



RENATO DONIZETE DA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA B2B DO
SETOR DE COSMÉTICOS**

**LAVRAS-MG
2021**

RENATO DONIZETE DA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA B2B DO SETOR DE
COSMÉTICOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador
Prof. Dr. José Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS-MG
2021**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

da Silva, Renato Donizete.

Rotinas Administrativas em uma Empresa B2B do Setor de
Cosméticos / Renato Donizete da Silva. - 2021.

42 p. : il.

Orientador(a): André Luis Ribeiro Lima.

Coorientador(a): José Willer do Prado.

Relatório de Estágio (graduação) - Universidade Federal de
Lavras, 2021.

Bibliografia.

1. Comunicação. 2. Estratégica. 3. Organizacionais. I. Ribeiro
Lima, André Luis. II. do Prado, José Willer. III. Título.

RENATO DONIZETE DA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA B2B DO SETOR DE
COSMÉTICOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 27 de agosto de 2021.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

**LAVRAS-MG
2021**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família que me deram todo o suporte para que esse objetivo esteja se cumprindo, em especial minha mãe Déia e minha irmã Daniela, as quais sempre estiveram comigo durante toda a jornada acadêmica.

Agradeço aos meus amigos que tive o prazer de conhecer durante minha graduação, os quais foram de imensa importância nos momentos de dificuldades.

Agradeço aos docentes do curso de Administração da UFLA.

Agradeço as experiências extracurriculares que tive o prazer de participar durante a graduação, em especial ao NEEMP.

Agradeço a empresa a qual relato minha experiência profissional nesse trabalho, onde obtive a oportunidade de exercer minha função de administrador para a conclusão da minha formação.

Muito Obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever as atividades executadas durante o período de estágio realizado pelo estudante de graduação em administração pela UFLA, de forma a conectar os conteúdos teóricos obtidos durante o curso com sua experiência prática. O estágio foi realizado em uma empresa de cosméticos localizada na cidade de São Paulo no ano de 2020. Inicialmente será relatado o cenário que a empresa se encontra e o momento que o mercado de cosméticos estava inserido, trazendo como todo esse contexto pode influenciar as estratégias administrativas de uma organização. Após a contextualização, serão apresentados o local físico da empresa e toda a sua estrutura organizacional. Serão apresentadas atividades como, elaboração de metas, criação e análise de indicadores, gestão da carteira de clientes, busca de novos representantes e análise de problemas da operação, relatando com detalhes toda a estratégia envolvida em cada atividade, e quais foram as ferramentas de gestão utilizadas. Depois de analisadas as atividades, podemos visualizar como as ferramentas administrativas e de dados podem contribuir para uma melhor gestão das operações das organizações. Também é de suma importância perceber como a comunicação estratégica pode não só aumentar o rendimento da empresa, mas também fomentar uma gestão mais estratégica e assertiva. E por fim, estão as considerações finais e os pontos de intervenção que foram percebidos pelo estagiário, em que a empresa poderá agir para que os processos organizacionais não sejam afetados negativamente, melhorando os processos internos e externos da organização.

