

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p8698>

Programa de Capacitação da Força de Vendas: proposta de um novo serviço para uma empresa do setor de consultoria na cidade de Santa Maria – RS.

Natália Pavarelo Pivetta

Universidade Federal de Santa Maria
nataliappivetta@gmail.com

Flávia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria
profe.flavia.ufsm@gmail.com

Camila Borges Fialho

Universidade Federal de Santa Maria
ca.fialho@yahoo.com.br

Vanessa Almeida da Silva

Universidade Federal de Santa Maria
va.almeida@hotmail.com

Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira

Universidade Federal de Santa Maria
mc.sfagundes@gmail.com

recebido em 06 de dezembro de 2016
aprovado em 23 de agosto de 2017

Relato Técnico

Resumo: Devido as rápidas mudanças ocorridas pelo acirramento da concorrência entre as empresas, é necessário que as organizações criem estratégias competitivas capazes de atrair o maior número de clientes, para assim se manter no mercado. Visando isto, a empresa Beta, que oferece serviços de consultoria na cidade de Santa Maria/RS solicitou um aumento em seu portfólio de serviços. Deste modo, este estudo teve como objetivo agregar um novo serviço de consultoria na área de marketing ao portfólio da empresa Beta. Para isto, foram usadas diferentes estratégias de coletas de dados, como a utilização de dados primários através da observação realizada no ambiente da empresa e também através de entrevistas semiestruturadas. Ainda, foram utilizados dados secundários obtidos a partir da consulta em sites especializados na área de consultoria, documentos da empresa e literatura disponível. Por meio dos resultados da pesquisa foi possível desenvolver um novo serviço destinado ao setor de varejo. Dessa forma, este serviço foi composto por três fases, sendo elas o diagnóstico das vendas, a elaboração de um manual e, por último, o desenvolvimento do serviço. Por fim, também foram apresentadas oportunidades e sugestões de melhorias.



Palavras-chave: Varejo. Vendas. Consultoria

1 Introdução

O mercado de consultorias tem crescido a cada ano no país, e mesmo o Brasil enfrentando grandes entraves políticos e econômicos, o empreendedorismo vem crescendo e possibilitando a inserção de empresas dos mais variados portes e atividades no mundo dos negócios. Como consequência disto, a demanda pelos serviços de consultoria de mercado tem evoluído de modo crescente (ALIAR CONSULTORIA, 2016).

O trabalho de consultoria, portanto, pode ser definido como a atividade que visa a investigação, identificação e solução de problemas, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas. Dessa forma, compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados para as organizações assessoradas. Assim, esse trabalho é exercido por consultores de organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas por profissionais com formação adequada para essa atividade (INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO – IBCO, 2015).

Em outras palavras, a consultoria existe para criar soluções práticas e resolver problemas que a empresa não consegue resolver sozinha ou deseja uma percepção externa. Esse mercado começou a ser reconhecido no Brasil no início da década de 1990, e apesar de estar presente no país há mais de duas décadas, os serviços de consultoria são pouco utilizados no mercado brasileiro, correspondendo a cerca de 0,4% do mercado mundial de consultorias empresariais (NORTIA CONSULTORIA, 2015). Esse percentual tão baixo tem sido justificado pelo receio de muitos empresários em mudar seu modo de gestão, pelo orgulho em admitir que algo podem estar errados ou mesmo pelo preço praticado pelas diversas empresas do setor.

Nem por isso o mercado de consultoria deixa de crescer a cada ano. Uma pesquisa realizada pelo Laboratório da Consultoria, afiliado à Associação Brasileira de Consultores (ABCO) apresentou que o mercado de consultoria crescerá em 2015 até 20% no setor de serviços. Já no ano de 2016, apesar do país apresentar um cenário econômico instável, a demanda por serviços de consultoria ganha novo perfil e exige maior flexibilidade e customização para garantir clientes.

A empresa, objeto deste estudo, a qual será denominada Beta por motivos de preservação da identidade, é uma empresa de consultoria que atua nas áreas de Finanças, Pessoas e Pesquisas. A Beta surgiu no final do ano de 2015, a partir da observação do mercado santamariense e região, bem como do desejo de colocar à disposição serviços de consultoria em gestão empresarial que permitissem o desenvolvimento e/ou aprimoramento das técnicas e processos gerenciais, possibilitando, em última análise, a melhoria dos resultados apresentados pela organização.

Considerando o cenário apresentado e pelo fato da empresa Beta ser uma organização nova no mercado santamariense, surgiu a necessidade de ampliar o portfólio de serviços, oferecendo um novo serviço na área de marketing para se diferenciar das demais empresas do setor, oferecendo maior customização e visando aumentar a confiança para as empresas de consultoria. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo agregar um novo serviço de consultoria na área de marketing ao portfólio da empresa Beta, a fim de criar um diferencial competitivo, com o propósito de agregar um maior número de clientes possível.

