relação entre as ameaças e os pontos fortes.

Tabela 5 – Cruzamento dos pontos fortes com as ameaças

Matriz GUT	PESOS	Ameaças			
		Crise econômica	Concorrentes	Novos entrantes	Aumento da procura por brindes tecnológicos
Pontos Fortes					
Conhecimento na área de brindes	9	0	6	6	3
Mix de produtos	9	3	6	9	6
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e empresas terceirizadas	9	3	9	9	0
Qualidade de materiais utilizados	7	6	9	9	3
Rapidez e agilidade na entrega	7	3	9	9	0
Possui pós-vendas	5	0	6	6	0
Baixa taxa de inadimplência	6	9	3	3	3
Agilidade no atendimento	5	0	3	9	0
Trabalha com sistema <i>just-in-time</i>	6	0	3	3	3
Simplificação no processo de compras	6	3	3	3	0
Controle de qualidade de todos os produtos comercializados	9	0	6	6	0
Solicitação de <i>feedbacks</i>	4	0	3	3	0
Atendimento online por meio de aplicativos	4	0	0	3	0
Busca contínua por aprendizagem	7	0	3	3	6
Ter uma boa contabilidade contratada	7	3	0	0	0
PRIORIZAÇÃO	100	2,1	5,01	5,7	1,8

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Na Tabela 4 consta o cruzamento dos pontos fortes com as ameaças, e devem ser priorizados os valores mais baixos. Pode-se analisar que o aumento pela procura por brindes tecnológicos e a crise econômica não são anulados com os pontos fortes que a Nel Brindes possui.

Após a realização dos cruzamentos, é possível analisar as ameaças, oportunidades e pontos fracos que precisarão ser priorizados para que possam ser anulados ou favorecidos, uma vez que, a matriz GUT se refere à gravidade, urgência e tendência dos problemas dentro da organização, como já citado anteriormente.

As áreas que obtiveram menores pontuações foram à comercial, financeira e administrativa, as demais áreas possuem problemas pontuais, que não foram considerados críticos. Desse modo, a autora do presente trabalho, depois de analisar todos os dados decidiu focar o trabalho na área comercial da empresa.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após a realização da análise da matriz SWOT e da matriz de priorização foi possível verificar as necessidades da Nel Brindes, de acordo com os pontos críticos. A empresa apresentou problemas em três áreas, na administrativa, comercial e na área financeira como já citado anteriormente, autora do presente trabalho irá focar na área comercial.

A área comercial apresentou problemas que deverão ser solucionados para que a empresa possa aumentar suas vendas, e assim aumentar o seu lucro.

A Nel Brindes foca as vendas na carteira de clientes já existente, não realiza ações para prospectar novos clientes, com a estruturação e melhorias que deverão ser realizadas na área comercial, será possível aumentar o número de clientes, consequentemente aumentar as vendas, e minimizar os pontos fracos encontrados.

Outro ponto que deverá ser remodelado é a estruturação do site da empresa, que deve ser mantido atualizado. Já a contratação de um funcionário será imprescindível para auxiliar o proprietário com as mudanças que deverão ocorrer.

Sabendo desses fatores, o tema da proposta do presente trabalho resume-se em melhorias e estruturação da área comercial da empresa, dessa forma, deverá ser realizada a readequação da área comercial e a contratação de um funcionário para tornar a empresa mais produtiva e competitiva no mercado, sendo assim, a questão norteadora será: “como estruturar a área comercial para alavancar as vendas e prospectar novos clientes?”

9.3 OBJETIVOS

É essencial definir de forma clara os objetivos, uma vez que irão trazer um norte para o esclarecimento. Os objetivos deste trabalho serão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

Os objetivos citados nessa seção guiarão a elaboração do referencial teórico e as propostas de melhorias sugeridas.

9.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral resume e apresenta a ideia central. Está ligado à visão global e mais abrangente do estudo. Para Ribeiro (2017) salienta:

O objetivo primário deverá ser uma descrição sucinta do alvo que se pretende atingir com o resultado da pesquisa, e a fundamentação teórica é a justificativa para o método selecionado para atingir esse objetivo, ou seja, a bibliografia consultada, que pode abranger pesquisas anteriores sobre o tema, informações internas ou externas coletas a respeito do assunto (RIBEIRO, 2017, p. n.).

Desse modo, o objetivo geral do presente estudo é “analisar a proposta de melhorias e estruturação da área comercial da Nel Brindes para alavancar as vendas e prospectar novos clientes”.

9.3.2 Objetivos específicos

Já objetivos específicos possuem um caráter mais específico e concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir e detalhar o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo em situações particulares. Para Honorato (2004) os objetivos específicos são os itens mais específicos que auxiliam para atingir o objetivo geral.

Sabendo disso, os objetivos específicos da Nel Brindes são:

- a) identificar melhorias na área comercial;
- b) definir as melhores opções para divulgação online;
- c) estudo na área de marketing e suas formas diferentes;
- d) diagnosticar a viabilidade do projeto.

Esses são os objetivos específicos a serem alcançados no presente trabalho e eles representam as formas de alcançar seu objetivo geral, fazendo assim, parte da proposta de alavancar as vendas e prospectar novos clientes.

9.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as empresas estão aumentando seu faturamento através das vendas online, o que parecia distante, com os avanços da internet e consolidação das vendas através de redes sociais e aplicativos como *Whatsapp* se tornou possível. Além das divulgações em mídias online possibilitarem as transações de venda e compra, contribuem com informações relevantes dos produtos e da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado.

Considerando o diagnóstico de todas as áreas da empresa Nel Brindes, observa-se que para anular ou minimizar os pontos críticos, deve-se realizar melhorias na área comercial. A autora irá propor ações para a realização de melhorias e estruturação da área comercial, que podem proporcionar bons resultados e alcançar maior número de clientes, além disso, foi

verificada a necessidade da contratação de um funcionário para auxiliar o gestor da empresa nas atividades realizadas.

Os autores Amboni e Andrade (2010, p. 63) destacam a estratégia de “manter todos os clientes existentes e procurar novos clientes através da expansão do sistema, onde seja possível e consistente com a boa prática econômica”. Corroborando com os autores, foi identificado em conjunto com o gestor, que a Nel Brindes realiza grande parte das vendas para a base de clientes, desse modo a estratégia é focar em prospectar novos clientes, para que assim possa crescer no mercado, aumentar seus lucros e a sua participação de mercado.

Dessa forma, acredita-se que as melhorias no setor comercial irão beneficiar o gestor e a empresa, também a divulgação em plataformas digitais irá aumentar as vendas da Nel Brindes, e conseqüentemente será necessário a contratação de um funcionário para que ocorra essa estruturação da área comercial. Confirmando a viabilidade dessa proposta, a Nel Brindes irá prospectar novos clientes e aumentará expressivamente suas vendas.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Ferrarezi Jr. (2011) o referencial teórico é apresentado da seguinte forma:

Trata-se de uma apresentação resumida daquilo que o proponente já conhece sobre o tema na produção científica disponível, de forma a localizar a pesquisa em um campo/escola de estudo. O referencial de um projeto é quase uma preliminar [...]. Porém ele deve ser apresentado como forma de demonstrar a partir de quais ideias o pesquisador pretende iniciar seu trabalho (FERRAREZI JR., 2011, n.p.).

Este capítulo consiste na pesquisa da fundamentação teórica dos temas que serão abordados. Serão considerados os conceitos elaborados por alguns autores, cada qual com suas opiniões, enquadramentos e conteúdos.

10.1 ÁREA COMERCIAL

A área comercial é responsável pela conexão da empresa com os consumidores. Esta área é responsável pela associação das necessidades do cliente com a empresa, conseqüentemente, faz a empresa a vender mais. Pode-se dizer que a área comercial está diretamente ligada ao marketing, pois ambos trabalham para suprir necessidades, ou seja, solucionar problemas e atender as expectativas do cliente. Abdalla (2019, n.p.) enfatiza que “a área de vendas de uma empresa deve estar alinhada com seu planejamento estratégico e seu plano de marketing.” A autora também salienta que o departamento comercial deve saber atuar e tomar as decisões assertivas em todos os ciclos dos produtos ofertados, visando à maximização do potencial de vendas.

A área comercial está presente e interligada em todas as etapas e setores relacionados aos produtos oferecidos pela empresa, além do relacionamento da empresa com os clientes. Corroborando, o autor Sousa (2016) frisa que:

Também devemos ter em mente que a área comercial não se limita apenas ao departamento de vendas, a área comercial inclui a área de compras, estoque e a produção, onde se pode evitar gastos e acúmulos de produtos armazenados sem necessidade (SOUSA, 2016, p. 112).

O planejamento da área comercial deve ser de compreensão e entendimento de toda organização, com valores e metas alinhados, visto que o controle dos resultados é fundamental para o desenvolvimento sua empresa. São eles que mostrarão os próximos passos a serem seguidos e ações a serem feitas.

10.1.1 Estruturação da área comercial

A estruturação da área comercial é fundamental para que a empresa consiga buscar os melhores colaboradores para a realização das tarefas que serão executadas, quando se tem uma estruturação comercial deficiente só a gestão eficiente pode não ser suficiente, é preciso ter o processo bem definido e colaboradores capazes para chegar às metas previamente definidas pela organização. Abdalla (2019) pondera que estrutura da área comercial deve ser pensada com base nas estratégias organizacionais e nos objetivos estabelecidos.

Organizar uma equipe de vendas se torna um desafio para o líder da organização, pois além de conhecer o perfil de seus clientes, é necessário entender o perfil dos colaboradores que farão parte da equipe, visto que deverão estar entrosados no processo de vendas e com a empresa em si.

Romeo (2017) salienta que para as organizações manterem a área comercial consistente, evitando diversos problemas, é imprescindível a implementação de processos no momento da venda. O ato de vender deve ser realizado através de processos, a fim de otimizá-lo e auxiliá-lo a atingir os objetivos.

Para que não ocorram contratempos, o processo de venda deve estar alinhado entre colaboradores e organização, de forma que permitam as análises de todo o ciclo, desde a compreensão das necessidades do cliente até a realização da venda e o auxílio no momento do pós-vendas. Trabalhar para não só atender como superar as expectativas do cliente, entender e ter a visão do gestor da organização, trabalhando por um mesmo objetivo, conhecer o produto e principalmente acreditar nele. Essas características devem ser encontradas dentro da equipe comercial, de acordo com Sousa (2016).

Romeo (2017, n.p.) conceitua processo como: “processos são atividades sequenciais, predeterminantes, sistematizadas e repetíveis que visam transformar uma coisa em outra com maior eficiência.” Quando se fala em vender, pode-se dizer que transformar uma coisa em outra é a transformação da prospecção do cliente em vendas de fato, essa negociação pode ser realizada diretamente para o consumidor final ou para outras empresas.

A estrutura comercial está sofrendo mudanças com o marketing 4.0, as novas tecnologias e o comportamento dos consumidores estão migrando da estrutura tradicional para uma estrutura voltada para o mundo digital, o que demanda que tenha uma nova abordagem. A empresa deve adaptar sua estrutura para a era digital, ao mesmo tempo seguir utilizando as práticas antigas, entendendo as necessidades do consumidor e seus os novos hábitos.

Segundo o autor Faustino (2019) o marketing digital não extingue o marketing

tradicional, ele continua a funcionar em alguns canais específicos em conjunto do marketing digital.

Kotler, Kartakaya e Setiawan (2017) salientam que houve uma transferência de poder para os consumidores conectados, que agora são grupos e não mais indivíduos como na estrutura tradicional, passando a serem inclusivos e sociais, a estrutura do poder tornou-se horizontal, e não mais vertical, dando poder aos consumidores, que atualmente se tornaram ciclos sociais com fonte de influência.