Palavras-chave: Comunicação. Estratégica. Organizacionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Prédio da empresa.....	12
Figura 2 - Logo da Mia Make.....	13
Figura 3 - Escritório da empresa.	14
Figura 4 - Mesa área Comercial e Marketing.	15
Figura 5 - Stand linha de produtos.	15
Figura 6 - Fluxograma do negócio.	16
Figura 7 - Organograma dos colaboradores.	17
Figura 8 - Mapa das áreas onde a empresa possui representante.	18
Figura 9 - Relatório ABC de faturamento extraído do Lyncis.	21
Figura 10 - Planilha de elaboração da meta por produto.	23
Figura 11 - Dashboard B.I Machine.	24
Figura 12 - Planilha de alimentação das metas.	25
Figura 13 - Indicador de meta pela equipe.	25
Figura 14 - Detalhes do indicador de meta pela equipe.	26
Figura 15 - Vendas por item por vendedor.....	26
Figura 16 - Indicador faixa de recência.	28
Figura 17- Relatório extraído do B.I da faixa de recência.....	28
Figura 18 - Painel do Pipe Drive para cadastro de um novo cliente.	29
Figura 19 - Painel do Pipe Drive com os clientes e as etapas que se encontram.	29
Figura 20 - Painel de atividade para cada cliente.	30
Figura 21 - Lista de atividades a serem realizadas diariamente.	30
Figura 22 - Arte da meta do mês.	32
Figura 23 - Controle de contatos por vendedor.	32
Figura 24 - Meta Mix por vendedor.	33
Figura 25 - Atualização semanal da meta mix.	33
Figura 26 - Página inicial do site.....	35
Figura 27 - Campo de filtros.....	35
Figura 28 - Mensagem padrão para contato.	36
Figura 29 - Planilha de controle dos problemas.	37
Gráfico 1 - Gráfico de desempenho da empresa.....	34
Gráfico 2 - Gráfico de Pareto.	38
Quadro 1 - Atividades realizadas.....	19

Quadro 2 - Planilha de elaboração meta mensal por vendedor.	22
--	----

LISTA DE SIGLAS

B.I. *Business Intelligence*

CRM *Customer Relationship Management*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	12
2.1	História da Mia Make	12
2.2	Missão e Valores da empresa.....	13
2.3	Caracterização física da empresa.....	14
2.4	Fluxograma do negócio	15
2.4.1	Organograma dos colaboradores	16
2.4.2	Região de atuação da empresa	17
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	19
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	20
4.1	Elaborações das metas mensais	20
4.2	Acompanhamento dos indicadores de vendas.....	23
4.3	Gestão da carteira de clientes da empresa	27
4.4	Comunicação estratégica diária	31
4.5	Busca de novos representantes	34
4.6	Direcionamento de problemas gerais.....	36
5	SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	39
6	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O mercado de cosméticos no país se encontra no quarto lugar em um *ranking* mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão. Como resultado, em 2019 o país faturou a marca de 29,62 bilhões de dólares, de acordo com os dados da Euromonitor. É dentro deste cenário que se encontra a empresa de cosméticos onde o trabalho foi realizado (NEGÓCIOS SC, 2021).

O setor de cosméticos no ano de 2020 de acordo com o Painel de dados de mercado e Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), obteve um crescimento de 5,8%, mesmo sendo um ano de enfrentamento da pandemia (BRAZIL BEAUTY NEWS, 2021).

Em 2020 tivemos o início de uma pandemia derivada do vírus Covid-19, causando um forte impacto no comércio em escala global. O cenário econômico sempre passou por diversas crises na história, e atualmente, uma das piores crises sanitárias está afetando drasticamente o mundo, a covid 19. As medidas que corroboram para o controle da epidemia têm um impacto significativo nos setores da economia, devido ao isolamento, uma das medidas adotadas para a contenção do vírus acaba por afetar drasticamente a produção, consumo e fonte de renda da população do mundo todo (LIMA *et al.*, 2020).

Dentro deste cenário de crise, o desafio da atuação de um administrador possui um papel vital dentro das organizações. Para Medeiros (2020) o administrador tem suma importância para as organizações, sendo o principal ator mediante os desafios do século XXI no cenário econômico. Em um cenário de incertezas para os negócios, cabe ao administrador usar seu conhecimento, experiência, metodologias e ferramentas capazes de manter os negócios em funcionamento frente à crise, e a reestruturação das organizações em um cenário ainda desconhecido.

Entre as instituições que formam profissionais de administração, pode-se destacar a Universidade Federal de Lavras (UFLA) tem como componente curricular do curso de Administração o estágio supervisionado e, logo após a sua realização, a elaboração de um relatório com um conteúdo teórico-prático da vivência do aluno durante o estágio. O objetivo do estágio é possibilitar ao aluno a oportunidade de entrar em contato com o exercício da sua profissão, colocando em prática todo o conteúdo teórico-prático visto durante a graduação, propiciando um melhor desenvolvimento no recém profissional formado frente ao mercado de trabalho (UFLA, 2020).