Para uma melhor organização, este trabalho encontra-se subdividido em seis seções, sendo além desta Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados, Considerações Finais e Referências utilizadas.

2 Fundamentação Teórica

O presente tópico é dedicado a embasar teoricamente as três principais temáticas abordadas neste relato. Primeiro, será abordado o tema Marketing de Serviços; na sequência, a Venda Pessoal e, por fim, o Atendimento ao Cliente.

2.1 Marketing de Serviços

Dentre as inúmeras definições de marketing de serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4) conceituam serviços como sendo “atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa.”. Compatível com essa definição, os autores ainda citam que o serviço “inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire” (*Survey of Current Business*, 2011 apud ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2014, p. 5).

Ainda, serviços podem ser definidos como qualquer oferta intangível que envolve um ato, desempenho ou esforço que não pode ser fisicamente possuído (BERRY E PARASURAMAN, 1991, p. 5). Com isso e de acordo com outras definições, serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente por meio de uma experiência de serviço.

A relevância econômica dos serviços é verificada nos dados oriundos do The World Factbook - CIA (2016), segundo o qual o setor de serviços representa 71,9% da composição do Produto Interno Bruto (PIB) da economia brasileira, seguido pela indústria (22,2%) e por último pela agricultura (5,9%). Além disso, em 2011 a força de trabalho na área de serviços representava 71%, empregando cerca de 140 milhões de pessoas, o que tem aumentado a cada ano. Isso significa que os serviços têm grande importância para a nossa sociedade, tanto pela sua participação no PIB quanto pela geração de empregos. Ademais, os serviços estão interligados a outros setores da economia, como o industrial e o agrícola.

Diante do exposto, os serviços são compostos por atores sociais que possuem suma importância durante a prestação de serviços, estes são os clientes e os funcionários. Dessa forma, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 77) explicam que “a percepção dos clientes em relação aos serviços acontece por meio de suas expectativas. Como essas expectativas são dinâmicas, as avaliações podem se alterar com o tempo, de pessoa para pessoa e de cultura para cultura”. Com isso, o que é considerado um serviço satisfatório para algumas pessoas hoje, pode não ser considerado amanhã.

Dessa forma, a satisfação está ligada a fidelidade do cliente e a rentabilidade da empresa (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014, p. 86), então, para tornar os clientes satisfeitos é muito importante que a empresa invista em elementos que possam trazer a satisfação dos clientes, melhorando assim, o desempenho da empresa.

Com relação ao papel dos funcionários durante a prestação de serviços, de acordo com Berry (1999) apud Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 309) “os investimentos em funcionários são os principais condutores do constante sucesso nos negócios em empresas bastante diversas”. Do mesmo modo, Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 263) acreditam que “os empregados e profissionais que atuam na linha de frente têm importância crucial na prestação do serviço, porque são eles que interagem com o cliente e deles depende grande parte dos resultados obtidos”. Com isso, é importante que as empresas capacitem, motivem e forneçam um sistema de recompensa adequado para seus funcionários, já que são eles as pessoas que mantem contato direto com os clientes.

2.2 Venda Pessoal

A venda pessoal é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores (DIAS, 2003, p. 310).

Consoante ao conceito de Dias (2003), Grewal e Levy (2012, p. 362) descrevem que “venda pessoal é o fluxo de comunicação bilateral entre um comprador e um vendedor projetado para influenciar a decisão de compra do comprador”.

Ainda, venda pessoal é o conjunto das atividades realizadas pelo vendedor com o propósito de informar, motivar e persuadir o cliente a adquirir um produto ou serviço da empresa, podendo incluir ou não a concretização da venda propriamente dita (ROCHA; CHRISTENSEN, 1995, p. 173).

Devido às suas distinções, a venda pessoal torna-se um dos pontos mais eficazes para gerar satisfação nos clientes (DIAS, 2003, p. 310). Deste modo, cabe ao vendedor interpretar as atitudes e as expectativas dos clientes para oferecer produtos adequados às suas necessidades e desejos (LELE; SHETH, 1991 apud DIAS, 2003, p. 310).

