

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS: UM ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE MINAS GERAIS

Strategic sales planning: a study in a beverage distributor in Minas Gerais

Taciana Carvalho da Silva¹
Carlos Eduardo de Oliveira²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar as estratégias desenvolvidas por uma empresa do ramo de distribuição de bebidas situada no município de Ituiutaba/MG, no planejamento estratégico de vendas (PEV), e como estas estratégias impactam no desenvolvimento da organização, analisando sob o ponto de vista da eficiência alcançada nos resultados. A pesquisa classificou-se como bibliográfica, que foi realizada para a construção da plataforma teórica; descritiva, mediante técnica de observação direta extensiva; a coleta de dados foi por meio de entrevistas com os gestores de vendas da empresa pesquisada. Os principais resultados apontam que o PEV é condição para o alcance dos objetivos traçados, e deve considerar alguns fatores que podem impactar nas estratégias elaboradas, dentre eles: sazonalidade, fatores econômicos e, no caso da empresa estudada, fatores climáticos. Assim, os impactos do PEV no desenvolvimento da empresa estão relacionados à sua capacidade de integrar as estratégias de todos os seus setores, focadas no mesmo objetivo comum: a promoção das vendas, com consequente aumento de participação no mercado.

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

ABSTRACT

The objective of this study was to verify the strategies developed by a beverage distribution company located in the municipality of Ituiutaba/MG, in strategic sales planning (SSP), and how these strategies impact the development of the organization, analyzing from the point of view of efficiency results. The research is classified as bibliographical, which was carried out for the construction of the theoretical platform; descriptive, using an extensive direct observation technique; the data collection was through interviews with the sales managers of the company surveyed. The main results indicate that SSP is a condition for the achievement of the objectives set, and should consider some factors that may impact on the strategies elaborated, among them: seasonality, economic factors and, in the case of the company studied, climatic factors. Thus, the impacts of SSP on the development of the company are related to its ability to integrate the strategies of all its sectors, focused on the same common goal: sales promotion, with a consequent increase in market share.

Keywords: Business Planning. Business Strategy. Strategic Sales Planning. Beverage Distributor.

1- Graduação em Ciências Contábeis pela FACES/UFU. e-mail: tacionamorena59@hotmail.com

2- Doutor em Economia (IE/UFU), Mestre em Engenharia de Produção (FEB/UNESP). Professor da FACES/UFU. e-mail: carlos.oliveira@ufu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2892-9853>

1 Introdução

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

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

O planejamento estratégico é relevante para qualquer empresa que busca desenvolvimento e crescimento, independentemente do seu ramo de atividade. Contudo, alguns setores são mais competitivos em função das atividades desenvolvidas ou do setor de atuação. Neste caso, o planejamento estratégico é condição de sobrevivência. Exemplo disso, são as empresas distribuidoras de bebidas, cujo mercado altamente competitivo exige decisões estratégicas eficientes para não perder espaço num segmento que a cada dia ganha mais concorrentes. Da mesma forma, a definição de estratégias no nível tático dimensiona para a empresa como seus gerentes e supervisores participarão na execução das estratégias adotadas. Com isso, define-se como este planejamento se desenvolverá no nível operacional.

Alguns estudos correlatos apontam estratégias de desenvolvimento de clientes (PEPPERS; ROGERS, 2001), aplicabilidade do sistema de informação integrada na gestão do orçamento de vendas (MELLACI et al., 2011; ECKERSON, 2011), utilização do orçamento empresarial para a gestão estratégica de vendas (DEBOLETO et al., 2013), realização do planejamento orçamentário de vendas (OLIVEIRA, 2014), importância do planejamento estratégico na área comercial (RIBEIRO; CONTI, 2015; PAZZINI; COLTRO, 2016), analisar e planejar estratégia de vendas dentro do marketing na organização (OLIVEIRA; ANJOS, 2017), desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma microempresa (ZANATA; NUSKE; HALBERSTADT, 2020).