Do exposto o objetivo deste relatório é descrever as atividades realizadas em uma empresa de cosméticos *business-to-business* (B2B), localizada na cidade de São Paulo, durante o período de janeiro a maio de 2021. Será apresentado como ocorreu o desenvolvimento da comunicação estratégica com o time de vendas, tendo como ferramentas indicadores pertinentes a área de vendas, e a criação e acompanhamento de estratégias comerciais, redirecionado para um melhor desempenho dos vendedores e conseqüentemente da empresa como todo.

Em um primeiro momento serão apresentados os aspectos físicos da empresa, sua localização, estrutura física, estrutura organizacional, quadro de colaboradores. Após serão abordadas as atividades realizadas durante o estágio, detalhando como foram elaboradas, aplicadas e controladas. Serão também apresentados os indicadores usados para o acompanhamento das estratégias e as ferramentas, como o uso do B.I, CRM, e outras usadas durante o estágio. Por fim, a discussão sobre os problemas identificados e a conclusão final do estágio supervisionado.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na empresa Mia Make, localizada no bairro de Santa Cecilia na grande São Paulo - SP. A empresa ocupa o 22º andar de um prédio comercial, onde fica toda a área administrativa da empresa. Como serviço terceirizado prestados para a empresa, existe o estoque localizado em Santana de Parnaíba – SP, uma fábrica na grande São Paulo e o RH que fica localizado na Avenida Paulista. Representado pela Figura 1.

Figura 1 - Prédio da empresa.



Fonte: Do autor (2021).

2.1 História da Mia Make

A empresa iniciou suas operações no ano de 2010 com o nome de Vivai, pertencendo ao grupo constituído por outras duas empresas, grupo esse vindo de uma cultura familiar. A empresa manteve o nome Vivai até o ano de 2015, quando ocorreu a divisão entre os dois sócios, e foi a partir desse ano que ganhou o nome de Mia Make, sendo hoje constituída por três sócios e seus colaboradores (MIA MAKE, 2021).

O nome Mia Make foi pensado como um trocadilho com o som que remete ao animal gato, cujo o nome do animal é um adjetivo usado como referência à beleza (MIA MAKE, 2021).

Até o ano de 2017 a empresa importava todos os seus produtos da China, mas apostando em uma nova proposta de valor e de imagem, a empresa passou a produzir todos os seus produtos nacionalmente, visando não só uma repaginada em toda a sua linha, mas um maior controle de qualidade de seus produtos, visto que ao importar da China, era corriqueiro o recebimento de produtos com avarias, e o processo para a troca desses produtos se tornava inviável. Passaram então a fabricar seus produtos no Brasil, onde o controle na qualidade se tornou melhor devido a logística que possibilitou um contato mais próximo com a fábrica, contrataram como serviço terceirizado um estoque onde são armazenados todos os produtos fabricados pela empresa (MIA MAKE, 2021).

A empresa tem parcerias com cinco principais empresas, que são a fábrica que produz toda a linha de produtos, o estoque onde esses produtos são armazenados, a transportadora que presta serviços no estado de São Paulo, o RH que presta serviço para seus colaboradores e a agência de marketing, todos esses sendo serviços terceirizados da empresa (MIA MAKE, 2021).

O logo da empresa possui um desenho que se refere a circunferência de um rosto de gato, seguido pela escrita do nome da marca, representada na Figura 2.

Figura 2 - Logo da Mia Make.



Fonte: MIA MAKE (2021).

2.2 Missão e Valores da empresa

A empresa tem como missão:

“Maquiagem é uma arte, uma forma de expressão, onde não há regras e você pode ser

quem quiser. Isso é o que nos motiva a sempre inovar e trazer as melhores novidades para você, para que você possa descobrir sua beleza sem mudar a sua essência. Isso é ser #MiaMake!” (MIA MAKE, 2021).

Se define pelos valores:

“A MiaMake é uma família repleta de pessoas ousadx, únicx, onde a diversidade é valorizada. Nós queremos que você faça parte dessa família e para isso basta se divertir, criar, pirar, sorrir e principalmente abraçar a sua personalidade e se amar! Aqui você é livre para ser você mesmx!” (MIA MAKE, 2021).