Assim, para que o vendedor atenda as expectativas dos clientes, este deve seguir um processo complexo, segundo Grewal e Levy (2012, p. 365) “embora as vendas possam parecer um processo bastante direto, os vendedores de sucesso seguem várias etapas. Dependendo da situação das vendas e da disposição do comprador, o vendedor poderá não usar todas as etapas”. Com isso, os autores sugerem alguns passos para facilitar o processo de vendas. Essas etapas são descritas no Quadro 1:

Quadro 1 - O processo de venda pessoal

O processo de venda pessoal	
1ª Etapa	Buscar e qualificar os clientes potenciais
2ª Etapa	Abordagem prévia
3ª Etapa	Apresentação de vendas e superação das restrições
4ª Etapa	Fechamento da venda
5ª Etapa	Acompanhamento

Fonte: Adaptado de Grewal e Levy (2012, p. 366 -370)

Conforme quadro 1, o processo de vendas trata de cinco etapas que poderão ser seguidas conforme foi explicado no quadro acima ou deverão ser adaptadas de acordo com o tipo de venda ou ainda, de acordo com o tipo de cliente que o vendedor está prestando o serviço. Para isso, o vendedor deve observar qual a maturidade do cliente em relação ao processo de vendas e se achar necessário, poderá passar para a próxima etapa com maior antecedência.

2.3 Atendimento ao Cliente

O conceito de atendimento sofreu algumas alterações no decorrer dos anos.

De acordo com a visão clássica, o atendimento ao cliente consiste no fornecimento e reparo de produtos, acompanhado pelo comportamento amigável da parte dos prestadores de serviços. Segundo uma nova visão, o atendimento ao público pode ser definido como qualquer coisa que o fornecedor possa fazer para reduzir custos de fornecimento de informações e atendimento a reclamações do cliente. (DANTAS, 2012, p. 34)

Então, o atendimento ao cliente é a ponta de todo o planejamento de marketing, ou seja, tudo o que se planeja em termos de marketing visa bom atendimento (DANTAS, 2012).

Podemos dizer ainda, que o atendimento ao público é a área da empresa que empreende esforços humanos ou mecânicos para ajudar a satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes (GREWAL e LEVY, 2012, p. 228).

Os componentes do atendimento podem ser sintetizados em seis itens: Clientes, Atendentes, Normas e regulamentos, Procedimentos internos, Elementos de consulta e Instalações (DANTAS, 2013, p. 34 – 35). Esses componentes são necessários para que a empresa possa conhecer quais são seus pontos fortes e quais são seus pontos fracos, para que a organização melhore o atendimento aos seus clientes.

De acordo com a pesquisa realizada no Distrito Federal em 1993 por Dantas (2013, p. 64 - 66), pode-se constatar que muitos clientes recebem um atendimento inadequado durante a prestação de serviços, as reclamações são muitas e vão desde problemas com relação a infraestrutura da empresa até o atendimento dos funcionários. Diante de problemas diagnosticados, entende-se que é necessário que a empresa tome atitudes para eliminar as falhas danosas ao relacionamento com o cliente. Com isso, Dantas (2013) propõe uma forma de melhoria cuja inspiração está no que ele chamou de “Atendimento Ideal”. Assim, para que este atendimento ocorra, é interessante que os atendentes realizem um trabalho de melhoria no atendimento, como qualquer outro trabalho organizacional, deve seguir uma sequência, de modo que as pessoas envolvidas saibam onde estão a cada momento, e as ações não se atropelem confusamente (DANTAS, 2013, p. 81 – 82).

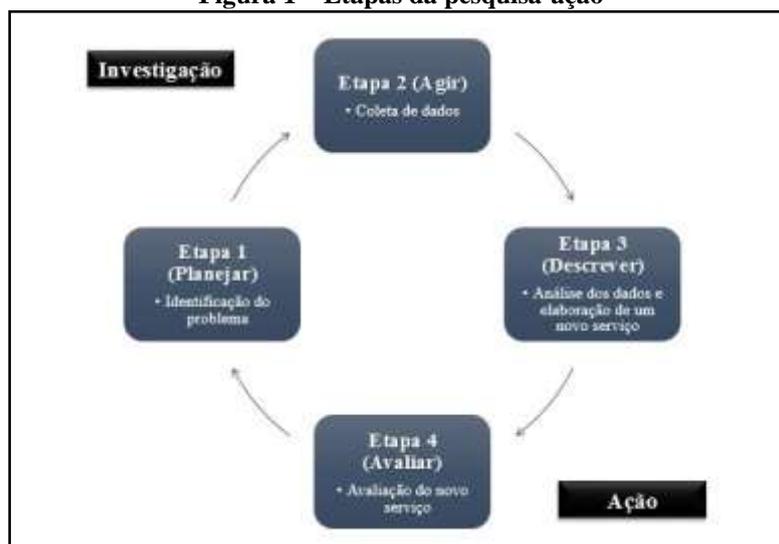
3 Método

Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, aponta-se uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de uma pesquisa-ação. A pesquisa configura-se como uma pesquisa-ação, pois pressupõe interação dos pesquisadores com os pesquisados. Assim, Thiollent (2005) define a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa com base empírica na qual os pesquisadores e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo em busca da solução de um problema por meio de ações.