A estrutura comercial deve mover-se para à direção da inclusividade, a Internet e a globalização permitem que empresas de todo o mundo possam entrar e realizar seus negócios através dela, passando a ser uma estrutura horizontal, não só nas vendas, também nas relações internas e externas da organização.

Outra mudança que deve ser pontuada, é que os consumidores estão mais ocupados e informados, o que faz com que a empresa tenha um desafio para chamar a atenção e confiança. Segundo Turchi (2019):

O marketing de busca tornou-se o principal foco das empresas para captar novos clientes. Isso porque atualmente o consumidor tem maior poder de barganha, pois dispõe de mais fornecedores e de muitas fontes de informação. Com isso, está mais preparado para o processo de compras, mas também menos fiel às marcas (TURCHI, 2019, p. 77).

O marketing digital apresenta diversas vantagens que devem ser exploradas pelas empresas. O autor Faustino (2019) pontua as vantagens do marketing digital são:

- a) segmentação de público-alvo: alcançando maior número de consumidores;
- b) análise dos dados em tempo real: no marketing digital é possível analisar o alcance, as vendas, em tempo real.
- c) possui um custo menor e é mais assertivo;
- d) interação com o público;
- e) agilidade para realizar novas campanhas.

Se alinhar as vantagens do marketing digital, com as práticas já executadas na estrutura tradicional e ter as estratégias alinhadas irá beneficiar as organizações e terá resultados positivos para a área comercial.

10.2 VENDAS B2B

Para iniciar B2B é a sigla que se refere à expressão *business-to-business*, que denomina a relação de comércio entre empresas, duas empresas que fazem negócio. Quando

uma empresa se estrutura para trabalhar com pessoas jurídicas, tendo como público-alvo somente clientes com CNPJ, deve entender que as negociações realizadas são de forma diferente, mais profunda, com processos mais elaborados por se tratar de pessoa jurídica.

As transações B2B são caracterizadas por envolver mais fatores e pessoas especializadas em compra. Barney e Hesterly (2016) ponderam que se deve entender que as organizações necessitam ter estratégias bem elaboradas para se tornar sólida no mercado, e ter um negócio mais lucrativo.

O processo de vendas B2B se caracteriza por ser longo, Romeo (2017) frisa que a negociação de venda inicia em prospecção, oferta, qualificação, negociação, fechamento e por fim no pós-venda, ela transita em toda organização, o que faz esse processo ser mais demorado. Este tipo de negociação também é mais racional e analisada.

A autora Abdalla (2019) conceitua as vendas B2B como negociação realizada entre empresas, o consumidor é uma empresa, que é intermediada por uma pessoa, o comprador, que tem qualificação e experiência, ele analisa o preço e mais aspectos.

O processo de negociação para Abdalla (2019) consiste em 6 etapas:

- a) planejamento: definir metas, coletar informações e realizar o planejamento da negociação;
- b) sondagem: com base no planejamento, inicia-se o primeiro contato com a empresa;
- c) apresentação: o cliente apresenta as necessidades da empresa e o vendedor deve estar aberto a ouvir e discuti-la, pois pode haver divergências;
- d) compreensão: nessa fase ambas as partes devem chegar em um acordo, conforme as necessidades do cliente e da empresa;
- e) conclusão: fechamento da negociação, nessa fase se discute prazos, pagamentos, garantias, são acordado todos os termos de compra, geralmente com *ticket* mais alto do que as negociações para pessoa física;
- f) acompanhamento: a fase de acompanhamento é importante, pois quando a empresa possui pós-venda, as chances de acontecer mais negociações são maiores, devido ao atendimento atender as expectativas do comprador.

Ambos os autores expõem as fases da negociação de venda B2B, que apresentam características e processos mais complexos e demorados. Todas as fases são importantes quando se trata de uma venda, o processo precisa ser estruturado e planejado, para consequentemente se tornar simplificado e gerar resultados satisfatórios para ambas as organizações.

Comumente o *ticket* médio de negociações B2B são maiores do que as vendas realizadas para consumidores finais. O que facilita no momento da negociação de preço, formas de pagamento e sensibilidade a descontos. O processo é mais demorado porque geralmente o comprador pesquisa com mais de um fornecedor e orçamento, no entanto, quando uma empresa atende as necessidades de outra organização, a relação se torna recorrente.

Além do processo mais demorado e elaborado, as vendas B2B podem ser realizadas para organizações e para indústrias. As vendas realizadas para lojas ou comércios, como as lojas de informática se caracterizam pela facilidade de negociação, a empresa pesquisa valores e orçamentos e na sequência realiza a compra com quem apresentou um orçamento dentro do esperado e com a qualidade desejada.

Já as vendas industriais são caracterizadas por serem mais técnicas e elaboradas, para Hutt e Speh (2010, p. 3) “O mercado industrial atribui desafios especiais e oportunidades significativas para o gerente de marketing.” Em alguns casos, as vendas industriais requerem negociação presencial, pós-venda qualificado, oferecer um atendimento de alta qualidade, focado em atender as necessidades, visando principalmente na fidelização do cliente.

As diferenças entre as vendas industriais e comerciais de acordo com os autores Hutt e Speh (2010, p. 12) são: “natureza dos mercados, na demanda do mercado, no comportamento do comprador, nos relacionamentos comprador-vendedor, nas influências ambientais (econômicas, políticas, legais) e na estratégia de marketing.”

Em concordância com os autores, nas vendas industriais é primordial o conhecimento técnico, possuir uma estratégia direcionada para este mercado, aspirando ter um relacionamento duradouro, habitualmente, as indústrias possuem um time de vários profissionais, onde cada um tem um papel vital para que todo o processo de compra, alinhado às expectativas da empresa.

Em conformidade Hutt e Speh (2010) quando um consumidor organizacional potencial é identificado, a equipe de vendas da empresa entra em contato e faz uma visita, em geral este processo demanda tempo, após o vendedor identificar as necessidades, irá desenvolver e apresentar o produto, realizar os ajustes, para depois fechar a compra.

Em todas as vendas é fundamental que o atendimento seja adequando com o tipo de negociação que será realizada, sendo imprescindível que o setor de vendas tenha conhecimento técnico e prático, tanto nas vendas comerciais como nas vendas industriais, para que possa auxiliar e desse modo criar um relacionamento com a empresa.

10.2.1 Mídias digitais para empresas B2B

O mundo digital é um desafio para as empresas que trabalham com carteira B2B, as ações de marketing digital ou o uso das ferramentas e mídias digitais, como televisão, redes sociais, plataformas digitais devem estar integrados com a área comercial e se manterem em constante troca de informações e atualizações, devido aos avanços tecnológicos e mudanças que ocorrerem diariamente.

Turchi (2019, p. 19) enfatiza que “não restam dúvidas de que existem motivações suficientes para estimular os empresários, principalmente os das pequenas e médias empresas (PMEs), a começar a explorar todas as potencialidades oferecidas pelo *e-commerce*.” Corroborando com o autor, essas plataformas ainda não são exploradas como deveriam e são um desafio para as médias e pequenas empresas, não sabendo como planejar e onde investir recursos, essas empresas procrastinam a entrada nas plataformas digitais.

Rocha et. al (2015) salientam que entender a diferença do marketing B2B para o marketing direto para consumidor final, é necessário para compreender e analisar o mercado digital, o ambiente externo da empresa, os concorrentes, identificar os pontos fortes da empresa e os pontos fracos que devem ser reestruturados, para que a organização se torne competitiva e se mantenha em ascensão nas plataformas online.

Em concordância Deiss e Henneberry (2019, n.p) “marketing digital é um termo amplo que pode significar qualquer coisa, desde postar uma foto no Facebook até criar um assunto de e-mail para otimizar uma postagem no blog para o tráfego dos mecanismos de busca”.

O marketing digital deve ser explorado pelas empresas, oferecendo um mundo de oportunidades e desafios que estão transformando o modo de realizar negócios, para Turchi (2019) quando se fala de mundo corporativo e Internet nota-se que ocorreram mudanças que impactaram diretamente a divulgação e comercialização dos produtos, mas também obrigou as empresas a repensarem suas estratégias comerciais, de marketing, e o relacionamento com os clientes.

As técnicas utilizadas no marketing digital para o consumidor final são diferentes das técnicas que devem ser adotadas para as empresas B2B, devido ao ciclo mais longo e as negociações mais complexas como citado anteriormente, além de ser um público difícil de conquistar no mundo digital.

De acordo com Rocha et al. (2015) há algumas barreiras que as empresas possuem para a utilização do marketing digital, o que faz com que grande parte ainda não utilize os

canais. O autor cita as cinco principais barreiras encontradas no mundo digital: a) falta de recursos humanos que tenha conhecimento; b) falta de tempo dentro da organização; c) falta de conhecimento de marketing digital; d) desafios para a criação de conteúdo, e) dificuldade em determinar e analisar os lucros da plataforma.

Em concordância, Turchi (2019) atribui também a falta de tempo, de foco para obter conhecimento e de pessoas especializadas como as dificuldades que as organizações encontram para a utilização da web.

Ultrapassada essas barreiras, as empresas B2B que apostarem nesse ramo de atuação através das mídias sociais vêm se tornando não só um diferencial, mas um aliado na prospecção de novos clientes, a internet é repleta de benefícios que está ao alcance de todos, e para que as empresas consigam ampliar seus negócios.

Atualmente as mídias digitais como o Instagram, vem se popularizado e se tornando atraente para as empresas realizarem negócios. No Instagram, por exemplo, é possível divulgar produtos e serviços de forma criativa, colocar preços, direcionar para o site da empresa. Esse tipo de rede social atrai através do desejo de compra, da identificação e da ligação entre os perfis.

As plataformas digitais mais conhecidas e utilizadas atualmente por empresas que realizam negócios com outras organizações são: Googles Ads, Facebook Ads e B2Brazil, além dessas plataformas, é possível realizar a compra, aluguel de um domínio próprio e personalizado de acordo com as necessidades da empresa, ou até mesmo uma parceria com outras empresas que já possuem o domínio, conhecido como *marketplace*. As plataformas digitais são meios que facilitam a divulgação e comercialização de produtos, através delas é possível conhecer novas empresas e ter o direcionamento para o site ou *e-commerce* próprio.

10.2.1.1 Google Ads

Através do Google Ads as empresas criam seus anúncios, o site possibilita que os consumidores encontrem a empresa mais fácil e rápido, através da pesquisa de produtos.

Segundo informações do site Google Ads (2019) os anúncios realizados são ajustados conforme a base de resultados, ajudam a alcançar os objetivos de publicidade, aumentando as chamadas realizadas para as empresas, atraindo mais cliente para as lojas físicas e direcionando para o site da organização.

O site possibilita a realização de orçamento e preços diferenciados se adequando com as necessidades e desejo da empresa.

10.2.1.2 Facebook Ads

Plataforma digital para realização de anúncios e promoção de vendas no Facebook. Segundo o site Facebook For Business (2012): “Fornecemos soluções de publicidade para todos os níveis de experiência”

No site é permitido criar campanha, propagandas personalizadas dos produtos e receber relatórios com os resultados das vendas, dos acessos e engajamento. Por ser uma plataforma com mais de 2 milhões de usuários, a empresa alcançará seu público-alvo, FACEBOOK FOR BUSINESS (2019). De acordo com o site, é possível selecionar o público, escolher onde ele quer anunciar, definir orçamentos, mensurar e gerenciar o anúncio, entre outras possibilidades que o site pode oferecer.