Nesta perspectiva, o problema que norteou este estudo foi o seguinte: quais as estratégias adotadas no planejamento estratégico da área de vendas de uma empresa distribuidora de bebidas, localizada no município de Ituiutaba/MG? A partir desta problemática, a presente pesquisa teve como objetivo verificar as estratégias desenvolvidas pela empresa, por meio do planejamento estratégico de vendas (PEV), e como elas impactam no seu desenvolvimento, analisando sob o ponto de vista da eficiência alcançada nos resultados. Para atingir este objetivo, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: 1) conceituar e caracterizar o PEV realizando o levantamento, por meio de pesquisa bibliográfica, de apontamentos sobre o tema; 2) identificar estudos anteriores acerca do PEV, especificamente nas empresas distribuidoras de bebidas; 3) conhecer as estratégias de vendas da empresa pesquisada identificando, se possível, os impactos positivos e negativos obtidos com a realização do PEV.

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

fato de que a importância do planejamento estratégico está em impulsionar as empresas na direção certa, com base em seus objetivos e metas. Sob esta perspectiva, as informações analisadas neste estudo favorecem a aquisição de conhecimentos úteis para os gestores no direcionamento das estratégias voltadas ao crescimento no mercado viabilizando a sobrevivência do negócio, sobretudo, em cenários altamente competitivos. A escolha da empresa pesquisada se justifica pela facilidade de acesso dos pesquisadores na empresa para a obtenção dos dados, bem como pela sua representatividade na geração de diversos postos de trabalho para a população e na arrecadação de impostos pelo município.

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

2 Referencial teórico

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

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

2.1 Alguns aspectos do Planejamento, Execução e Controle Empresarial

O entendimento que se tem sobre planejamento, e que é abordado nas teorias pertinentes, resume o ato de planejar como a tomada antecipada de decisões sobre o que deve ser feito, antes mesmo da ação ser necessária. Planejar, então, significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, buscando com isso atingir objetivos definidos (BOMFIM, 2007). Complementando esta perspectiva, planejamento é uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados, e através do planejamento escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso (ZAMBONI, 2010). O Quadro 1 apresenta algumas definições de planejamento.

Quadro 1: Algumas definições de Planejamento

Autor (ano)	Definições
Anthony (1970)	É o processo de decidir sobre que ação deverá ser tomada no futuro.
Oliveira (1993)	Processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.
Corrêa e Corrêa (2005)	É entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influenciam as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro.
Lacombe e Heilborn (2008)	Pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, os rumos.
Jiambalvo (2009)	É uma atividade fundamental em qualquer empresa. Um plano comunica os objetivos da empresa aos empregados e auxilia na coordenação de várias funções, como vendas e a produção. O plano também especifica os recursos necessários para se alcançarem os objetivos da empresa.

Maximiano (2009)	É o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.
Zamboni (2010)	Função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.
Jones e George (2012)	É um processo que os administradores usam para identificar e escolher objetivos e linhas de ação apropriados para uma organização. O plano organizacional resultante do processo de planejamento detalha os objetivos da organização e o conjunto específico de estratégias que os administradores implementarão para atender a esses objetivos.
Oliveira (2022)	Planejar é definir no presente o que se pretende para um período futuro. Especificamente, o planejamento deve ser elaborado prevendo-se, para determinado momento, as ações e os recursos necessários para o alcance dos objetivos, e quem são os responsáveis pela execução das ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Definidos os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para realizar o planejamento, passa-se à sua execução, seguindo os critérios estabelecidos e fazendo uso dos recursos definidos. A execução se dá no nível operacional, assistida pelo nível tático e reportando os avanços ao nível estratégico da organização. Oliveira (2022) aponta que a execução é o momento em que se colocam os planos em ação.

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

Entra em cena, portanto, o controle, cujo objetivo é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, o que significa dizer monitorar os progressos ou indicadores estratégicos, assegurando que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajuste tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos (ZAMBONI, 2010). Para Frezatti (2015) o controle é o processo pós-planejamento, de grande importância, pois permite à empresa entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que foi planejado para determinado período. O Quadro 2 apresenta mais algumas definições de controle.