Para que este problema seja solucionado, Tripp (2005) disserta que a pesquisa-ação consiste em um ciclo composto pela investigação e a ação. Neste sentido, “planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (TRIPP, 2005, p. 446).

Neste sentido, seguindo a abordagem proposta por Tripp (2005), este estudo foi dividido em quatro etapas de acordo com os objetivo proposto (Figura 1).

Figura 1 – Etapas da pesquisa-ação



Fonte: elaborado pelos autores com base em Tripp (2005, p. 446)

Conforme demonstrado na figura 1, a fase de investigação teve por objetivo realizar um levantamento e diagnóstico da situação atual da empresa, das demandas prioritárias e de eventuais ações. Então, na primeira etapa, foi realizada a identificação do problema, por meio de relatos dos gestores, este problema consistiu em desenvolver um novo serviço na área de marketing para a empresa Beta.

A partir desse problema, na segunda etapa, foi realizada uma coleta de dados primários por meio da observação direta no ambiente da empresa, a qual permitiu acesso as informações internas. Ainda, os pesquisadores coletaram dados secundários, por meio da consulta em sites especializados na área de consultoria, documentos da empresa e literatura disponível.

Após a conclusão da primeira e segunda etapa (planejar e agir), iniciou-se a fase de ação, que compreendeu a proposta de um novo serviço de consultoria e avaliação da proposta. Assim, por meio da análise dos dados obtidos, foi elaborado um novo serviço de consultoria para a empresa Beta na terceira etapa.

A partir da elaboração do novo serviço, na quarta etapa (avaliar), os pesquisadores realizaram uma avaliação do novo serviço por meio de duas entrevistas semiestruturadas, realizadas com empresários de entidades varejistas da cidade de Santa Maria, visando compreender as diferentes percepções sobre a implementação do programa de vendas.

4 Resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados do estudo desenvolvidos a partir da pesquisa-ação, consolidado em formato de relato técnico. Deste modo, os resultados foram divididos da seguinte forma: (1) Caracterização da empresa; (2) Caracterização do problema; (3) Proposta de um novo serviço a empresa Beta; (4) Entrevistas com representantes de entidades varejistas em Santa Maria – RS.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Beta foi fundada em outubro de 2015 e caracteriza-se como microempresa, o empreendimento é resultado da observação do mercado santa-mariense e região, bem como do desejo de colocar à disposição serviços de consultoria em gestão empresarial que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das técnicas e processos gerenciais, possibilitando, em última análise, a melhoria dos resultados apresentados pela organização.

A estrutura organizacional é formada pelos diretores Administrativo-Financeiro e de Operações, três estagiários, sendo estes, acadêmicos de Psicologia e de Administração, ainda conta com a assessoria de um advogado e de um contador para tratar de questões legais e contábeis, respectivamente.

A empresa possui como público-alvo pequenas e médias empresas, nos setores de comércio/varejo (principalmente), educação, alimentação, indústria e prestação de serviços em geral de Santa Maria e região. Para atender esse público-alvo, a organização conta com onze serviços em seu portfólio, sendo estes, quatro na área de Pessoas, um na área de Finanças e seis na área de Pesquisas.

4.2 Caracterização do Problema.

A primeira etapa da pesquisa-ação consistiu na identificação do problema de pesquisa. Deste modo, conforme uma necessidade apresentada pelos gestores da empresa Beta, o presente estudo buscou desenvolver um novo serviço na área de marketing, como forma de aumentar o portfólio de serviços da empresa e conseqüentemente, agregar novos clientes a mesma. A função desse estudo é criar um diferencial competitivo, agregando um maior número de clientes possível.

Dessa forma, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011, p.65):

Quando os produtos são diferenciados, a concorrência é menos intensa porque os compradores preferem determinados vendedores e a ele prestam lealdade. Os custos de mudança têm o mesmo efeito. Mas quando os produtos ou serviços são menos diferenciados, as decisões de compra se baseiam em considerações de preço e serviços, o que resulta em uma competição maior.

De acordo com uma análise prévia das empresas concorrentes situadas em Santa Maria, na cidade não há, até o momento, um serviço de consultoria reconhecido que tenha como foco a gestão de estratégias e táticas voltadas ao atendimento ao público e às vendas. Assim, identifica-se que esse serviço pode auxiliar a empresa a alavancar seu negócio, criando um diferencial competitivo para sua marca, que não dependeria apenas de preço, mas sim, da qualidade do serviço prestado.