Segundo Turchi (2019, p. 107) “em 2016 o Facebook registrou lucro líquido de US\$ 10,2 bilhões, um aumento de 177% em relação ao ano anterior. **O faturamento com anúncios móveis representou 84%** dos ganhos da empresa”. O Facebook se tornou um dos maiores divulgadores de produtos e serviços, propiciando aos consumidores que encontrem o que precisam através de anúncios ou postagens realizadas na rede social.

O Facebook Ads é uma plataforma utilizada para divulgar empresas e produtos, por meio dele é possível a criação de uma variedade de anúncios, impulsionamento de publicações, e também patrocinar anúncios. O usuário paga para realizar esses tipos de ações, e quanto mais engajamento e mais curtidas, maior será o valor cobrado pelo Facebook.

Os custos para realizar essas ações no Facebook Ads são conhecidos como:

- a) CPA – custo por ação, que é o custo médio pago por ação realizada pelo cliente;
- b) CPC – custo por clique, custo médio pago por clique;
- c) CPM – custo por 1000 impressões, custo por cada mil impressões do anúncio.

Para iniciar uma campanha é preciso entrar no Gerenciador de Negócios e realizar o login, o Gerenciador de Negócios é uma ferramenta para criar e analisar os anúncios de forma completa, possibilitando a criação, alteração e acompanhamento das campanhas.

No próprio site, há uma sequência de etapas a serem preenchidas, começando pelo reconhecimento da marca, após definir o objetivo do anúncio, segmentar, escolher o posicionamento da marca, em uma das etapas é possível estabelecer os gastos e a otimização deles, nessa etapa é definido quanto se pagará por clique. E por fim é a criação do anúncio.

Todas essas etapas estão dispostas no Gerenciador de Negócios, de forma explicativa, facilitando quem está procurando realizar anúncios para seus produtos.

10.2.1.3 B2Brazil

O site B2Brazil é conhecido como o maior site para fazer negócios, importações e exportações entre empresas. Segundo o próprio site (2011) “somos o B2Brazil o principal *marketplace* de negócio entre empresas brasileiras e empresas internacionais”.

Possibilita que através da plataforma online, empresas do mundo todo se conectem e façam compras e vendas, de forma simplificada, podendo aumentar a visibilidade de acordo com categoria escolhida.

A empresa foi fundada em 2010, hoje está com mais de 179 mil empresas cadastradas, oferecendo oportunidades para pequenas e médias empresas no mundo digital, demonstra potencial nas vendas online. Por ser um mercado em potencial, a B2Brazil soube aproveitar as oportunidades e se tornou o principal site para realizar esse tipo de comércio.

10.3 E-COMMERCE

E-commerce é o comércio eletrônico realizado exclusivamente pela Internet. O *e-commerce* foi surgindo naturalmente com a Internet, é utilizado para facilitar, divulgar ou comercializar produtos e serviços online, de forma rápida e de fácil acesso, conectando pessoas e empresas de qualquer parte do mundo, trazendo oportunidades e desafios para as organizações diariamente.

Turchi (2019) acredita que o potencial da Internet levou as organizações a incluir no planejamento da empresa as estratégias de *e-business*, que trata-se da fusão dos processos internos, estrutura da organização, com uso das tecnologias disponíveis, para assim criar um modelo de negócio que atenda às necessidades e tenha rendimentos.

Stefano e Zattar (2016) conceituam *e-commerce* como:

Em amplo sentido, e-commerce é o uso de rede de computadores para melhorar o desempenho organizacional. Como resultado, há aumento na rentabilidade, maior participação de mercado, melhores serviços para os clientes e entrega mais rápida dos produtos – esses são apenas alguns dos benefícios possíveis do e-commerce (STEFANO; ZATTAR, 2016, n.p.).

O *e-commerce* auxilia na prospecção de novos clientes, ampliando os canais de vendas, dando mais visibilidade para a empresa, atingindo novos consumidores e facilitando o processo de compra e venda. Stefano e Zattar (2016) salientam que o *e-commerce* impacta toda a negociação de uma organização, em todas as áreas funcionais do negócio e nas tarefas

que são desempenhadas dentro dela.

De acordo com o site E-commerce Brasil (2020) este tipo de negociação realizado pela Internet, tem como previsão de crescimento de 26% no Brasil no ano de 2021, provando que está cada vez mais forte e se consolidando no país. Pode-se prever que há oportunidades para a expansão e criação de novos negócios e comercialização de produtos e serviços através de canais digitais.

Ainda de acordo com o site E-commerce Brasil (2020) o futuro pós pandemia é o comércio online, em março de 2020 mais de 34 milhões de brasileiros tiveram o primeiro contato com o *e-commerce*.

Com o *boom* da globalização e da popularização da Internet e do *e-commerce*, as empresas já ingressam nesse canal de vendas desde a sua concepção, já são planejadas para realizar vendas através deste canal. Pode-se idealizar que no futuro as vendas online irão imperar, ficando no passado as vendas porta a porta, que eram realizadas pelo representante de vendas que se deslocava até as empresas para oferecer o produto, ou as vendas diretamente no ponto físico da organização.

Para Deiss e Henneberry (2019) para atrair clientes, é possível a realização de uma oferta aberta, que se refere a um artigo, vídeo, ou *podcast* informativo, se tornando desejo e atraindo o cliente para o *e-commerce*.

Turchi (2019) destaca que os empresários decidem utilizar a *web* quando notam a expansão de seus concorrentes, desse modo, se interessam e sentem a necessidade, ou quando assistem de perto a ameaça, quando seus “vizinhos” recebem em casa o produto.

Entretanto quando uma empresa que já existe, decide entrar para esse canal de vendas deve analisar todas as possibilidades, ter os objetivos claros, estudar as oportunidades que este negócio pode trazer, e também os problemas que pode acarretar.

O processo deve ser lento, estruturado para e se manter em conjunto com as vendas já realizadas pelos canais como e-mail, *Whatsapp*, a migração para o comércio eletrônico, deve ser gradual, apresentando para os clientes os caminhos facilitadores da negociação.

Para os clientes, o *e-commerce* é um facilitador no momento da compra, já para as empresas, é um processo mais complexo. A montagem de um *e-commerce* tem diversas implicações que deve ser analisada e planejada pela empresa.

Essa troca de canal, iniciação no *e-commerce* implica que o gestor da empresa tenha conhecimento, planejamento e estratégias alinhadas, para que não se torne um processo oneroso. Turchi (2019) frisa que:

Para iniciar suas operações *on-line* a empresa precisa de uma plataforma de *e-commerce*, que é o sistema desenvolvido para viabilizar transações comerciais eletronicamente, composto pela interface *web*, em que se realiza o pedido, e pelo gerenciamento das transações efetuadas em um painel de administração cuja escolha é uma das partes mais críticas do planejamento (TURCHI, 2019, p. 27).

A escolha da tecnologia correta que suprirá as necessidades e expectativas dos gestores, ter um planejamento a ser desenvolvido na criação do *e-commerce* e ter os objetivos da organização alinhados, são os desafios pontuados por Stefano e Zattar (2016).

10.3.1 Processo de desenvolvimento de *e-commerce*

Quando se fala sobre atuar no ramo do comércio online, principalmente do *e-commerce* vários fatores terão de ser abordados, planejados e elaborados para que se torne um processo fácil e rápido para os clientes.

Para Turchi (2019):

Assim como no mundo físico, atuar no ambiente digital requer planejamento, estudo do mercado, análise sobre o que já é oferecido pela concorrência, entre várias outras questões. Durante o processo de desenvolvimento da loja virtual não se pode negligenciar a decisão sobre o público-alvo, pois na Internet tudo pode ser muito segmentado (TURCHI, 2019, p. 23).

O planejamento do desenvolvimento do *e-commerce* é imprescindível para a empresa saiba qual será o capital investido, o desempenho esperado e o retorno provável. Turchi (2019) aponta que para ter um *e-commerce* é preciso estudar e conhecer as possibilidades, legislação, investimento e retorno. Após essas análises, o processo inicia com o registro do domínio, em seguida a montagem, *layout*, incluindo as fotos e ou vídeos dos produtos, apresentação da empresa, as informações necessárias do produto, logística, segurança dos dados, formas de pagamentos.

Abdalla (2019) salienta que o ambiente virtual de *e-commerce* deve ser de fácil navegação, deve ter um mecanismo de busca eficiente para os consumidores. Turchi (2019) também frisa a importância da boa navegação, o autor se refere à rapidez e a simplicidade do navegador, uma vez que os consumidores não possuem tempo e paciência para sites lentos, o que ocasiona a desistência da compra, em consequência a perda do cliente.

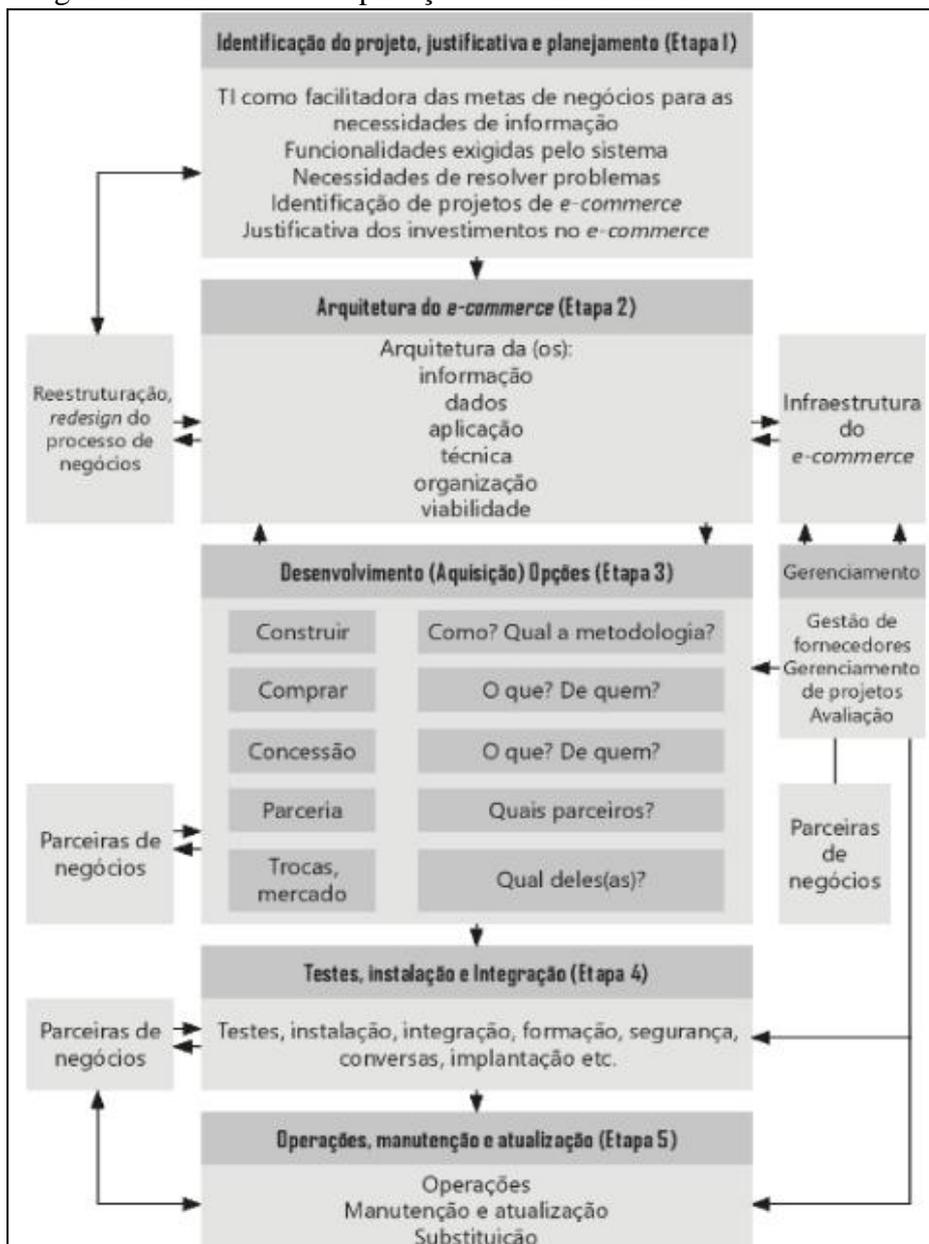
Esse processo de elaboração e criação de *e-commerce* pode ser realizado pelos gestores da empresa ou por contratação de empresas terceirizadas especializadas neste tipo de serviço.