Quadro 2: Algumas definições de Controle

Autor (ano)	Definições
Anthony (1970)	É o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto for possível, de que a organização segue os planos e as políticas da administração.
Oliveira (1993)	É a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos.
Oliveira (1993)	Função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.
Martins (2003)	Conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.
Shier (2006)	Significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.
Lacombe e Heilborn (2008)	É uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

Maximiano (2009)	É o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo. Ao exercer a função de controle, você trabalha como o piloto de um veículo, monitorando constantemente o aparelho, para que ele se mantenha na rota, desvie-se dos acidentes e chegue ao destino.
Jiambalvo (2009)	Consegue-se o controle de uma organização avaliando-se o desempenho dos gerentes e as operações pelas quais elas são responsáveis.
Oliveira (2022)	É a verificação do que foi executado, comparando seus resultados com o que foi planejado, apurando-se as variações ocorridas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

2.2 Caracterização do Planejamento Estratégico

A concepção inicial de plano estratégico remete a decisões tomadas pensando no futuro do negócio, mesmo que tais decisões tenham implicações imediatas na estrutura gerencial e produtiva operacional do empreendimento. Assim, o planejamento estratégico pode ser considerado como uma importante ferramenta da gestão empresarial, que, de acordo com Oliveira (2009), ele pode ser considerado como um instrumento da administração que dá sustentação para a implementação e o acompanhamento das estratégias realizadas pela empresa. O Quadro 3 apresenta algumas definições de planejamento estratégico.

Quadro 3: Algumas definições de planejamento estratégico

Autor (ano)	Definições
Kotler (1992)	Processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.
Lacombe e Heilborn (2008)	Refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. Deve definir os rumos do negócio.
Maximiano (2009)	É o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização. Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões.
Oliveira (2009)	É a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente.
Jiambalvo (2009)	Abrange a organização como um todo, não abordando detalhes específicos de cada departamento ou divisão.
Daft (2010)	É o roteiro que define atividades organizacionais e as alocações de recursos na forma de dinheiro, pessoal, espaço e instalações requeridas para atingir as metas.
Maximiano (2011)	Abrangem toda a organização definindo sua relação com seu ambiente, e estabelecem a missão, os produtos e serviços a serem oferecidos, os clientes e mercados a serem atendidos e outros objetivos.
Oliveira (2015)	É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos (não-controláveis) e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Frezatti (2015)	Envolve decisões sobre metas e estratégias de longo prazo da organização. Os planos estratégicos recebem forte orientação externa e cobrem grande parte da companhia. Os altos executivos são responsáveis pela elaboração e execução do plano estratégico, embora normalmente eles não formulem nem implementem pessoalmente todo o plano.
Chiavenato e Sapiro (2016)	Processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando.
Oliveira (2022)	É um artefato gerencial que abarca o propósito da organização, e apresenta a visão (intenções do negócio), a missão (razão da existência), a meta (o que a empresa pretende alcançar), seus objetivos (de cada setor), além da análise dos aspectos externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos).

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

Alguns benefícios que o planejamento pode proporcionar para as empresas são apontados por Kotler e Armstrong (2007), quais sejam:

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

Deste modo, conforme Kotler e Armstrong (2007), o planejamento estratégico é o processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

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

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

A amplitude estratégica reúne técnicas e processos que visam o alcance de objetivos a partir de decisões tomadas no momento presente, mesmo que tenham uma visão futura ou até

imediate. Busca-se, por meio de estratégias manter a operacionalidade em níveis competitivos satisfazendo necessidades de mercado e, por meio destas necessidades econômicas da organização.

Há uma pequena diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica, que incorpora os objetivos e a determinação de caminhos para atingi-los, e isso independe do ramo de atividade. O planejamento estratégico, como já apresentado, é uma técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. Enquanto que a administração estratégica é o processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas (TAVARES, 2000).

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

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

2.3 Administração de Vendas

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

Em relação a administração de vendas focada na fidelização dos clientes, Kotler e Armstrong (2007) comentam que a maioria das empresas está abandonando o marketing de transação e sua ênfase no fechamento da venda. No lugar elas estão praticando marketing de relacionamento, que enfatiza a manutenção de relacionamentos lucrativos e duradouros por meio da criação de valor e satisfação superior para os clientes. A fidelização de clientes é o objetivo a ser alcançado pelas empresas que implantam o conceito de marketing de relacionamento.