Com isso, tem-se a expectativa de que o trabalho seja de grande auxílio para a Beta, pois fornecerá material necessário para auxiliar na execução das etapas do novo serviço proposto e também trará sugestões de possíveis clientes que poderiam utilizar esse serviço, permitindo assim, o fortalecimento da empresa no mercado santa-mariense. A fim de implementar o novo serviço, a empresa Beta precisará realizar um treinamento com profissionais que costumemente agregam sua equipe de trabalho, estes profissionais possuem atuação e prática específica em serviços com foco na área de vendas.

Salienta-se que a empresa Beta é formada por profissionais que estão inseridos no mercado há mais de 15 anos. Estes profissionais são consultores com competência técnica, com experiência acadêmica (docentes) e prática (empresários e profissionais de vendas). Além disso, a empresa já atende clientes na área de vendas, com foco em serviços de prospecção, recuperação e manutenção de clientes e, realiza treinamentos para empresas do setor de varejo, com foco em atendimento e vendas.

Portanto, devido a atual capacitação que a empresa possui em conjunto com o material e o treinamento específico, a empresa Beta possui capacidade para implementar o novo serviço proposto em seu portfólio.

4.3 Proposta de um novo serviço a empresa Beta

A partir da realização da segunda etapa da pesquisa-ação, que consistiu na coleta de dados, pode-se atingir a terceira etapa, que foi a análise dos dados e a elaboração da proposta de um novo serviço para a empresa Beta. Tal serviço tem como foco o desenvolvimento de um programa de gestão e capacitação da força de vendas para os empresários de Santa Maria e região.

Assim, tem-se:

- Nome do novo serviço: Programa de capacitação da força de vendas.
- Características: o programa prevê a possibilidade de a empresa contratante obter informações relativas ao desempenho de vendas da empresa em comparação ao setor, dados relativos à dinâmica competitiva e *gaps* existentes na área de vendas. Além disso, é possível realizar a capacitação da equipe de vendas, bem como elaborar um manual de gestão e capacitação da força de vendas adaptado às necessidades da contratante.

Com isso, para melhor entendimento foram criadas fases a fim de facilitar a implementação desse serviço, as quais estão descritas a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 - Proposta de um novo serviço de consultoria para empresa Beta

Proposta de um novo serviço de consultoria para empresa Beta		
Fases	Passos	Objetivo
1ª - Diagnóstico de vendas	1ª) <i>Levantamento das informações</i>	Verificar qual a situação atual relativa ao desempenho de vendas globais e por vendedor.
	2ª) <i>Imersão comercial</i>	Acompanhar a rotina da equipe de vendas para avaliação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.
	3ª) <i>Identificação dos gaps ou lacunas</i>	Identificar o diagnóstico situacional da empresa.
2ª - Elaboração de manual de operações de vendas customizado	Elaboração do manual	Informar a respeito da empresa em que os vendedores estão trabalhando e esclarecer possíveis dúvidas decorrentes das funções dos cargos da área de varejo.
3ª - Desenvolvimento das pessoas	1ª) Treinamento para os vendedores	Desenvolver a equipe de vendas da empresa contratante para que a mesma possa compreender seu papel e suas responsabilidades na organização. Assim, terá capacidade de dominar os conteúdos técnicos necessários para a realização da venda e do atendimento ao público, irá adquirir habilidades comportamentais que poderão facilitar seu relacionamento interpessoal com os clientes e irá desenvolver a percepção e análise dos problemas que poderão ocorrer durante o processo de vendas e atendimento ao público.
	2ª) Multiplicadores (Opcional)	Formação de uma equipe própria para a preparação de novos vendedores.

Fonte: elaborado pelos autores.

1ª FASE: Diagnóstico de vendas

A primeira fase do serviço será subdividida em três passos, que serão: levantamento das informações, imersão comercial e identificação dos gaps ou lacunas. Com isso, o levantamento de informações (passo 1) começará a ser realizado pela divisão em setor, concorrência e empresa.

Quanto às informações do setor, a empresa Beta focará na identificação das tendências (produtos e competências dos vendedores), tamanho do mercado e inovações referente ao mercado de atuação da empresa em que se está prestando a consultoria, essas informações poderão ser adquiridas mediante pesquisa em sites, associações e instituições que trabalham com o setor desejado. O objetivo dessas pesquisas é verificar quais métodos estão sendo utilizados na área de varejo para assim manter os vendedores atualizados a respeito da área em que atuam.

Após a verificação do setor, a Beta poderá estreitar o foco dirigindo-se especificamente à atuação das empresas concorrentes no mercado. Essa pesquisa poderá ser realizada com o uso da ferramenta cliente oculto, por meio da qual esse (s) cliente (s) oculto (s) terá (ão) como responsabilidades analisar informações sobre as competências técnicas e comportamentais dos vendedores, abordagem da gerência, bem como análise do processo de venda. A ferramenta de cliente oculto deverá ser desenvolvida considerando as orientações constantes do Código de Ética de Pesquisa em Marketing.