Na Figura 20 consta a apresentação do processo de aplicação e desenvolvimento do

e-commerce, conforme Stefano e Zattar (2016). O processo pode ser diferente de acordo com cada autor, no entanto, nota-se que se trata de um processo longo com vários detalhes que devem ser planejados para que o site de vendas online funcione de forma eficiente.

Esse processo demonstrado na Figura 20 é dividido em 5 etapas, que demandam tempo para quem irá desenvolver, porém se bem elaborada terá inúmeros benefícios para a organização.

Figura 20 – Processo de aplicação e desenvolvimento do *e-commerce*



Fonte: Stefano e Zattar (2016, p. 122).

O projeto da construção do *e-commerce* inicia na identificação, justificativa e no planejamento do projeto conforme apresentado na Figura 20. Nessa fase serão identificadas as

necessidades, quais as funcionalidades que o sistema apresentará, os problemas que poderão surgir, a identificação e a justificativa de sua criação.

A partir dessa fase, como mostra a Figura 20, inicia o processo de criação, chamado arquitetura do *e-commerce*, delineando a apresentação, a infraestrutura e o *layout* do *e-commerce*. Nessa fase o criador deve se atentar em criar um *layout* criativo, que pode se tornar atrativo para os consumidores.

Posteriormente, inicia a fase do desenvolvimento que deve ser estruturada de maneira que faça o cliente retornar a comprar, focando na facilidade, rapidez e simplicidade de navegar no site. Aqui nessa fase também é escolhido qual será o tipo hospedagem, levando em consideração o tipo de gerenciamento, metodologia, gestão de estoque, fornecedores, trocas, devolução, tipos de pagamento, todos os detalhes que já foram planejados inicialmente (STEFANO; ZATTAR, 2016).

A próxima fase, a de teste, será feita a comprovação da instalação, integração dos dados e da segurança. Comprovando a eficiência das etapas que já foram realizadas. E por fim, o processo será colocado em operação. A operação se refere ao início das vendas, divulgação do site para os clientes.

Manter a atualização e manutenção para não ocorrer problemas e colocar em risco todo o processo, nessa fase é importante que as correções sejam fáceis e rápidas, para não comprometer as vendas conforme salientado na Figura 20.

O processo apresentado refere-se à Figura 20, um processo longo, com detalhes a serem planejados, mas se for elaborado levando em consideração todas as necessidades da empresa, e como satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, será um *e-commerce* de sucesso.

Turchi (2019) salienta que não deve escolher a plataforma que tenha um custo mais baixo para a empresa, mas sim a que irá atender as necessidades, ponderando se irá atender também as demandas futuras.

Além de todas essas etapas que devem ser realizadas quando se pensa em criar um *e-commerce*, as empresas que realizam transações B2B possuem outros pontos que devem ser idealizados para que tenha sucesso. Geralmente empresas de médio e grande porte, não realizam esse tipo de compra por site de vendas, devido à necessidade de visitas técnicas, outros tipos de documentos e autorizações que são solicitadas pelo setor de compra.

O *e-commerce* é o futuro das negociações online, no entanto, para vendas B2B esse processo ainda é lento, devido à burocracia que esse tipo de negociação exige.

10.3.2 Plano de negócio para utilização do site

O plano de negócio é a descrição dos objetivos da empresa, quais os passos necessários alcançá-los, auxiliando o gestor com as adversidades que surgirão. Silva et al. (2019, p. 14) frisa que “[...] é indispensável que haja um plano de negócios para haver eficiência na busca pela eficácia”.

O plano de negócio deve ser elaborado e desenvolvido mesmo quando a empresa já existe e decide entrar para um novo tipo ou ramo de negócio, pois será um novo entrante no mercado, com novos concorrentes, produtos, expectativas e desafios.

Um novo entrante no mercado deve planejar e elaborar um plano de negócio de acordo com o mercado que está se inserindo, para que assim possa traçar as metas e objetivos para ter sucesso nesse novo projeto, posicionando corretamente à empresa no mercado, analisando os riscos, as ameaças, concorrentes e clientes.

Turchi (2019) salienta que apesar das pequenas e médias empresas não possuírem setores definidos para a elaboração de um plano de negócios, é necessário a criação de um plano de negócios, para que avalie e reduza os riscos, calcule os investimentos para evitar prejuízos e gastos desnecessários, além de estudar a viabilidade da criação de um *e-commerce*.

Segundo Silva et al. (2019) o plano de negócio deve seguir alguns passos, ele deve ser norteador e mapear os pontos fortes e fracos, tanto como as oportunidades e ameaças que o ambiente externo da empresa está inserido, buscando compreender a realidade da empresa.

Somente de posse deste plano, a empresa terá condições de detalhar os objetivos para verificar se há viabilidade de realizar vendas online. O plano de negócios para a criação de um *e-commerce* engloba os pontos necessários e importantes do negócio online, o entendimento das necessidades e demandas do cliente ajuda a nortear a empresa a identificar o público alvo, conforme Silva et al. (2019), após essa etapa de identificação, a empresa irá posicionar a marca no mercado, definir os objetivos e metas, e analisar seus concorrentes, mas também a construção do site, gerenciamento e manutenção do mesmo, *layout*, os investimentos necessários, o relacionamento com o cliente, além de todo o processo e estudo da viabilidade do negócio.

As vendas online se encaixam para clientes de pequeno a médio porte, pois realizam compras mais simples, que não requerem autorização ou documentação necessária, diferente de empresas de médio a grande porte que realizam compras mais complexas, onerosas e demoradas.

11 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho, ressaltando os instrumentos e métodos aplicados. Segundo Mascarenhas (2018, p. 35) “[...] a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados”.

Neste trabalho serão abordadas questões da estrutura de uma metodologia, analisando seu delineamento, técnicas de coletas e análise, a partir do tipo de pesquisa utilizada para o estudo.

Para Malhotra (2019) a metodologia utilizada para realização de pesquisa exploratória é baseada em uma pequena amostra com objetivo de promover o entendimento do problema e das idéias nele apresentado na sequência será abordado o delineamento da pesquisa utilizado no presente trabalho.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento é a parte inicial do trabalho, a partir dele é estabelecido o enfoque do trabalho para a coleta de dados e informações, pode ser realizada através de pesquisa qualitativa, quantitativa ou mista.

A pesquisa quantitativa geralmente é analisada através de dados estatísticos, após a coleta dos dados o autor realiza a análise por meio de números, diferente da pesquisa qualitativa, que proporciona a visão e compreensão dos problemas da organização, através de vivência própria e dados coletados. Já a pesquisa mista tem o enfoque que engloba os dois tipos já citados (MASCARENHAS, 2018).

Para a coleta de dados e informações, de acordo com os conceitos apresentados, o instrumento utilizado no presente trabalho, foi a pesquisa qualitativa, através de uma entrevista informal com o proprietário da empresa Nel Brindes.

Malhotra (2019) salienta que a pesquisa qualitativa é realizada através de discussões realizadas com os responsáveis da empresa, com informações colhidas através de entrevistas com especialista de cada setor, mais os dados secundários obtidos através das observações realizadas, que auxiliam o autor do estudo a compreender o contexto que a organização está inserida.

11.1.1 Pesquisa qualitativa, nível, estratégia e procedimento

A pesquisa qualitativa segundo Malhotra (2019, p. 110) é a “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.”

Mascarenhas (2018) analisa as características da pesquisa qualitativa:

- a) Os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo;
- b) Os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto;
- c) A influência do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada; muito pelo contrário é fundamental (MASCARENHAS, 2018, p. 47)).

O estudo realizado através da pesquisa qualitativa não deve ser engessado, pode contar com respostas abertas, deixar o entrevistado a vontade de responder de acordo com seus pensamentos e vivência, o que faz com que o entrevistador também possa analisar de acordo com seus pontos de vista.

A partir deste ponto, é possível apresentar que o nível de delineamento desta pesquisa é exploratório, pois visa proporcionar uma visão geral e colaborar para a execução dos objetivos traçados, segundo o autor Mascarenhas (2018, p. 48) “a pesquisa exploratória é recomendada para quem pretende criar mais familiaridade com um problema, para, depois, criar hipóteses sobre ele.” O autor também cita que a amostra para a realização da pesquisa qualitativa é pequena e flexível.

Para a realização deste tipo de estudo a estratégia utilizada é o levantamento bibliográfico para obter mais informações e formular as próprias opiniões sobre o assunto, com opiniões diversas e o estudo de caso. Mascarenhas (2018) salienta que a partir do estudo de caso é possível avaliar uma pequena amostra, através de uma pesquisa bem detalhada, que pode descrever a organização de forma aprofundada. Já Malhotra (2019, p. 34) conceitua estudo de caso como um “exame detalhado de casos selecionados e relacionados com o fenômeno de interesse. Os casos podem ser consumidores, lojas e assemelhados”.

Na empresa Nel Brindes foi realizado o estudo de caso, onde foram coletadas as informações para a realização do presente estudo, que com o auxílio das referências bibliográficas foi possível a formulação e a argumentação através dos autores nesse trabalho citados.

Por fim, os procedimentos podem ser classificados como uma abordagem direta ou indireta, segundo o autor Malhotra (2019, p. 112) a abordagem direta é “tipo de pesquisa

qualitativa em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista.” Já a abordagem indireta de acordo com o autor é “tipo de pesquisa qualitativa em que os objetivos do projeto não são revelados aos respondentes”.

Neste trabalho o procedimento escolhido foi através da abordagem direta, visto que o proprietário da Nel Brindes está ciente do objetivo do projeto.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes de um estudo podem ser uma população ou uma amostra, segundo Malhotra (2019):

A maioria dos projetos de pesquisa de marketing objetiva obter informações sobre as características ou parâmetros de uma população. Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns; compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing (MALHOTRA, 2019, p. 289).

O autor define amostra como um grupo dessa população, um sub-conjunto dessa amostra da população que irá participar do estudo.

Quando uma amostra é escolhida adequadamente, pode torná-la uma “população”, com os resultados generalizados, selecionando uma amostra significativa (MASCARENHAS, 2018).

De acordo com o autor Yin (2016):

As amostras tendem a ser escolhidas de uma maneira deliberada, conhecida como amostragem intencional. O objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo (YIN, 2016, n.p.).

Desse modo, a pesquisa qualitativa foi realizada com o proprietário da empresa Nel Brindes, por conversas informais, realizadas em diversas ocasiões, que contribuíram da melhor forma para o desenvolvimento da pesquisa, nessas conversas informais foram disponibilizadas uma ampla variedade de informações sobre todas as atividades realizadas dentro da empresa. O gestor também disponibilizou os documentos necessários que serviram de auxílio e análise para realização do presente trabalho.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para realizar um estudo é necessário a coleta de dados, e ela deve ser realizada de acordo com o método escolhido. Yin (2016, n.p.) expõe que os “dados servem como base para um estudo de pesquisa. Em pesquisa qualitativa, os dados relevantes derivam de quatro atividades de campo: entrevistas, observações, coleta e exame (de materiais) e sentimentos.”