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

Um bom plano de marketing define as atividades da empresa relacionadas aos produtos e/ou serviços, estratégia de preços, distribuição e logística, e comunicação e construção de marca (ABDALLA, 2019). Para uma eficiente administração de vendas são necessários: elaboração de um plano de vendas, análise do potencial de mercado, cálculo do potencial de vendas da empresa, cálculo da previsão de vendas e elaboração do orçamento de vendas. Estes elementos permitem pensar a administração de vendas de modo global, a partir do conhecimento dos ambientes interno e externo que fazem parte do contexto do negócio (LAS CASAS, 2005).

2.4 Planejamento Estratégico de Vendas (PEV)

A área de vendas de uma empresa deve estar alinhada com seu planejamento estratégico e seu plano de marketing (ABDALLA, 2019). No PEV os conceitos trabalhados em marketing de relacionamento se associam à elaboração de planos para a efetivação de vendas e, como proposta a ser alcançada, o aumento contínuo das vendas e crescimento em termos de participação no mercado.

Neste contexto, a Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) tem como objetivo identificar e entender as necessidades dos clientes, antecipando-se a elas e, ao atendê-las, satisfazê-los e, com isso, conquistar sua fidelidade de modo a contribuir na lucratividade do empreendimento. Sendo assim, o CRM é uma ferramenta que traz vantagens para a empresa por favorecer a manutenção de clientes já existentes, pois, conquistar novos clientes é mais caro do que mantê-los (STONE et. al., 2001).

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

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

A eficiência na implantação e utilização de um sistema CRM vai depender da disponibilidade da empresa para investir em tecnologia, uma vez que esta ferramenta é melhor operada a partir da análise computacional dos dados colhidos sobre os clientes. Acontece que esta relação direta com a tecnologia acaba por levar à compreensão de que o CRM é uma abordagem puramente tecnológica, o que não é verdade e ainda pode negligenciar seus diversos potenciais (PEPELS, 2008). Sem tecnologia não se implementa com sucesso o CRM, porém, este não é uma simples questão de implementação tecnológica; é preciso que haja conscientização, engajamento e entendimento da filosofia de gestão por parte da empresa para que as estratégias baseadas nos conceitos de CRM possam ser bem-sucedidas (OLIVEIRA, 2000).

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

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

Nesta metodologia, Identificar é estabelecer um bom relacionamento com os clientes, conhecendo-os o mais amplamente possível, incluindo suas características e histórico de compras. Diferenciar, significa tratar os clientes de maneira diferenciada, o que ajuda a empresa a classificá-los em clientes de maior valor – fiéis e que geram maiores margens de

lucro –, clientes de maior potencial – grande potencial de compra, porém, pouco aproveitados pela empresa – e clientes abaixo de zero – a receita gerada é menor que o custo dispensado (PEPPERS; ROGERS, 2001).

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

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

2.5 Estudos Anteriores

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

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

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

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

O estudo realizado por Oliveira (2014) teve o objetivo de verificar a realização do planejamento orçamentário de vendas de indústrias de um distrito industrial. Foi realizada pesquisa de campo utilizando-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Os

principais resultados apontam que mais da metade das empresas pesquisadas elaboram orçamentos de vendas. Estas possuem o maior nível de faturamento, demonstrando que esta ferramenta favorece o PEV e o crescimento dos negócios.

Ribeiro e Conti (2015) realizaram um estudo que objetivou destacar a importância do planejamento estratégico na área comercial, numa empresa que comercializa artigos para festas. O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso com o levantamento de informações por meio de observações e questionamentos, sem um roteiro pré-estabelecido, pois não foi intenção dos pesquisadores o levantamento estatístico nem a medição de ações ou eventos. Os resultados apontaram para a falta de PEV, o que tem diminuído a competitividade da empresa com perda de participação de mercado. Ao proporem o planejamento estratégico na área de vendas, com a utilização do orçamento de vendas e depois de um período de experimentação de seis meses, verificaram melhora significativa nos resultados comerciais. Com isso, comprovaram a importância tanto do orçamento de vendas no contexto do planejamento estratégico como alternativa para ganhar competitividade e melhorar os resultados comerciais.