No que tange às pesquisas de informações referentes à empresa, deverá ter início através de uma conversa com o gestor para o levantamento de informações essenciais sobre a empresa em que se está prestando o serviço de consultoria. Logo após, será aplicado um questionário, baseado no método de mapeamento de lacunas de serviços, que será realizado entre o responsável pela empresa e os responsáveis pela consultoria. Esse questionário tem como

objetivo fornecer uma visão estratégica de como está o desempenho e a capacidade dos serviços da empresa. Com as informações obtidas no questionário será possível verificar em que situação a empresa se encontra e quais são as lacunas que deverão receber maior atenção.

Além disso, outros dados sobre a empresa deverão ser coletados durante o primeiro passo (levantamento das informações), como o mapeamento do processo de vendas, informações referentes ao layout, análise da descrição de cargos da empresa.

Após o levantamento de informações (passo 1) a respeito do setor, da concorrência e da empresa, a Beta começará a trabalhar no segundo passo da primeira fase do serviço que é a imersão comercial (passo 2). Dessa forma, este passo se segmentará em: entrevista com a equipe de vendas e supervisores, acompanhamento e mapeamento do processo de vendas efetivamente realizado na empresa, e utilização da ferramenta cliente oculto, se a empresa identificar como necessário.

Por último, após o levantamento das informações (passo 1) e a imersão na empresa (passo 2) será realizado o passo final da primeira fase da consultoria, que é a identificação dos gaps (passo 3), onde será identificado o diagnóstico da empresa. Dessa forma, esse passo começará com a análise dos dados obtidos e então, será utilizada a ferramenta análise SWOT ou FOFA, onde serão analisados os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades da empresa. Após o diagnóstico final, a consultoria elaborará os planos de ações para que sejam trabalhados na segunda fase da consultoria que é a elaboração de um manual de operações de vendas customizado.

2ª FASE: Elaboração de manual de operações de vendas customizado

A segunda fase do serviço será a elaboração de um manual customizado para a equipe de vendas, este manual será dividido em 7 capítulos, que estão sintetizados no quadro 3.

Quadro 3 - Síntese do manual de operações em vendas

Capítulo	Assunto	Objetivo
1	Apresentação da Empresa	Proporcionar a equipe de vendas informações básicas a respeito da organização em que atuam (“Quem somos?”, “Um pouco de nossa história”, Organograma da empresa, “Nossas filiais”, Portfólio de produtos, Missão, Visão, Valores e Importância do manual).
2	Equipe de Vendas	Apresentar um pouco mais sobre os cargos da equipe de vendas, que são os vendedores e gerentes de vendas. Para isso, o capítulo foi dividido em: o conceito, as características, a formação necessária e as responsabilidades dos membros da equipe de vendas.
3	Vendas	Fornecer informações de suma importância aos vendedores que trabalham na empresa. Para isso, o capítulo foi dividido em: Métodos de vendas, Técnicas e Operações de vendas, Tendências e Concorrência.
4	Atendimento ao Público	Capacitar os profissionais de vendas para que eles possam fornecer um atendimento adequado e satisfatório aos clientes. Para isso, o capítulo foi dividido em: Componentes do atendimento, Falhas encontradas nos componentes do atendimento, Modelo ideal de atendimento: Dantas (2013) e Aspectos importantes para o atendimento.
5	Metas e Desempenho de Vendas	Estabelecer um compromisso formal, que deverá ser executado pela equipe de vendas. Para isso, o capítulo foi dividido em: Metas individuais e da equipe, Reuniões de planejamento e Reuniões de feedback.
6	Normas da Empresa	Apresentar as normas de vendas da empresa em que os vendedores estão trabalhando. Portanto, por ser um conteúdo bastante customizado, dependerá de cada empresa em que se está prestando o serviço de consultoria fornecer essas informações.
7	Treinamento Contínuo	Dar sequência ao que foi trabalhado até o momento, capacitando e atualizando frequentemente a equipe.

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme apresentado no quadro 3, o manual possuirá sete capítulos, que deverão ser adaptados de acordo com as necessidades da empresa em que estará sendo executado o trabalho de consultoria. Após a finalização deste manual, será possível passar para a última fase da consultoria, que é o Desenvolvimento das pessoas.