Para o desenvolvimento do presente trabalho, a primeira etapa da coleta de dados consistiu no diagnóstico da empresa Nel Brindes, no qual foram analisadas todas as áreas da empresa, além da verificação dos pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças. Para apoiar o diagnóstico realizado na empresa, foi feita a pesquisa bibliográfica, podendo assim, definir a proposta do trabalho, que consiste na proposta de melhoria e estruturação da área comercial da Nel Brindes.

Após essa definição, a pesquisa bibliográfica continuou para auxiliar no entendimento e nas opiniões formadas. Foi também realizada uma pesquisa qualitativa com o proprietário da empresa.

Malhotra (2019) salienta que as entrevista realizadas com quem tenha conhecimento sobre o que acontece no setor ou na empresa como um todo, é denominado como pesquisa de experiência, geralmente é uma entrevista não estruturada, onde não é utilizado questionário formal, apenas tópicos que devem ser abordados, outro ponto importante desse tipo de entrevista, é que as perguntas não devem ser predeterminadas, mas sim realizadas de acordo com o andamento da entrevista.

Já o autor Yin (2016) denomina esse tipo de pesquisa como pesquisa qualitativa onde:

[...] A relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro rígido. Não há um questionário contendo a lista completa das perguntas a serem propostas a um participante. O pesquisador terá uma concepção mental das perguntas do estudo, mas as perguntas especificamente verbalizadas, propostas a qualquer participante, vão diferir de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista (YIN, 2016, n.p).

Desse modo então, foram realizadas entrevistas informais com o proprietário da Nel Brindes, também foi realizado o acompanhamento da rotina da empresa, a análise dos documentos disponibilizados pelo gestor da empresa e visitas nas empresas parceiras. As entrevistas ocorreram em diversas ocasiões, sem estimativa de tempo, e sem roteiros, o que fez com que fluísse naturalmente, permitindo que as dúvidas fossem esclarecidas para realizar a análise dos dados coletados.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a realização do processo de coleta de dados é necessário fazer a análise dos dados coletados. Mascarenhas (2018, p. 86) salienta que “tanto nos estudos qualitativos quanto nos quantitativos, é preciso organizar os dados antes de analisá-los.”

O objetivo dessa análise, não é só organizar, mas relacionar os dados de uma maneira que possam responder o problema do estudo. Não basta realizar a pesquisa qualitativa, é necessário analisar os dados de uma maneira que tornem relevantes para o estudo, devem estar correlacionados com o tema e o problema.

Segundo Mascarenhas (2018) a interpretação é o momento onde pode-se compreender e entender os dados obtidos através da pesquisa, da mesma forma, que é possível fazer uma relação e comparação com os autores citados, por fim é através da interpretação dos dados obtidos que é viável conectar a teoria com a prática.

Os dados qualitativos incluem uma diversidade de informações e elementos, para o autor Yin (2016) a análise dos dados da pesquisa qualitativa é composta por 5 fases: compilar, decompor, recompor e (arranjar), interpretar e por fim concluir. Essas fases iniciam com a compilação dos dados coletados, formando uma base de dados. A fase de decompor os dados que foram compilados em elementos menores para melhor entendimento. A fase de recompor, trata-se da recomposição e rearranjar os dados, a fase quatro refere-se à interpretação dos dados, utilização dos dados decompostos para a criação de uma nova explicação, a narração dos fatos. E por fim a fase de conclusão, onde se conclui os dados obtidos de acordo com a interpretação realizada.

Após as análises realizadas, em sequência serão apresentados os problemas que foram encontrados e as recomendações a serem analisadas.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Após as análises realizadas, através da matriz SWOT e da matriz de priorização que apontaram as oportunidades e ameaças, assim como os pontos críticos da empresa, o estudo de caso elaborado com os dados obtidos e analisados, amparadas na recomendação e nos problemas encontrados. O embasamento veio através das referências bibliográficas para a formação do referencial teórico, que em conjunto com as entrevistas informais realizadas com o proprietário da empresa, foi possível então verificar as necessidades da Nel Brindes, dessa forma possibilita a apresentação do problema e as recomendações.

Constatou-se que a empresa necessita de uma estratégia que alavanque as vendas através da divulgação da marca, onde é possível a prospecção de novos clientes, de acordo com o diagnóstico realizado. As áreas que obtiveram menores pontuações na matriz de priorização e também apresentaram pontos fracos e ameaças foram à comercial, financeira e administrativa, as demais áreas possuem problemas pontuais, no entanto, não foram considerados críticos.

Outro ponto que foi analisado pela autora, foi que para a Nel Brindes realizar vendas por *e-commerce* não é viável, uma vez que realiza vendas para empresas que necessitam de visitas técnicas, documentações e autorizações do setor de compra através de requerimentos, seguindo então as vendas através de e-mail, e o contato inicial por *Skype* e *Whatsapp*.

A autora do presente apresentou propostas de melhorias na área que a empresa apresentou problemas pontuais que pode interferir com maior intensidade nos lucros, assim sendo foi na área comercial. A Nel Brindes realiza a maioria das vendas para os clientes já fidelizados, o que pode ocasionar problemas financeiros, devido à baixa entrada de novos clientes. A empresa não investe em divulgação de seus produtos, apesar de ser uma empresa que está no mercado B2B a mais de 5 anos, ainda é pouco conhecida no mercado.

A falta de um planejamento direcionado para o marketing impossibilita que novas empresas conheçam e acreditem nos produtos comercializados pela Nel Brindes. Desse modo, percebeu-se que para alavancar as vendas, a estruturação da área comercial e a divulgação em plataformas digitais são as estratégias viáveis, que possibilitam a prospecção de novos clientes, uma vez empresa já realiza as vendas apenas por canais digitais, a empresa possui um site, no entanto, ele não é utilizado para a divulgação e comercialização de seus produtos, e também não utiliza outros canais de divulgação.

A inexistência desse planejamento, está prejudicando os objetivos traçados pela empresa, visto que, não é possível o crescimento considerável das vendas, por falta de

conhecimento na área de marketing, assim como a falta de um colaborador para auxiliar nas tarefas que momento são todas realizadas pelo proprietário da empresa.

Para divulgação nas plataformas digitais, o gestor da empresa precisa disponibilizar tempo, conhecimento e investimento. Não basta criar anúncios online, é preciso que seja de fácil entendimento, breve, ter um design atrativo, para isso, foram analisadas diversas plataformas de mídias digitais para empresas B2B realizarem divulgações, no entanto, a empresa precisa que tenha um planejamento para possa investir nessas plataformas e divulgações.

Diante dos problemas encontrados na empresa, a autora do presente trabalho elaborou propostas para que haja melhorias, criando formas de divulgação para prospectar novos clientes e alavancar as vendas.

12.1 CONTRATAÇÃO DE UM COLABORADOR

O gestor da Nel Brindes realiza todas as atividades dentro da empresa, por mais que a Nel Brindes não tenha as áreas arquitetadas, divididas e planejadas, é ele quem realiza as atividades. Para que possa haver um planejamento e uma estruturação, é necessária a contratação de um colaborador, que poderá auxiliar nas atividades internas realizadas.

Sugere-se então a contratação de um funcionário, e após as análises realizadas na empresa, a sugestão é contratação de colaborador através do Centro de Integração Empresa-Escola, conhecido como CIEE, uma associação que auxilia jovens na entrada do mercado de trabalho, por meio de um estágio remunerado.

O CIEE cobra mensalmente 20% sobre o valor que é pago ao estagiário de bolsa-auxílio, para a empresa os encargos sociais são inexistentes, se resumindo apenas a uma taxa mensal, ou seja, para a empresa que contrata um estagiário está dando uma oportunidade para a entrada no mercado de trabalho e tem um custo menor com as despesas.

A Nel Brindes deve entrar em contato com o CIEE, realizar o cadastro e descrever o cargo e o perfil do estudante, após esse processo o CIEE encaminha para a Nel Brindes os estudantes que se encaixam nessas características solicitadas para que as entrevistas sejam realizadas.

O cargo que deve ser aberto é para auxiliar de expedição, as atividades que serão realizadas estão descritas no Quadro 3, junto com a média de salário que pode ser oferecida.

Quadro 3 – Perfil do estagiário

PERFIL DO ESTAGIÁRIO	
Cargo	Auxiliar de expedição
Salário	Em média R\$750,00
Perfil	Estudante do ensino médio em andamento
Habilidade	Conhecimento no pacote Office, proatividade, dinâmico, vontade de aprender, ser objetivo e se comunicar com facilidade.
Atividades a serem desenvolvidas	Recepcionar, conferir e armazenar as mercadorias. Fazer os lançamentos das informações, movimentações e dos processos realizados. Organizar e controlar os materiais e mercadorias prontas. Empacotar os produtos, realizar a expedição, o despacho e auxiliar e controlar o processo de logística.

Fonte: adaptado de CBO (2017).

O estagiário deve atender as exigências citadas no Quadro 3, a formação desejada é ensino médio em andamento, que poderá atender a demanda solicitada pelo gestor, a carga horária do estágio remunerado é de 6 horas, de acordo com as regras que são impostas pelo CIEE.

A contratação através de contrato de estágio pelo CIEE é 6 meses podendo se renovar em até 2 anos e após esse período pode-se efetivar e realizar a contratação do colaborador por CLT. Esta sugestão se adequa nas rotinas realizadas pelo proprietário da empresa, e também se molda nas necessidades primárias da empresa.

A Nel Brindes precisa de um estagiário para inicialmente auxiliar o proprietário, para que ele então possa realizar outras atividades que estão sendo postergadas por falta de disponibilidade.

Após essa contratação, o gestor pode se dedicar ao plano de crescimento da empresa, captando as necessidades atuais e essenciais da empresa para que ela consiga atingir seus objetivos que foram traçados neste estudo.

Na sequência será apresentado o Quadro 4 com o plano de ação para a execução da proposta apresentada pela autora do presente trabalho.

Quadro 4 – Plano de ação: contratação de estagiário

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Contratação de estagiário	Entrar em contato com CIEE	Através de contato telefônico	Gestor	ago/21	set/21	R\$900,00 mensais
	Encaminhar o perfil do estagiário	Através de email encaminhar o quadro do perfil do estagiário	Gestor			
	Realizar as entrevistas	Fazer perguntas pontuais e diretas para o estudante	Gestor			
RESPONSÁVEL Jéferson – Proprietário	Fazer a seleção e entrar em contato com o estudante	Escolher o estudante que mais se encaixou no perfil e entrar em contato por telefone para comunicar a escolha	Gestor			
	Realizar a contratação	Entrar em contato com o CIEE e realizar a formalização da contratação	Gestor			

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O plano de ação apresentado contribui para colocar em prática a proposta de contratação de um estagiário, auxiliando o gestor da Nel Brindes a tomar as decisões e ratificando os passos que deve seguir para a execução, dessa forma, dar seguimento nas demais propostas idealizadas pela autora do presente trabalho.

12.2 PLANO DE CRESCIMENTO

Com a contratação de um estagiário para auxiliar nas atividades realizadas dentro da Nel Brindes, conforme a sugestão da autora, o proprietário poderá se dedicar ao crescimento da empresa, observando as necessidades e as ações que devem ser executadas para alcançar os

objetivos.

O desenvolvimento de um plano de crescimento possibilita que o gestor tenha em mãos os passos que a empresa deverá dar para alcançar os objetivos que foram traçados, seguindo a missão da empresa, conforme apresentado no presente estudo. As ações a serem realizadas auxiliarão o gestor a pensar a curto, médio e longo prazo, criando planos de ações que possam ser acompanhados e ajustados de acordo com o ambiente externo que a empresa está inserida.