2.3 Caracterização física da empresa

O escritório administrativo da empresa fica localizado na grande São Paulo, no 22º andar ficam localizadas as três empresas do grupo. A empresa possui um ambiente *coworking* onde ficam todas as áreas dos colaboradores.

Na Figura 3, ao fundo está localizado a sala dos diretores, e na mesa a frente da imagem, ficam os analistas financeiro, faturamento e de logística.

Figura 3 - Escritório da empresa.



Fonte: Do autor (2021).

Na mesa da área comercial ficam os três assistentes comerciais, o estagiário comercial, o analista de marketing e o estagiário de marketing, representada pela Figura 4.

Figura 4 - Mesa área Comercial e Marketing.



Fonte: Do autor (2021).

Ao fundo do escritório fica localizado o *stand* com toda a linha de produtos da empresa. Conforme imagem ilustrativa na Figura 5.

Figura 5 - Stand linha de produtos.

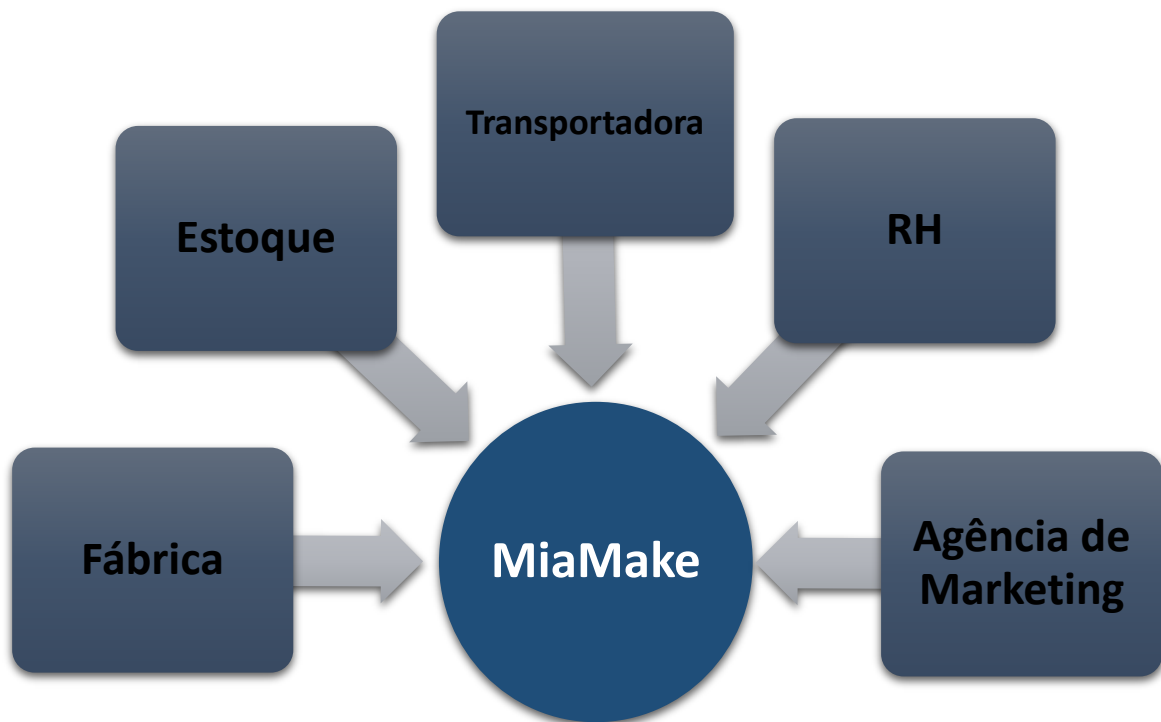


Fonte: Do autor (2021).

2.4 Fluxograma do negócio

A estrutura do negócio da empresa se divide de acordo com o organograma apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Fluxograma do negócio.



Fonte: Do autor (2021).