Pazzini e Coltro (2016) buscaram demonstrar a importância do planejamento estratégico para a gestão de uma organização. Foi realizado estudo de caso do ramo metalúrgico. Considerado como uma das mais importantes funções administrativas, o planejamento estratégico utiliza os recursos disponíveis pela organização combinando ações pré-estabelecidas para se atingir um objetivo futuro.

O estudo de Oliveira e Anjos (2017) teve como objetivo analisar e planejar uma estratégia de vendas dentro do marketing na organização, relacionando os processos de distribuição varejistas atendendo as necessidades de mercado, trabalhando as oportunidades que contribuem para entrada de novas marcas no varejo. Foi realizado estudo de caso em uma empresa de distribuição. Os principais resultados apontam que o processo de planejamento estratégia de vendas dentro do marketing pode contribuir para um melhor resultado e com isso alcançar o objetivo de atender as necessidades de mercado, observando oportunidades em todo ponto de venda, verificar os preços e as promoções da concorrência, verificar as oportunidades de exposição e promoções para os produtos e apresentar propostas para o cliente negociando a entrada de novas categorias. O planejamento de vendas é importante para estratégia de marketing, para trabalhar novas oportunidades, organizar ações voltadas para o desenvolvimento do produto e realizar atividades de inteligência de mercado, e para que as informações estejam sempre atualizadas, fazendo com que a empresa possa antecipar e desenvolver novas estratégias de marketing em curto prazo ganhando vantagem em relação aos seus concorrentes. As atividades básicas para um plano de vendas devem estar dirigidas para o planejamento, organização, direção e controle da força de vendas.

Zanata, Nuske e Halberstadt (2020) realizaram estudo que teve o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do comércio de produtos alimentícios do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa classificou-se como dedutiva, quantitativa e qualitativa, descritiva, exploratória e estudo de caso, utilizou técnica de entrevista para a coleta de dados. Durante o estudo foram realizadas as cinco etapas do planejamento estratégico (definir o negócio, avaliar os ambientes interno e externo, construir a postura estratégica, elaborar os objetivos estratégicos e metas e, criar planos de ação para monitoramento). Conclui-se que a empresa se encontra na postura estratégica de desenvolvimento, em que é possível potencializar os pontos fortes e maximizar as oportunidades.

3 Procedimentos Metodológicos

Realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, em livros e artigos científicos nacionais e internacionais, com a finalidade de elaborar do referencial teórico, inclusive com a apresentação de alguns estudos correlatos. A pesquisa também é classificada como descritiva, que de acordo com Gil (1999), tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, geralmente por meio de questionário e observação. A presente pesquisa buscou apresentar algumas características da empresa, descrevendo especificamente os aspectos relacionados ao seu planejamento estratégico.

O estudo foi realizado no ano de 2016 em uma importante empresa do ramo de distribuição de bebidas, situada no município de Ituiutaba/MG. Foi realizada observação direta extensiva, com a utilização de um formulário de pesquisa que, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele mesmo com as respostas do pesquisado.

Foi realizada entrevista com o gestor do PEV da empresa pesquisada, orientada por um roteiro de entrevista, contendo questões abertas, que abordaram aspectos que foram organizados em 3 grupos de questões. O grupo 1 apresentou questões acerca dos dados gerais da empresa, o grupo 2 capturou o perfil dos respondentes, e o grupo 3 abarca questões relacionadas com o PEV e do orçamento de vendas. O roteiro para a entrevista apresenta-se no Quadro 4.