Através desse planejamento é possível que a empresa tenha um posicionamento de mercado, uma identidade organizacional que se torne reconhecida e que possibilite que a Nel Brindes aumente suas vendas e a prospecção de clientes.

As sugestões para o plano de crescimento da Nel Brindes são as metas recomendadas seguir:

- a) crescimento de 20% dos lucros anuais;
- b) definição de indicadores;
- c) priorização da satisfação do cliente;
- d) planejamento de marketing.

As metas são etapas para atingir os objetivos gerais e específicos da empresa, as metas recomendadas são reais e tangíveis, dessa forma se torna viável para que os objetivos sejam alcançados e acompanhados pelo gestor. Esses tipos de metas são conhecidas como metas *smart* que se referem a pequenas metas que são específicas (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*achievable*), relevantes (*relevant*) e com tempo (*time*) determinado. A Nel Brindes deve implementar esse tipo de metas no seu plano de crescimento, desse modo facilitará o plano de ação e coordenação do negócio.

12.2.1 Planos de ações

Para que a Nel Brindes possa atingir as metas propostas pela autora do presente trabalho, é necessária a criação de planos de ações para cada uma delas. Após ter os objetivos claros e metas palpáveis, devem ser implementadas ações e prazos estipulados, que possibilitem que essas metas sejam atingidas de acordo com o proposto.

Ter um plano de ação definido faz com que a empresa tenha um caminho que deve ser seguido, identificando as esferas, alinhando com as soluções dos problemas para auxiliar na melhoria dos resultados, dessa forma é possível atingir as metas e os objetivos propostos.

12.2.1.1 Crescimento de 20% dos lucros anuais

Para o crescimento dos lucros da empresa, é necessário que o gestor realize algumas melhorias e novas ações dentro da empresa.

A Nel Brindes possui uma margem de lucro em média de 30%, estipulada pelo gestor que cobre os custos que a empresa tem com a compra, fabricação e manutenção das atividades realizadas, dessa forma é o lucro projetado que a empresa terá com a venda. Com essa margem é possível que a empresa tenha um preço competitivo no mercado de acordo com os produtos vendidos. Desse modo, pode-se sugerir que a empresa aumente o faturamento, tornando primordial o aumento das vendas.

As ações que devem ser realizadas para o aumento das vendas são:

- a) geração de *leads* e *prospects*: A geração de *leads* possibilita que novos clientes tenham interesse no produto ofertado pela empresa, oportunizando novos negócios. A geração de *leads* e *prospects* permitem a formação de lista de clientes, criam relacionamentos, propiciando que se tornem clientes. Essa ação poderá acarretar um aumento de 40% nas vendas, de acordo com o crescimento projetado;
- b) aumentar a recorrência de vendas para os clientes: Quando o cliente já realiza compras com frequência, o bom relacionamento garante que as vendas sejam recorrentes. Entrar em contato com o cliente através de e-mail, *Skype* ou *Whatsapp* semanalmente ou a cada 15 dias, ofertando novos produtos ou os produtos que o cliente já tem o hábito de comprar, aumentam as chances de fechar negócio, efetivando as vendas e contribuindo com 25% do crescimento esperado.
- a) entrar em contato com clientes inativos: Entrar em contato com clientes que não realizam compras há um longo período e descobrir qual foi o motivo desse distanciamento. Recuperar um cliente é tão difícil quanto conquistar um novo cliente, oferecer um produto de qualidade e um relacionamento de parceria são fatores que fazem parte da relação comercial duradoura. Com essa ação, será possível auxiliar em 35% do crescimento projetado.

Na sequência será apresentado o Quadro 5 com o plano de ação para a execução da proposta apresentada pela autora do presente trabalho.

Quadro 5 – Plano de ação: crescimento 20% dos lucros anuais

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Crescimento de 20% dos lucros anuais	Geração de <i>leads</i> e <i>prospects</i>	Através de divulgações pelo Facebook Ads	Gestor	ago/21	dez/21	tempo de trabalho
	Aumentar a recorrência de vendas para os clientes	Entrar em contato com os clientes a cada 15 dias para oferecer ajuda e consequentemente mercadoria	Gestor			
	RESPONSÁVEL Jéferson - Proprietário	Entrar em contato com clientes inativos	Realizar contato através de <i>whatsapp</i> ou e-mail com clientes que não realizam compras há algum tempo			

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Após a apresentação do plano de ação para o crescimento de 20% dos lucros anuais da Nel Brindes, o gestor tem quais os passos que deve seguir para que essa proposta seja colocada em prática e ter os resultados almeçados.

12.2.1.2 Definição de indicadores

Quando uma empresa estipula indicadores para serem acompanhados torna possível que melhorias e ajustes sejam realizados no tempo certo para que não haja prejuízos no futuro. Os indicadores servem para apontar, acompanhar e mostrar o andamento dos fatores que devem ser analisados.

O gestor da Nel Brindes não realiza o acompanhamento de nenhum indicador, não faz comparações mensais ou anuais, ele apenas faz uma estimativa de acordo com as vendas realizadas, essa análise é realizada através do aplicativo bancário.

Neste caso, sugere-se que a Nel Brindes implemente em seu gerenciamento a gestão de indicadores de desempenho que auxiliará na avaliação de desempenho e no direcionamento da empresa, avaliando os principais fatores. Essa gestão se baseará no monitoramento das vendas, com objetivo de potencializar a tomada de decisão para que a empresa possa aumentar suas vendas e seu lucro.

Dessa forma, sugere-se a utilização de planilhas para o acompanhamento dos

indicadores recomendados abaixo:

- a) planilha de vendas;
- b) planilha de gastos;
- c) planilha de prospecção de clientes;
- d) planilha de pagamentos (entradas e saídas).

Na sequência será demonstrado um exemplo de planilha para o controle dos indicadores.

Quadro 6 – Planilha de indicadores

Ano 2021													
INDICADOR	NÚMEROS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Planejado												
	Realizado												
	Percentual												

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na planilha constam colunas onde será possível colocar qual o indicador que deverá ser acompanhado, o que é planejado e o que foi realizado em cada mês, em valores reais, e realizar comparações mensais através de percentuais para acompanhar o crescimento, estagnação ou então a redução em cada mês.

Os indicadores de desempenho são medidas definidas pelo administrador da empresa, que são calculados de acordo com uma métrica previamente estipulada, propiciando uma visão ampla do negócio.

Através deste acompanhamento o gestor pode avaliar o andamento dos processos realizados dentro da empresa, os indicadores contribuem para o direcionamento das melhorias e dos ajustes, identificam os pontos que não estão de acordo com o esperado e auxiliam o gestor a tomar as decisões, já que apresentam os valores reais.

Quadro 7 – Plano de ação: indicadores de desempenho

(continua)

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Criação de indicadores de desempenho	Criação de planilhas	Criar planilhas com os indicadores que devem ser acompanhados e que farão diferença nos resultados da empresa	Colaborador	jan/22	dez/22	tempo de trabalho

(conclusão)

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
	Estipular o resultado esperado para o ano	De acordo com o ano anterior, estipular aumento de 20% para alcançar o crescimento planejado	Gestor			
RESPONSÁVEL Jéferson - Proprietário	Acompanhamento semanal	Acompanhar e preencher os indicadores semanalmente para que ajustes sejam realizados sempre que necessário	Gestor			
	Encerramento anual	Dia 15 de dezembro, realizar o fechamento da planilha com os dados e resultados coletados durante o ano	Gestor			

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Por fim, a partir desse plano de ação o gestor terá em mãos as etapas para seguir e criar os indicadores de desempenho para realizar o acompanhamento, uma vez que no momento não realiza o acompanhamento com evidências, apenas fazendo uma média com os pedidos fechados durante o ano e a conta bancária da empresa.

12.2.1.3 Priorização da satisfação do cliente

A priorização da satisfação do cliente aumenta a probabilidade de se tornar um cliente recorrente; a Nel Brindes já possui como vendas majoritárias as empresas que já são clientes, dado que realiza vendas B2B que tornam as negociações mais lentas, que podem se arrastar por mais de mês, e os processos geralmente são complexos e burocráticos, no entanto, quando o cliente recebe um atendimento e produtos que atendem as expectativas da empresa, as chances de se estabelecer um relacionamento comercial é maior.

Sugere-se então que o gestor de Nel Brindes continue a priorizar o atendimento ao cliente, fazendo uma gestão de prioridades, para que possa ter um rumo nos processos que são realizados diariamente dentro da empresa.

Na sequência, seguem as ações que devem ser realizadas para que aconteça a

priorização da satisfação do cliente na Nel Brindes:

- a) priorizar o atendimento: As formas de priorizar o atendimento inicia no contato, que deve ser priorizado e respondido sempre no mesmo dia que o gestor receber os e-mails e *Whatsapps*, uma vez que o cliente tem pressa para ter as respostas, outro ponto importante é a realização de atendimentos de forma exclusiva aproxima e aumenta a satisfação do comprador;
- b) entender as necessidades: Entender as necessidades do cliente é primordial para que a venda seja efetivada, solucionar as dúvidas de forma clara e eficaz, atender as demandas e principalmente, oferecer a solução do problema do cliente, são condições que devem ser atendidas e fazem a diferença. As interações do gestor com os clientes por *Skype* e *Whatsapp*, contribuem para que haja esse entendimento e relacionamento.
- c) realizar pós-vendas: A Nel Brindes já prioriza o pós-vendas, auxilia os clientes quando necessário, o gestor realiza visitas técnicas para auxiliar nas montagens e utilização dos produtos, procedimentos que devem ser mantidos e, também priorizados e oferecidos pela empresa;
- d) solicitar *feedbacks*: Todas as vendas que são realizadas pela Nel Brindes já são solicitados os *feedbacks*, e esse processo deve ser mantido, para que falhas sejam solucionadas na origem do problema, preservando o relacionamento com o cliente e oportunizando que os clientes façam propagandas da empresa e dos produtos.

Definir essas ações para que possam ser colocadas em prática, auxilia o gestor a saber qual será o caminho a percorrer, e facilitam que o relacionamento cliente/empresa se torne recorrente.

Quando se fala de satisfação de clientes, o pós-vendas da empresa deve estar de acordo com os valores e objetivos que foram traçados inicialmente. Alinhar o atendimento inicial, com o pós-vendas e os *feedbacks* recebidos contribui, sobretudo, para que decisões sejam tomadas quando o cliente apontar algum problema.

Quadro 8 – Plano de ação: priorização da satisfação do cliente

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Priorização da satisfação do cliente	Priorizar atendimento	Responder e-mails, <i>skype</i> e <i>whatsapps</i> no mesmo dia que receber	Gestor	ago/21	dez/21	tempo de trabalho
	Entender as necessidades	Perguntar e interagir com o cliente para saber o que precisa para solucionar os problemas	Gestor			
RESPONSÁVEL Jéferson - Proprietário	Realizar pós-vendas	Após todas as vendas realizadas, entrar em contato com o cliente e informar que está à disposição para auxiliar com a mercadoria, se preciso ir até a empresa para auxiliar	Gestor			
	Solicitar <i>feedbacks</i>	Após todas as vendas realizadas, entrar em contato com o cliente e indagar sobre o produto e atendimento	Colaborador			

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No plano de ação da priorização da satisfação do cliente, é possível verificar que deve ser realizado durante o ano todo, para manter o cliente satisfeito. Priorizar o processo de atendimento e de toda a venda é imprescindível para que a empresa conheça seu cliente.

12.2.1.4 Planejamento de marketing

Atualmente estamos passando por momentos desafiadores, e cada vez mais o mercado mostra a necessidade das empresas inovarem e mudarem o jeito de fazer as coisas, principalmente os negócios ou vendas.