Sendo a Mia Make o escritório administrativo, onde se localiza todo o corpo de colaboradores da empresa, que é composto pelos três sócios e as áreas do comercial, financeiro, faturamento, logística e de marketing.

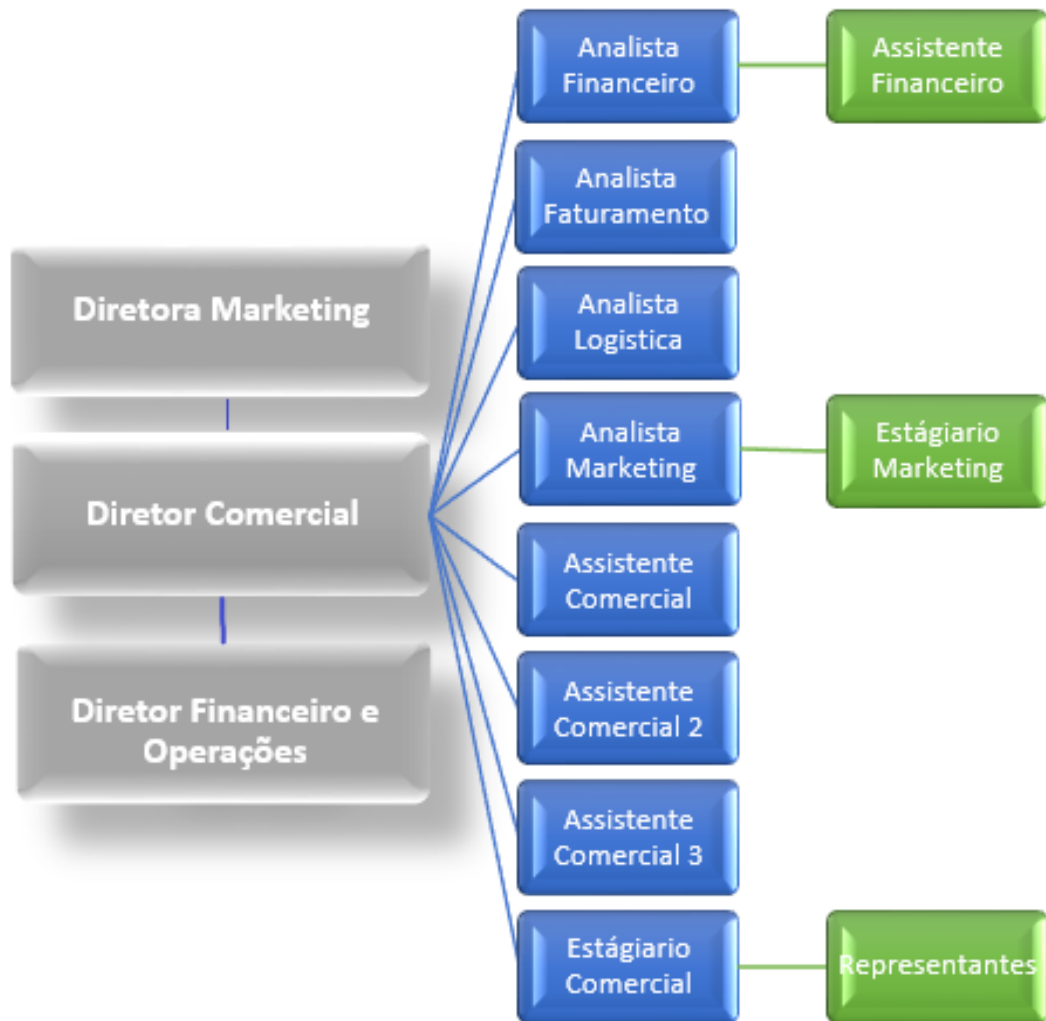
A fábrica, o RH, a transportadora e a agência de marketing ficam localizada na grande São Paulo, o estoque em Santana de Parnaíba. Compondo todo o corpo de empresas que formam a estrutura de negócios da Mia Make.