Quadro 4: Roteiro para a entrevista

Grupos	Questões direcionadoras
Grupo 1: Dados gerais da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ramo de atividade. - Tempo de atuação no mercado. - Produtos oferecidos. - Formato de negócio. - Abrangência regional e alcance da empresa em termos de mercado. - Percentual de participação da unidade nos resultados da empresa em nível estadual (e, ou, nacional, se possível mensurar).
Grupo 2: Perfil dos respondentes	<ul style="list-style-type: none"> - Idade. - Formação. - Tempo de atuação na função de gestor de vendas. - Experiência anterior na área de venda. Se foi como gestor, citar se realizou algum PEV, se já implementou mudanças estratégicas na experiência anterior e que resultados foram alcançados.
Grupo 3: Dados do PEV e do orçamento de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de relatórios usados pela empresa para o conhecimento do crescimento/redução no volume de vendas. Basicamente, o que cada relatório apresenta? - Periodicidade com que os relatórios são analisados e comparados para a indicação de crescimento/redução no volume de vendas. - Explicar como o planejamento estratégico é realizado dentro e fora da empresa. - Importância do planejamento estratégico dentro da empresa. - Levantar as estratégias usadas para que os colaboradores alcancem as metas do PEV. - Levantar como os resultados obtidos pelos colaboradores são apurados. - Estratégias adotadas pela área de vendas nos últimos dois semestres. - Resultados obtidos pelo planejamento estratégico da área de vendas (verificação de eficiência nos procedimentos adotados com base nos resultados). - Fatores que impactam no PEV e, ou, nos resultados esperados mesmo considerando a aparente eficiência deste planejamento. - Verificar se o planejamento estratégico está sujeito a alterações com base em mudanças no cenário econômico e, ou, comercial no âmbito geográfico de atuação da empresa e como estas alterações são efetivadas. - Opinião sobre que vantagens podem advir de um planejamento estratégico bem definido. - Quem elabora o orçamento de vendas? Ele, depois de elaborado, é submetido para aprovação de algum setor da empresa? Qual? Normalmente são solicitadas alterações? Quais alterações

	<p>são solicitadas normalmente?</p> <p>- Depois que o orçamento de vendas é aprovado, o que é feito? Quais são as relações existentes entre o orçamento de vendas e os demais orçamentos (produção, estoques, etc.)?</p> <p>- Quando existem variações do orçamento (orçado x real) que tipo de ações são tomadas?</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

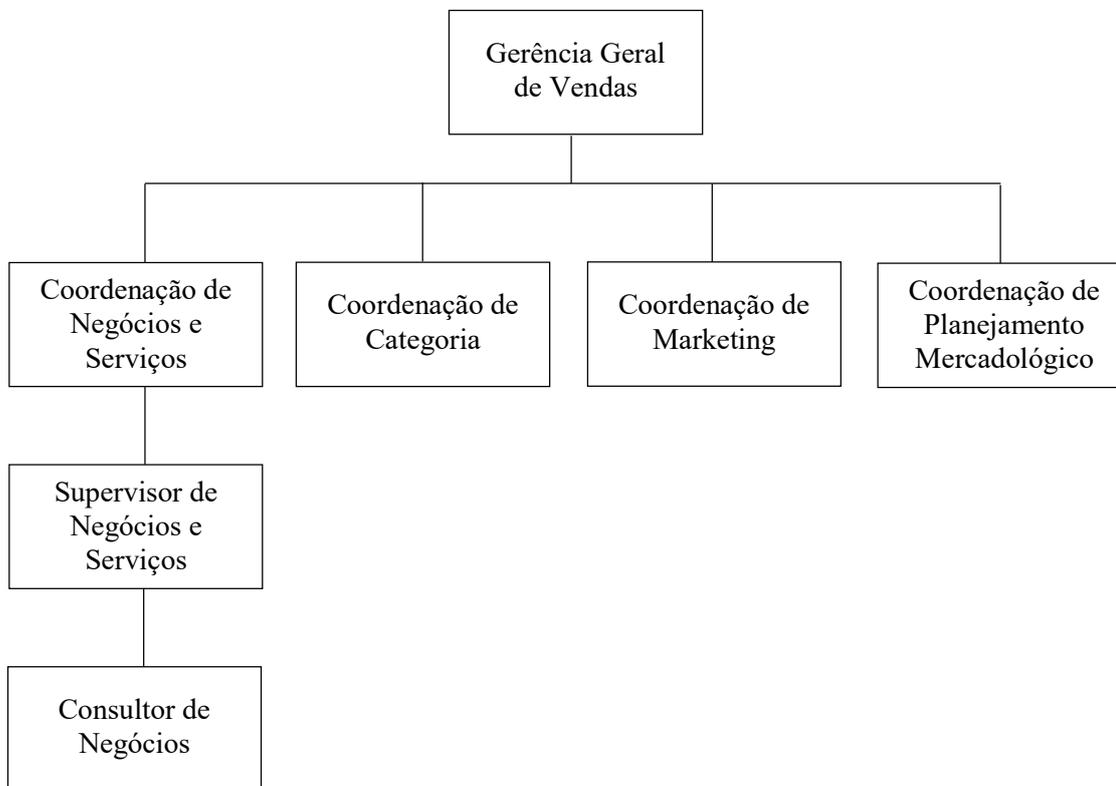
Identificando a existência de um PEV adotado pela empresa, foram analisados, também, os dados de vendas numa série temporal de 12 meses, sendo seis meses anteriores à implementação e seis meses posteriores, de modo a verificar se o planejamento tem produzido os resultados esperados, que estratégias foram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