Após a realização de um planejamento para o crescimento dos lucros da empresa, a autora do presente estudo observou a necessidade de realizar um planejamento para o marketing para que esse crescimento se torne real. O proprietário da empresa deve realizar estudos voltados para o marketing e nas plataformas de divulgação disponíveis no mercado de

acesso fácil e descomplicado, para que a empresa alcance mais clientes, podendo assim auxiliar no crescimento das vendas e do lucro.

Uma maneira eficiente de divulgar os produtos de uma empresa é através do marketing digital. Dessa forma sugere-se que a empresa tenha como estratégia de marketing a divulgação de sua marca, para que outras empresas possam conhecer a Nel Brindes e os produtos que são comercializados.

A autora do presente trabalho, depois das análises e estudo realizados sugere a utilização do Facebook Ads, que é uma extensão do Facebook, plataforma digital que possibilita a criação de anúncios e patrocínios de publicações relacionados à empresa e seus produtos comercializados.

No Facebook Ads pode-se divulgar através dos anúncios criados, patrocinados ou turbinar as publicações, de forma personalizada; é possível gerenciar o público-alvo, através de informações demográficas dos usuários da rede, além de outras características que podem ser personalizadas de acordo com o público que deverá ser alcançado.

O custo da utilização da plataforma é de acordo com o objetivo da divulgação, quanto mais específica e maior alcance, maior será o valor cobrado. O gasto também pode ser estipulado pela empresa no momento da criação do anúncio no Gerenciador de Negócio, que faz parte do Facebook.

O Facebook Ads possui anúncios diários ou vitalícios, que podem ser cancelados quando o gestor da empresa observar a necessidade, também é possível analisar se a divulgação está ou não trazendo resultados para a empresa, o que faz com que o gestor possa corrigir e ajustar a personalização, fazendo anúncios mais certos.

É possível medir, estimar e analisar o engajamento, o tráfego e conversão em vendas, através das métricas disponibilizadas pela plataforma. Para fazer anúncios no Facebook é necessário entrar no Gerenciador de Negócios, criar um login e seguir as etapas solicitadas, iniciando com a definição dos objetivos dos anúncios, que podem ser reconhecimento da marca, alcance, engajamento, curtidas, o que melhor se identificar com as necessidades da empresa.

Na Nel Brindes o anúncio deve ter o objetivo de reconhecimento de marca, para que mais empresas conheçam os produtos e a empresa em si. Todas as etapas são auto-explicativas, facilitando no momento da criação, que será realizado pelo gestor da empresa.

Esse tipo de anúncio se adequa a Nel Brindes e é o tipo de divulgação mais viável no momento para o gestor da empresa, visto que pode ser cancelado quando for preciso, o custo é de acordo com o investimento direcionado para esta área, atende as necessidades da empresa,

demanda de tempo que o gestor pode disponibilizar, e pode ser direcionado e personalizado para o público-alvo da Nel Brindes, que são outras empresas localizadas também em outros estados do país.

A internet possibilita que as empresas possam impulsionar sua marca, atraindo novos clientes, conseqüentemente, aumentando as vendas e o lucro da empresa. A utilização de plataformas digitais para a divulgação amplia a visibilidade e propagam as informações da empresa, atualmente para se manter competitivo no mercado, aumentar as vendas e prospectar novos clientes é necessário fazer do mundo digital, e a utilização das plataformas digitais favorece que este contato aconteça.

Para se destacar na internet, a empresa deve se mostrar atrativa, apresentar seus valores e sua missão, para que evidencie que é confiável e que seus produtos são de qualidade. O Facebook oportuniza que o público-alvo seja atingido e gera uma comunicação clara, fazendo que a empresa atraia mais *leads*.

Na sequência será exibida a simulação que foi realizada a partir do patrocínio de uma publicação no Facebook, no entanto, como essa proposta ainda ao está sendo executada de fato, a simulação foi realizada com o público dos Estados Unidos.

Figura 21 – Patrocinado



Fonte: elaborada pela autora (2021).

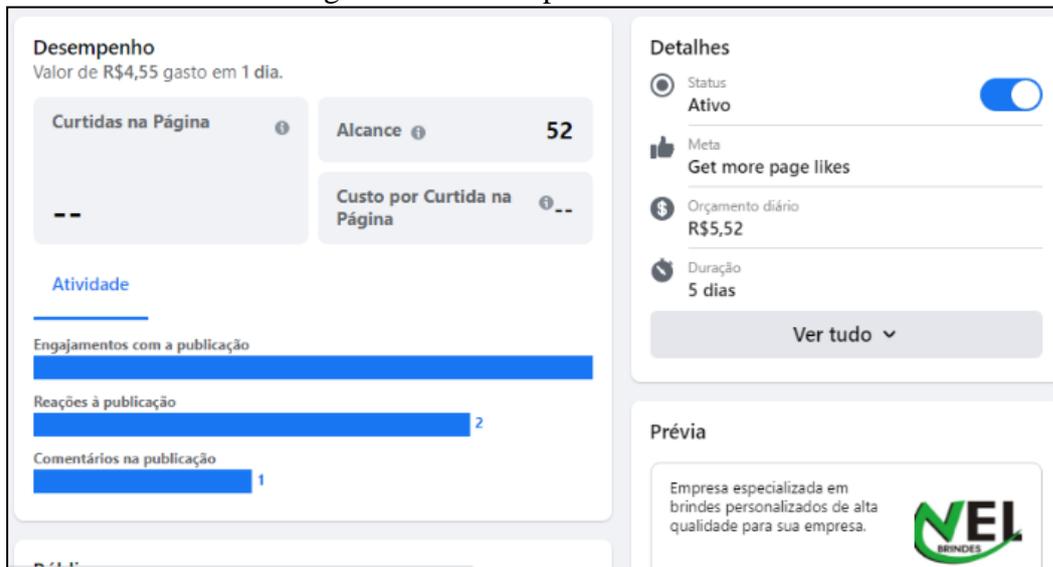
Na Figura 21 consta a publicação que foi patrocinada para a divulgação da empresa no Facebook.

Essa publicação conseguiu atingir 52 pessoas em 24 horas, ou seja, possíveis novos

clientes. O anúncio foi personalizado para um público entre 18 e 65 anos, empresas localizadas nos Estados Unidos conforme já citado.

Na sequência, será apresentado o desempenho da publicação que foi patrocinada.

Figura 22 – Desempenho do anúncio



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Em seguida, constam os dados da estimativa de resultados da publicação que foi patrocinada na página da Nel Brindes no Facebook.

Figura 23 – Anúncios recentes

Anúncios recentes			
Nome	Alcance	Valor gasto	Custo por resultado
 Concluído Engajamentos com a publicação Meta: Engajamentos com a publicação	530	R\$10,00 gastos Orçamento total ...	R\$ 5,00 Custo por Engaja...
 Concluído Curtidas na Página Meta: Curtidas na Página	164	R\$26,45 gastos Orçamento diári...	R\$ 4,41 Custo por Curtid...

Fonte: elaborada pela autora (2021).

O engajamento teve o alcance de 530 pessoas e as curtidas tiveram o alcance de 164, o valor gasto total investido na publicação patrocinada foi de R\$36,45, ficou ativo durante 5 dias.

Importante salientar que a autora do trabalho realizou somente a simulação, desse modo, os valores e o público foram simulados para que se possa ter uma estimativa do engajamento e da viabilidade da proposta.

Para que o gestor possa colocar em prática essa proposta de divulgação é necessário que haja um planejamento de marketing, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Plano de ação: planejamento de marketing

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Planejamento de marketing	Divulgação no Facebook Ads	Estudar sobre a plataforma de divulgação Facebook Ads	Gestor	01/08/2021	30/08/2021	Custo definido de acordo com a divulgação realizada
	Criação de um login no Gerenciador de Negócios	Criar o login no Gerenciador de Negócios e personalizar de acordo com as necessidades da empresa	Gestor	01/09/2021	05/09/2021	
	Realizar a manutenção dos anúncios	Realizar a manutenção das campanhas, ajustes e inovações - 1 vez por semana	Colaborador	1 vez por semana - segunda-feira	no mesmo dia	
RESPONSÁVEL Jéferson - Proprietário	Realizar a análise dos resultados obtidos	Observar 1 vez por semana quais anúncios obtém maior engajamento e clique, e ajustar e/ou investir em novos anúncios	Gestor	1 vez por semana - sexta-feira	no mesmo dia	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O plano de ação apresentado colabora para que o gestor da Nel Brindes tenha um norte a seguir, com as ações estratégicas e o como realizá-las alinhadas com o planejamento de marketing, o prazo estipulado para a realização também guia o gestor a não demandar mais tempo do que tem disponível para a realização desta proposta.

12.3 UTILIZAÇÃO DO SITE DA EMPRESA

A Nel Brindes já possui um site que está online na internet, no entanto, ele não é utilizado e consta desatualizado; os sites hoje em dia junto com as redes sociais são os cartões

de visita e a possibilidade do cliente conhecer e averiguar se a empresa entrega o que promete. A partir deles a empresa apresenta o seu negócio, seus valores e os produtos que possui disponível para comercialização com todas as características essenciais.

A autora do presente trabalho sugere que o site se mantenha atualizado, apresentando os produtos que tem disponível, o tipo de personalização que a Nel Brindes faz, divulgar os feedbacks dos clientes e as campanhas de acordo com o período do ano. Dessa maneira, o site poderá ampliar a visibilidade da empresa, atraindo novos clientes.

Após as melhorias realizadas no site, a marca da empresa poderá se propagar para mais clientes, o que propiciará que a empresa se torne conhecida, e para que isso aconteça o site deve estar atrativo, com uma identidade condizente com Nel Brindes, com informações claras ao alcance dos clientes.

Como a empresa realiza vendas B2B e algumas vendas precisam ser técnicas, a possibilidade de utilizar o site como *e-commerce* é baixa.

Ainda assim a empresa deve manter o site atualizado, constando todos os produtos que a possui disponível, organizados e catalogados de acordo com seu nicho, facilitando e simplificando a navegação dos clientes.

Na sequência será apresentado o plano de ação para a utilização do site da Nel Brindes, algumas etapas que o gestor deve realizar para que essa proposta seja desenvolvida.

Quadro 10 – Plano de ação: utilização do site

PERSPECTIVA: Proposta de melhorias e estruturação da área comercial						
ÁREA: Comercial						
ESTRATÉGIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS	COMO	QUEM	PRAZO INICIAL	PRAZO FINAL	CUSTO
Utilização do site	Atualização das informações do site	Atualizar os dados da empresa como contatos e <i>feedbacks</i>	Gestor	01/08/2021	10/08/2021	tempo de trabalho
	Atualização dos produtos comercializados	Colocar fotos de todos os produtos comercializados com todas as informações sobre o produto	Colaborador	01/09/2021	10/10/2021	
	RESPONSÁVEL Jéferson - Proprietário	Analisar os acessos e cliques feitos no site	Observar 1 vez por mês quais produtos tiveram mais acessos	Gestor	1 vez por mês	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No Quadro 10 pode-se observar que o gestor da empresa deve acompanhar e analisar os cliques que o site recebeu durante o mês, o que poderá aprimorar, incluir ou excluir produtos, fazer promoções e melhorias de acordo com o andamento das vendas da empresa. O site atualizado e atrativo pode trazer confiabilidade para a empresa.

12.4 CUSTOS VERSUS PROJEÇÃO DE VENDAS

Para a realização das análises dos custos a partir dessas propostas da autora, foi projetado o fluxo de caixa de 2019 e do ano de 2020 (Tabela 6), com auxílio do gestor e da empresa presta serviços de contabilidade. Os anos 2021 e 2022 foram projetados de acordo com as melhorias e da estruturação da área comercial que foram propostas neste estudo.