2.4.1 Organograma dos colaboradores

A empresa possui três sócios, que se dividem em diretora de marketing, diretor comercial e o diretor financeiro e operações. O quadro de colaboradores da empresa é dividido em três áreas importantes: administrativo, comercial e a de marketing. Também pertencente ao quadro da empresa os colaboradores que estão localizados em várias regiões do país.

No esquema da Figura 7, é possível visualizar a estrutura dos colaboradores que compõe o time da empresa.

Figura 7 - Organograma dos colaboradores.



Fonte: Do autor (2021).

A área administrativa é composta por um analista financeiro sênior, um assistente financeiro, um analista de faturamento e um analista de logística; a área comercial é composta por três assistentes comerciais e um estagiário; e a área de marketing é composta por uma diretora, um analista de marketing e uma estagiária de marketing.

Todas as áreas são geridas tanto pelo diretor comercial quanto pelo diretor financeiro e operações, ficando somente a área de marketing com apenas um diretor direto.

2.4.2 Região de atuação da empresa

A empresa possui um time de representantes que compõe parte do quadro de colaboradores da empresa. Através do mapeamento, com a imagem da Figura 8, será possível visualizar todas as regiões que abrangem a atuação da Mia Make.

Figura 8 - Mapa das áreas onde a empresa possui representante.



Legenda: Cada círculo vermelho ● representa as regiões onde a empresa possui representantes.
Fonte: Do autor (2021).

Sendo o elo mais importante da empresa com seus clientes, a empresa trabalha com representações em vários estados do país, o que garante a grande cobertura do mercado para os seus produtos.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Mia Make foi realizado entre os dias vinte e um de julho de 2020 à trinta e um de maio de 2021, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1.302 horas totais. O Quadro 1 apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, uma breve descrição e o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Elaborações das metas mensais	Criação e acompanhamento de metas dos vendedores e da empresa	200
Acompanhamento dos indicadores de vendas	Através de ferramentas de gestão como o B.I, era realizado o acompanhamento das vendas e indicadores	102
Gestão da carteira de clientes da empresa	Uso do <i>pipe drive</i> , para administrar a carteira de clientes da empresa	300
Comunicação estratégica diária	Comunicação com o time de vendas, com informações estratégicas para o alcance das metas	500
Busca de novos representantes	Pesquisa mensal para a contratação de novos representantes	100
Direcionamento de problemas gerais	Comunicação e resolução das solicitações do cliente final e a empresa	100
TOTAL DE HORAS		1.302

Fonte: Do autor (2021).

Todas essas atividades foram de grande importância para a efetiva atuação do estagiário durante o período de trabalho, para uma visão mais detalhada de cada atividade e como elas agregaram valor não só para a empresa, mas também para os clientes. No próximo tópico será detalhado como as teorias e estudos que sustentam essas atividades.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Serão apresentadas neste tópico todas as atividades realizadas pelo estagiário durante o período do estágio, de forma a elencar todas as ferramentas administrativas usadas para as estratégias propostas e a estruturação de cada operação. No final de cada atividade serão apresentados os resultados positivos e negativos e sugestões de melhorias.

O objetivo é demonstrar todo o processo realizado em cada atividade nos seus detalhes.

4.1 Elaboraões das metas mensais

A Mia Make usa duas estratégias de metas para o time de vendas, a meta de faturamento e a meta de mix da linha de produtos, sendo elas individuais. O autor Ackoff define meta como:

Meta pode ser definida como um indicador que o seu alcance é desejável em um específico período de tempo, sendo esse necessariamente embasado em um planejamento estratégico. (ACKOFF, 1970 apud MORAES, 2019, p. 21).

As metas são positivas para a organização podendo ser apontadas como um instrumento de melhoria de desempenho das organizações. Através do desenvolvimento de uma teoria sobre as metas, os autores observaram que elas podem estimular a motivação, a persistência e direcionar caminhos para os colaboradores. Porém ressalvam a necessidade de que as metas sejam definidas em três aspectos, elas precisam ser desafiadoras, específicas e atingíveis, pois, quando as metas não são desafiadoras, elas podem fazer com que o vendedor não se motive para alcançá-la, mas para que isso seja viável, é preciso que a meta também seja alcançável, para que o vendedor não se desmotive durante o processo (REIS NETO; DO COUTO; GONÇALVES, 2011).