4 Resultados e Discussão

Em relação aos dados gerais (grupo 1), a empresa é uma representação comercial em atividade há mais de 40 anos, comercializa refrigerante, cerveja, água, suco e chá, e alguns destes produtos são conhecidos mundialmente. Sua abrangência de atuação alcança as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Pontal do Triângulo, respondendo por 7% dos resultados da indústria em nível Estadual, e em nível local, a empresa detém 60,2% de participação de mercado em seu segmento de atuação, conforme informado pelo entrevistado.

Com relação à sua estrutura hierárquica, a empresa encontra-se dividida nos seguintes departamentos: Gerência Geral de Vendas, Coordenação de Negócios e Serviços, Coordenação de Categoria, Coordenação de Marketing, Coordenação de Planejamento Mercadológico, Superintendência de Negócios e Serviços, e Consultoria de Negócios, conforme a Figura 1.

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Dada sua estrutura hierárquica, os setores envolvidos no planejamento estratégico são a Controladoria, Departamento de Vendas e o Planejamento Mercadológico. A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico está a cargo dos gestores de cada uma dessas áreas. Pelo organograma possuir área de marketing e de planejamento mercadológico, entende-se que a empresa desenvolve estratégias de desenvolvimento de clientes, corroborando com os resultados encontrados no estudo de Peppers e Rogers (2001).

Destaca-se a interligação do planejamento estratégico entre as diversas unidades do grupo, visando ampliar o alcance das metas, mediante ações integradas que objetivam resultados globais para o empreendimento. Esta interligação tem favorecido à empresa maximizar seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades, bem como superar pontos fracos e enfrentar as ameaças mantendo sua posição de liderança em seu segmento de atuação. Sugere-se então que, acerca da importância do planejamento estratégico na área comercial, esses resultados se assemelham aos encontrados em Ribeiro e Conti (2015) e Pazzini e Coltro (2016).

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

Com relação à concorrência local, o produto concorrente de maior representatividade no mercado, possui cerca de 20% de *marketshare*, seguido pela concorrência de nível nacional, que possui cerca de 8% de participação de mercado. A importância desses concorrentes na formulação das estratégias da empresa estudada é o *marketshare*, pois como a empresa sempre lança novos produtos, está sempre na vanguarda do mercado, seguida por eles. Vale destacar que os percentuais informados foram citados pelo entrevistado, sem apresentação de relatórios oficiais da empresa que os comprovem, por tratar-se de informação confidencial. Sugere-se que, acerca da análise e PEV dentro do marketing na organização, estes resultados corroboram aos de Oliveira e Anjos (2017).

A respeito do perfil dos respondentes (grupo 2), para o conhecimento acerca do planejamento estratégico da empresa, a entrevista foi realizada com três profissionais que atuam na gestão de vendas, produzindo informações sobre o PEV. Os entrevistados foram identificados como entrevistado “1”, “2” e “3”. No grupo de perguntas acerca do “Perfil dos Respondentes”, observa-se os resultados no Quadro 5.

Quadro 5: Caracterização dos gestores entrevistados

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Os aspectos relacionados ao PEV e do orçamento de vendas (grupo 3) serão descritos a seguir. Acerca do planejamento e orçamento de vendas, levantou-se, com relação aos relatórios usados para o conhecimento do crescimento/redução no volume de vendas, que são RAGC, v.14, p.158-175/2024

feitos relatórios diários de acompanhamento, que permitem a comparação entre as metas traçadas e o que foi realizado. Este acompanhamento diário permite aos gestores realizar ajustes no planejamento ou nas estratégias de modo a favorecer o alcance das metas.