3ª FASE: Desenvolvimento das pessoas

A terceira fase do serviço será o desenvolvimento das pessoas, com base no manual elaborado na segunda fase da consultoria será possível realizar o treinamento para os vendedores. Sendo assim, o treinamento será realizado ao decorrer de seis dias, em que serão apresentados todos os capítulos desenvolvidos no manual. Os participantes irão ganhar o manual para poder acompanhá-lo durante o treinamento. Após a finalização do mesmo, estes participantes poderão levar o manual para casa com objetivo de acompanhar continuamente sobre o seu desempenho na empresa. Passado um mês do treinamento, será realizado um pequeno teste com os participantes para ver o que eles aprenderam.

Ainda, na terceira fase, será ofertado um serviço adicional, que é a formação de uma equipe própria para a preparação de novos vendedores, isso dependerá do interesse e do porte da empresa em que se estará prestando a consultoria.

4.4 Entrevistas com representantes de entidades varejistas em Santa Maria – RS

Afim de verificar o grau de interesse dos empresários na cidade de Santa Maria em adquirir o novo serviço proposto no relato, foi realizada uma avaliação do projeto de pesquisa (etapa 4), a partir das entrevistas com os presidentes da Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria (CDL) e Sindicato dos Lojistas do Comércio de Santa Maria (Sindilojas). Assim, a seguir serão apresentados os principais resultados acerca da experiência destes profissionais no que tange a área de varejo no mercado santa-mariense e, também, serão apresentados seus posicionamentos a respeito do novo serviço proposto durante a realização do estudo.

De acordo com os dados obtidos e a partir da experiência destes profissionais no que tange a área de varejo em Santa Maria, ambos foram questionados a respeito da qualificação dos profissionais que atuam neste mercado, e posteriormente, foram questionados a respeito dos treinamentos existentes para a equipe de vendas.

Com relação à qualificação dos profissionais na área de varejo, ambos entrevistados constataram que há falta de qualificação da mão-de-obra em Santa Maria, isto acontece devido à alta rotatividade no setor, visto que, a maior parte dos profissionais de vendas não vê seu emprego como uma carreira a ser seguida, com isso, muitos destes profissionais ocupam o cargo de vendedor por um curto período ao decorrer de sua trajetória profissional, seja para adquirir experiência no mercado de trabalho ou, devido à necessidade em suprir sua carência financeira. Devido a estes motivos os entrevistados apontaram que constantemente precisará ser realizada a qualificação na área de vendas para os profissionais que desejam seguir a carreira no setor de varejo, e também, para aqueles profissionais que não tem outra escolha devido suas dificuldades financeiras.

Com relação aos treinamentos existentes para a área do varejo, os entrevistados responderam que existem muitas opções de treinamentos para os profissionais de vendas. Porém, segundo o presidente do Sindilojas, a maior parte destes treinamentos são realizados de forma genérica. Este entrevistado constatou que é necessário ter maior profundidade para que estes treinamentos se tornem eficazes, pois cada empresa possui informações e técnicas específicas para a realização das vendas. Além disso, a presidente do CDL, respondeu que é necessário que o treinamento ocorra também para os gestores da empresa, visto que muitos



deles não estão preparados para as inovações no mercado, com isso, tendo gestores preparados, estes poderão repassar seus conhecimentos para a equipe de vendas.

Após a apresentação dos resultados acerca das experiências destes profissionais na área do varejo, realizou-se um teste de conceito com relação aos seus posicionamentos a respeito do novo serviço proposto. Desta forma, no que se refere aos benefícios do serviço, ambos entrevistados consideraram que os benefícios estão claros. A presidente do CDL elogiou a proposta do novo serviço, e ainda acrescentou que esta consultoria está focando exatamente na carência de profissionais qualificados na área de varejo. Após, foram questionados se este novo serviço resolveria um problema ou preencheria uma necessidade para o mercado santamariense.

“Sim. Este serviço preenche a necessidade de qualificação dos profissionais da área de varejo da cidade de Santa Maria” (PRESIDENTE DO CDL).

Já o presidente do Sindilojas, respondeu que apesar de preencher uma necessidade, será difícil de responder se esse serviço terá efetividade. O entrevistado explicou que já realizou inúmeros treinamentos em sua loja, porém sempre ocorreram falhas após a aplicação destes treinamentos, com isso, a principal solução seria treinar uma equipe de vendas para que esta possa repassar seus conhecimentos aos novos vendedores que irão trabalhar na empresa, tentando assim, solucionar as falhas devido à alta rotatividade que ocorre neste setor.

No que tange ao questionamento se existem outros serviços que atualmente atendem as necessidades existentes no setor, os entrevistados constataram que há no mercado santamariense outros serviços que atendem a necessidade de qualificação dos profissionais na área do varejo, como *workshops*, palestras e outros treinamentos. Porém, estes serviços não satisfazem a necessidade existente, visto que existe pouca adesão, segundo a presidente do CDL, e também, existem pontos a serem melhorados após a aplicação destes serviços, bem como, aperfeiçoar o conteúdo existente nos treinamentos de acordo com a realidade de cada empresa, segundo presidente do Sindilojas.