A empresa utiliza metas como o indicador principal para atingir o plano estratégico elaborado, e, a partir delas, realiza o acompanhamento do desempenho de cada vendedor da empresa. Seu time de vendas é composto por 27 representantes em várias regiões do país e 3 vendedores internos que fazem vendas por telefone e *whatsapp*.

A remuneração dos vendedores se difere entre duas estruturas sendo os representantes com a remuneração variável e os vendedores internos com remuneração fixa e variável. “A Remuneração Variável no Brasil é regulamentada pela legislação, na Constituição Federal, incluída no inciso XI do artigo 7º, sancionado há mais de 50 anos” (CARRIJO, 2021, p. 1). O time de venda ganha um valor de comissão sobre as suas vendas, podendo aumentar a

porcentagem da comissão caso consigam atingir a meta de faturamento e a meta do mix, sendo esses detalhes elencados em uma política comercial apresentada na contratação de cada colaborador.

A seguir será detalhado todo o processo de elaboração das metas no período em que o estágio foi realizado.

Em um primeiro momento, o diretor comercial elaborava uma previsão de venda da empresa com critérios baseados em volume de estoque e histórico de vendas da empresa, definindo assim a meta mensal de faturamento esperado da empresa; a partir dessa meta eram calculadas as metas individuais para cada representante/vendedor.

O cálculo utilizado para chegar à meta mensal de cada representante/vendedor consistia em retirar uma planilha do banco de dados da Mia Make, o Lyncis, contendo o histórico de faturamento dos últimos três meses, representado pela Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Relatório ABC de faturamento extraído do Lyncis.

		Curva A (20%)	Curva B (30%)	Curva C (50%)	Totais
Vendas		28.068,84	19.028,64	4.837,80	51.935,28
Quantidade		263,00	146,00	42,00	451,00
Itens Vendidos		00001	00001	00002	00004

Posição	Código	Vendedor	Qtde	Valor	Custo	Lucro	Margem	Part. %
1	60	WELLINGTC	263,00	28.068,84	12.349,96	15.718,88	127,28	54,05
2	38	MAXMAR	146,00	19.028,64	5.121,06	13.907,58	271,58	36,64
3	27	DAIANE	31,00	3.746,28	499,01	3.247,27	650,74	7,21
4	42	NAVARRO	11,00	1.091,52	158,76	932,76	587,53	2,10
5	0	TOTAIS	451,00	51.935,28	18.128,79	33.806,49	186,48	100,00

Fonte: Do autor (2021).

Com os percentuais de vendas dos últimos três meses de cada vendedor, era feito o cálculo sobre a meta mensal da empresa, resultando na meta individual mensal. Representado pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Planilha de elaboração meta mensal por vendedor.

ID	Representantes	ABC	Meta Mensal
1	REPRESENTANTE	6%	R\$ 3.000,00
2	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
3	REPRESENTANTE	5%	R\$ 2.500,00
4	REPRESENTANTE	8%	R\$ 4.000,00
5	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
6	REPRESENTANTE	4%	R\$ 2.000,00
7	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
8	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
9	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
10	REPRESENTANTE	1%	R\$ 500,00
11	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
12	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
13	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
14	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
15	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
16	REPRESENTANTE	5%	R\$ 2.500,00
17	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
18	REPRESENTANTE	6%	R\$ 3.000,00
19	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
20	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
21	REPRESENTANTE	4%	R\$ 2.000,00
22	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
23	REPRESENTANTE	1%	R\$ 500,00
24	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
25	REPRESENTANTE	1%	R\$ 500,00
26	REPRESENTANTE	10%	R\$ 5.000,00
27	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
28	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
29	REPRESENTANTE	3%	R\$ 1.500,00
30	REPRESENTANTE	2%	R\$ 1.000,00
Total %		100%	
		Meta Mensal Empresa	R\$ 50.000,00

Fonte: Do autor (2021).