A importância, tanto do planejamento e orçamento de vendas, quanto do seu acompanhamento diário, percebe-se a preocupação dos gestores em transmitir, aos grupos de vendas, informações diárias e atualizadas, reservando-se a primeira hora do dia para reuniões voltadas às discussões dos resultados obtidos no dia anterior. Nestas reuniões são definidos os ajustes necessários nas estratégias para melhorar os resultados. Também são disponibilizadas informações internas *online* com as vendas atualizadas pelo sistema. Segundo informou um dos gestores entrevistados, o planejamento estratégico é realizado considerando-se dados interno e externo à empresa, especificamente com base no mercado, histórico de vendas e oportunidades de vendas. Com isso, sugere-se que existe a utilização do orçamento empresarial para a gestão estratégica de vendas, o que corrobora com o resultado do estudo de Deboleto et al. (2013).

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

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

A partir disso, os resultados obtidos pelos colaboradores da área de vendas são apurados, diariamente, por meio dos sistemas computacionais SAP e UxT. O SAP é um sistema que permite ver as vendas atualizadas durante todo o dia, é possível ver por caixas e categorias vendidas. O UxT é um sistema que permite, entre outros, fazer a comparação de vendas de um mês para outro e de um ano para outro. O mesmo nos oferece a venda realizada através da entrega efetuada, tudo que chega no cliente e ele recebe é possível ver pelo UxT. Este acompanhamento diário favorece o planejamento estratégico e permite alterações rápidas nas estratégias para que os resultados finais dos períodos mensal, trimestral, semestral e anual não sejam afetados por questões que podem ser resolvidas diariamente. Portanto, sugere-se que os resultados encontrados acerca da aplicabilidade do sistema de informação integrada na gestão do orçamento de vendas corroboram com os encontrados nos estudos de Mellaci et al. (2011) e de Eckerson (2011).

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

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

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

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

Buscou-se também levantar a opinião dos gestores entrevistados sobre as vantagens que podem advir de um planejamento estratégico bem definido. Os resultados aparecem no Quadro 6.

Quadro 6: Opinião dos gestores sobre as vantagens de um planejamento estratégico bem definido

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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

Com relação à comparação do planejado com o realizado, esta é feita por meio de relatórios financeiros, elaborados pelo planejamento estratégico, controladoria e planejamento mercadológico. O planejamento é feito mês a mês e leva em conta dados históricos de vendas para a elaboração das projeções. A comparação também é feita mês a mês, de modo que as decisões possam ser tomadas e implementadas já para o mês seguinte, sempre que forem necessários ajustes, ou seja, quando fica abaixo do esperado, podem ser implementadas ações de valor ou de preço no intuito de recuperar os números. As informações são reportadas pelas gerências de negócios e de marketing aliadas com a superintendência. Portanto, sugere-se acerca da realização do planejamento orçamentário de vendas, que esses resultados se alinhem com os encontrados no estudo de Oliveira (2014).

5 Considerações Finais

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

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

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

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

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

Referências

ABDALLA, C. C. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

ANTHONY, R. N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1970.

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

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

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Campus, 2016.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

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

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2015.

RAGC, v.14, p.158-175/2024

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

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

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea**. São Paulo: AMGH, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

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

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

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

OLIVEIRA, C. E. **Orçamento empresarial passo a passo**. 2 ed. São Paulo: Clube de Autores, 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, H. S.; ANJOS, M. A. D. Planejamento estratégico de vendas dentro de marketing: um estudo na empresa CB Distribuição Ltda-ME. **Revista Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 6, n. 12, 2017.

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

PAZZINI, E. S. F.; COLTRO, A. A função do planejamento estratégico dentro de uma organização. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, 2016.

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

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

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

SHIER, C. V. C. **Gestão de custos**. Curitiba: Ibex, 2006.

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

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

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

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

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

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

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

ZANATTA, J. M.; NUSKE, M. A.; HALBERSTADT, I. A. Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, 2020.