Posteriormente, os entrevistados foram indagados se teriam interesse em adquirir este novo serviço proposto. A presidente do CDL explicou que acredita não precisar deste serviço, pois busca constantemente qualificar os profissionais que trabalham em suas lojas. Já o presidente do Sindilojas, respondeu que teria interesse e sempre possui orçamento para qualificação dos profissionais que trabalham em sua loja.

Com relação a pergunta se os entrevistados indicariam este novo serviço para outros associados do CDL ou Sindilojas, ambos responderam que indicariam, pois estão constantemente trazendo novidades para garantir a qualificação dos profissionais na área do varejo em Santa Maria.

Portanto, ao realizar as entrevistas com os presidentes da Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria (CDL) e do Sindicato dos Lojistas do Comércio de Santa Maria (Sindilojas), pode-se perceber o interesse de um dos respondentes pelo novo serviço proposto. Além disso, ambos citaram, informalmente, nomes de responsáveis de pelo menos outras três lojas de varejo em que o serviço poderia ser implementado. Neste sentido, ao entrar em contato com um dos lojistas citados, foi verificado o interesse em adquirir o novo serviço.

5 Considerações Finais

Devido as rápidas mudanças ocorridas pelo acirramento das concorrência entre as empresas, uma das únicas formas de fornecer um diferencial competitivo as organizações é através da criação de novas estratégias capazes de atrair o maior número de clientes, para assim se manter no mercado. Visando isto, este estudo teve como objetivo agregar um novo serviço

de consultoria na área de marketing ao portfólio da empresa Beta, a fim de proporcionar a diferenciação das demais empresas do setor de consultorias.

Para tanto, foi proposto, descrito e delimitado um novo serviço na área de marketing mediante a identificação do sequenciamento de fases constituintes de forma satisfatória. Ainda, conseguiu-se verificar, de forma exploratória, o grau de interesse de empresários na cidade de Santa Maria em adquirir o novo serviço, possibilitando verificar através de experiências que a cidade necessita de maior qualificação aos funcionários da área de varejo, e ainda, esta qualificação necessita ser adaptada para cada setor em que a consultoria está sendo aplicada, visto que os outros serviços oferecidos são realizados de forma genérica. Neste sentido, os empresários os quais valorizam o novo serviço proposto foram, o presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria e um dos lojistas citados ao decorrer das entrevistas. Deste modo, como o mercado de atuação da empresa Beta é fundamentalmente constituído por negócios do setor de varejo, sugere-se que a empresa faça um levantamento através de pesquisa de mercado, a fim de verificar a possibilidade de implementação da proposta.

No que tange as limitações da pesquisa, identificou-se a falta de acessibilidade de alguns representantes da área do varejo, a fim de expandir o número de entrevistas sobre o setor, já que os mesmos não apresentaram interesse em participar.

Em relação aos estudos futuros, sugere-se a aplicação de um maior número de entrevistas com representantes de entidades do setor varejista, a fim de identificar as necessidades para as empresas da cidade, bem como a aplicação de uma pesquisa de mercado à amostra de empresas participantes destas entidades, com intuito de gerar propostas que possam agregar seus interesses.

Referências

ALIAR CONSULTORIA. **Mercado de consultoria em alta no Brasil**. Caxias do Sul, [S.a]. Disponível em: <http://www.aliarconsultoria.com.br/news_int.php?id=14&tipo=1>. Acesso em: 06 jun. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. **Perfil da consultoria no Brasil**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://www.abco.org.br/perfil-da-consultoria-no-brasil/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Factbook**: Brazil. Estados Unidos, 2016. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao Público nas Organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. 6. ed. Brasília: Senac DF, 2013.

DIAS, S. R (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GREWAY, D.; LEVY, M; **Marketing (nome)**. Tradução: TAYLOR, R. B. Porto Alegre: AMGH, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **O Instituto**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://ibco.org.br/o-instituto/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

LABORATÓRIO DA CONSULTORIA. **Perfil da consultoria no Brasil**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://laboratoriodaconsultoria.com.br/site/category/perfil-da-consultoria-no-brasil/>>. Acesso em: 26 de mar. 2016.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 86-98, 2017
ISSN 1982-2537

NORTIA CONSULTORIA E PROJETOS LTDA. O mercado da consultoria no Brasil O que é Consultoria Novas Formas de Consultoria. São Paulo, 2015. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=4ptcGmDlItc> >. Acesso em: 26 de mar. 2016.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2005.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 65

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.