Tabela 6 – Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA	2019		2020		FLUXO DE CAIXA PROJETADO	
	2019	2020	2021	2022		
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 474.659,46	R\$ 512.833,18	R\$ 519.456,88	R\$ 615.453,65		
Vendas de mercadoria	R\$ 474.659,46	R\$ 512.833,18	R\$ 519.456,88	R\$ 615.453,65		
TOTAL DE SAÍDAS	-R\$ 454.080,84	-R\$ 493.948,68	-R\$ 504.347,18	-R\$ 612.768,32		
Fornecedores	R\$ 275.833,78	R\$ 280.784,22	R\$ 280.456,87	R\$ 338.990,78		
Mão de obra	R\$ 64.789,00	R\$ 87.695,00	R\$ 93.544,00	R\$ 112.567,00		
Salário e encargos	R\$ 14.830,00	R\$ 15.200,00	R\$ 17.956,76	R\$ 18.345,54		
Funcionário	-	-	R\$ 2.700,00	R\$ 10.800,00		
Tributos	R\$ 57.837,89	R\$ 62.001,56	R\$ 65.456,89	R\$ 78.966,00		
Outras despesas	R\$ 22.990,17	R\$ 29.967,90	R\$ 25.432,66	R\$ 31.799,00		
Facebook Ads	-	-	-	R\$ 2.000,00		
Serviços de contabilidade	R\$ 7.800,00	R\$ 8.300,00	R\$ 8.800,00	R\$ 9.300,00		
Participação do sócio	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00		
SALDO OPERACIONAL	R\$ 20.578,62	R\$ 18.884,50	R\$ 15.109,70	R\$ 2.685,33		
Saldo inicial	R\$ 47.800,00	R\$ 68.378,62	R\$ 87.263,12	R\$ 102.372,82		
SALDO FINAL	R\$ 68.378,62	R\$ 87.263,12	R\$ 102.372,82	R\$ 105.058,15		

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Conforme apresentado na Tabela 6:

- ano 2019: a empresa iniciou o ano com um capital de giro de R\$47800,00, com total de entradas de R\$474659,46 e total de saída de R\$454080,84, se mantendo com saldo final positivo, sendo R\$68378,62;
- ano 2020: pode-se observar que no ano de 2020 mesmo com a pandemia que fez com que a empresa permanecesse fechada durante um período, a Nel Brindes conseguiu ter um aumento de 8% nas vendas de mercadorias, mantendo o saldo operacional positivo e maior em relação ao ano de 2019, a empresa conseguiu se adaptar, colocando em seu catálogo produtos que se tornaram indispensáveis,

como as máscaras. As entradas foram de R\$512833,18 e o total de saída foi de R\$493948,68, fechando o saldo final em R\$87263,12;

- c) ano 2021: no ano de 2021, iniciarão as mudanças propostas neste estudo, principalmente a partir do segundo semestre do ano, a contratação de um funcionário impacta em R\$2700,00 no fluxo de caixa, pois essa proposta deve ser colocada em prática nos meses de outubro, novembro e dezembro. Conforme projeção, a empresa se manterá estável, sem um aumento considerável nas vendas, no entanto, o saldo operacional aumentará R\$15109,70 em média 18% de aumento;
- d) ano 2022: no ano de 2022 o fluxo de caixa foi projetado em concordância com as melhorias e estruturação da área comercial conforme proposto pela autora. Foi projetado que com a divulgação no Facebook Ads e empresa obterá um aumento significativo nas vendas de 18% em relação ao ano de 2021, outra proposta que colaborará com esse aumento, é a contratação de um funcionário.

Com essas propostas é possível verificar o custo total anual no ano de 2022 de R\$12800,00. O saldo final da empresa ficará positivo com aumento de R\$2685,33.

A partir das recomendações realizadas, foi projetado o fluxo de caixa para 2023, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Fluxo de caixa projetado 2023

FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2023

TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 689.456,98
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 617.309,96
SALDO OPERACIONAL	R\$ 72.147,02
Saldo inicial	R\$ 105.058,15
SALDO FINAL	R\$ 177.205,17

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Pode-se verificar na projeção realizada um aumento de quase 70% no saldo operacional, o que confirma que as propostas de contratação do colaborador e utilização do Facebooks Ads impactaram positivamente nas vendas e, conseqüentemente, nos lucros da Nel Brindes. Dessa forma, o gestor da empresa analisou que as propostas são viáveis para pôr em prática na empresa.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização do estudo surgiram algumas dificuldades devido o mercado de vendas e produção de brindes serem amplo. As informações de participação de mercado de empresas que realizam negociações B2B de brindes não foram encontradas, desse modo, foram analisadas de forma mais abrangente, não sendo especificada.

Outro fator limitando é a empresa possuir apenas o proprietário como fonte de consultas, pois o mesmo realiza todas as atividades realizadas dentro da empresa. As áreas não estruturadas, falta de controle e planejamento das atividades que não são realizadas dentro da empresa também se tornam um desafio para a autora do presente estudo.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa J R Koetz Me foi objeto do presente estudo para a realização do diagnóstico empresarial. Foi realizado o estudo de todas as áreas da empresa, desde sua estrutura, produtos, dados financeiros e gestão. Com a caracterização e análise de cada área da empresa foi possível identificar os pontos fortes e dos pontos fracos que foram confrontados com as oportunidades e ameaças verificadas juntamente com o gestor.

A realização das matrizes SWOT e GUT possibilitaram o entendimento de quais áreas apresentavam os pontos mais críticos e necessitavam de maiores investimentos e atenção.

As áreas que apresentaram menores pontuações e os pontos mais críticos foram às áreas comercial, financeira e administrativa, no entanto, a autora do presente estudo escolheu a área comercial para a realização da proposta de melhoria.

Sendo assim a autora do presente estudo propôs como objetivo geral a melhoria e estruturação da área comercial para alavancar as vendas e prospectar novos clientes para a Nel Brindes.

Os objetivos específicos do estudo são identificar as melhorias na área comercial, definir as melhores opções para divulgação da empresa, estudar a área de marketing e suas fontes e por fim diagnosticar a viabilidade do projeto. Esses são os objetivos específicos a serem alcançados no presente trabalho.

O referencial teórico auxiliou na identificação dos pontos que poderiam ser ajustados, na sequência a autora realizou propostas que foram analisadas pelo proprietário da empresa, que irá pôr em prática no segundo semestre do ano de 2021.

No final deste trabalho, a autora teve ciência da importância de todas as etapas deste estudo para conseguir alcançar os objetivos propostos. A autora também soube de sua capacidade de realizar todo o estudo, de planejar e propor ações que auxiliarão o gestor a tomar decisões e realizar melhorias dentro da empresa.

Para sua formação pessoal mostrou-se ser capaz, ter controle emocional, e constatou que organização e determinação são primordiais para a conclusão deste estudo.

Enfim, para a formação acadêmica é um sonho que está se realizando e trará inúmeros benefícios, desafios e principalmente segurança nas tomadas de decisões em sua carreira como administradora.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, C. C. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. 1 ed. São Paulo: Editora Senac, 2019.
- ADAIR, J. **Como tornar-se um líder**. 6. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- ADAIR, J. **Liderança para inovação**: como estimular e organizar a criatividade para equipe de trabalho produzir ideias inovadoras. 1. ed. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. **Estratégia de gestão**: processos e funções do administrador. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- B2BRAZIL. **O maior portal B2B da América Latina**. 2011. Disponível em: <https://b2brazil.com.br/company-overview>. Acesso em: 13 mar. 2021.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2016.
- BENDLER, N. T. et al. **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação do desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BOWERSOX, D. J. et. al **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.
- CBO, **Ministério do Trabalho**. 2017. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 10 maio 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma introdução abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORBARI, E. C.; MACEDO, J. J. **Administração estratégica de custos**. 1. ed. Curitiba: IESDE Editora, 2012.
- CORTÊS, P. L. **Administração de sistemas de informação**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- DALMAU, M. B. L.; BENETTI, K. C. **Avaliação de desempenho**. 1. ed. Curitiba: IESDE Editora, 2009.
- DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DEISS, R.; HENNEBERRY, R. **Marketing digital para leigos**. São Paulo: Atlas, 2019.
- DRUCKER, P. F; **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

E-COMMERCE BRASIL. **O futuro do e-commerce em um mundo pós pandemia.** 2020 Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-futuro-do-e-commerce-em-um-mundo-pos-pandemia/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

FACEBOOK FOR BUSINESS. **Deixe as adivinhações de fora do crescimento da sua empresa.** 2019. Disponível em: https://www.facebook.com/business/?_rdc=2&_rdr. Acesso em: 30 maio 2020.

FACEBOOK FOR BUSINESS. **Anúncios do Facebook:** Entre em contato com futuros clientes e fãs. 2012. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/business/ads>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FAUSTINO, P. **Marketing digital na prática:** como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FERRAREZI JUNIOR, C. **Guia do trabalho científico:** do projeto à redação final: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Contexto, 2011, p. 48.

FILHO, J. S. **Administração de logística integrada:** materiais, PCC e marketing. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho:** dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Operações e gestão estratégica da produção.** 1. ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica:** a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

GOBE, A. C. et al. **Gerência de produtos.** São Paulo: Saraiva, 2004.

GOOGLE ADS. **Anuncie no Google hoje.** 2019. Disponível em: https://ads.google.com/intl/pt-BR_br/getstarted/?subid=br-pt-ha-awa-bk-c-cor!o3~CjwKCAiA4rGCBhAQEiwAeIVti4BTMgc_FueF3mgUfydcpjJWRogIPIwe524t6P-08arhUaYfsk6uuhoCM7kQAvD_BwE~84865307024~kwd-94527731~6500862360~428255123406. Acesso em: 13 mar. 2021

GUILIANI, A. C. **Administração de varejo para pequenas e médias empresas.** 1. ed. São Paulo: Paco Editora, 2014.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing.** 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004.

HUTT, M. D; SPEH, T. W. **B2B:** gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Trad. Angela Tourinho Nery; ver. técn. Andres Rodriguez Veloso. 10 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama:** Montenegro. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/montenegro/panorama>. Acesso em: 19 ago. 2020.

JANSEN, M. G. **Gestão de produtos sob o enfoque do marketing**. 1. ed. Porto Alegre: Simplissimo Livros Ltda, 2015.

JONES, G. R; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba.: Ibplex, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KARTAKAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1. ed. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2006.

KUSTERS, D. **Planejamento estratégico de marketing**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCIAL, E. C; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARQUES, W. L. **Administração geral e profissional**. 1. ed. Santa Catarina: Clube de Autores, 2011.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. São Paulo: E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2007.

MOREIRA, J. C. T. **Foco do cliente**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, J. **Pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2017.

ROCHA, M. et al. **Marketing B2B**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROMEO, R. **Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2017.

ROSS, S. A. et al. **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 ago. 2020.

SHIRAISHI, G. **Administração de marketing**. 1. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

SILVA, R. S. et al. **Análise de cenários e planejamento mercadológico**. 3 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

SOUSA, N. B. **Gestão comercial e vendas: conceitos básicos para profissionais de vendas**. 1 ed. atual. São Paulo: Clube de Autores, 2016.

STEFANO, N.; ZATTAR, I. C. **E-commerce conceitos, implementação e gestão**. Curitiba: Intersaberes 2016.

TALARICO, B. **Liderança eficaz: como influenciar pessoas pelo exemplo e não pela imposição**. 1. ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2014.

TOMANINI, C. **Venda muito mais: na trilha do sucesso**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2009.

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

VERAS, M. **Gestão da tecnologia da informação: sustentação e inovação para a transformação digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZUFFO, J. A. **A sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2003.