Após a elaboração das metas individuais dos vendedores, ocorre o planejamento da comunicação estratégica com o time de vendas, no tópico 4.4 será exemplificado essa atividade. Além da meta por vendedor, eram elaboradas as metas por produto, cujo o objetivo é o aumento das vendas de itens do mix que possuem o giro de vendas baixo. A Figura 10, demonstra a previsão de vendas mensais.

Figura 10 - Planilha de elaboração da meta por produto.

PREVISÃO DE VENDAS SEMANAIS								
Produtos	Prev. Mês	Vlr Box	\$ Previsão	ABC %	Previsão Qtd Sem.	\$ Previsão Sem.	Previsão Qtd Mês	\$ Previsão Mês
Pó banana	500	R\$ 153,12	R\$ 76.560,00	6%	8	R\$ 1.148,40	30	R\$ 4.593,60
Primer	200	R\$ 144,00	R\$ 28.800,00	6%	3	R\$ 432,00	12	R\$ 1.728,00
Lenço demaquilante	200	R\$ 97,20	R\$ 19.440,00	6%	3	R\$ 291,60	12	R\$ 1.166,40
Bruma	200	R\$ 79,20	R\$ 15.840,00	6%	3	R\$ 237,60	12	R\$ 950,40
Hidratante pre make	200	R\$ 83,40	R\$ 16.680,00	6%	3	R\$ 250,20	12	R\$ 1.000,80
Base Líquida de silicone	200	R\$ 150,48	R\$ 30.096,00	6%	3	R\$ 451,44	12	R\$ 1.805,76
Selfie Powder pó	200	R\$ 139,20	R\$ 27.840,00	6%	3	R\$ 417,60	12	R\$ 1.670,40
Lápis para sobrancelha	200	R\$ 100,80	R\$ 20.160,00	6%	3	R\$ 302,40	12	R\$ 1.209,60
Sérum Fácil	200	R\$ 134,40	R\$ 26.880,00	6%	3	R\$ 403,20	12	R\$ 1.612,80
Esfoliente carvão	200	R\$ 88,20	R\$ 17.640,00	6%	3	R\$ 264,60	12	R\$ 1.058,40
Sabonete Açaí	200	R\$ 57,00	R\$ 11.400,00	6%	3	R\$ 171,00	12	R\$ 684,00
Paleta Pigment	200	R\$ 138,60	R\$ 27.720,00	6%	3	R\$ 415,80	12	R\$ 1.663,20
Esfoliente de frutas	200	R\$ 93,60	R\$ 18.720,00	6%	3	R\$ 280,80	12	R\$ 1.123,20
Máscara de Frutas	200	R\$ 96,60	R\$ 19.320,00	6%	3	R\$ 289,80	12	R\$ 1.159,20
Iluminador em mousse	200	R\$ 118,80	R\$ 23.760,00	6%	3	R\$ 356,40	12	R\$ 1.425,60
Máscara Milagrosa	200	R\$ 122,88	R\$ 24.576,00	6%	3	R\$ 368,64	12	R\$ 1.474,56
Paleta de sombras Bem	200	R\$ 154,80	R\$ 30.960,00	6%	3	R\$ 464,40	12	R\$ 1.857,60
Lápis para Olhos Preto	130	R\$ 100,80	R\$ 13.104,00	6%	2	R\$ 196,56	8	R\$ 786,24
Batom líquido MATTE	125	R\$ 234,00	R\$ 29.250,00	6%	2	R\$ 438,75	8	R\$ 1.755,00
Gloss pérolas cristalinas	120	R\$ 130,80	R\$ 15.696,00	6%	2	R\$ 235,44	7	R\$ 941,76
Sabonete Maracujá	100	R\$ 57,00	R\$ 5.700,00	6%	2	R\$ 85,50	6	R\$ 342,00

Fonte: Do autor (2021).

Na coluna Prev. Mês estão as vendas estimadas para o mês, esses números são elaborados pelo diretor comercial, que calcula através do volume do estoque e histórico de vendas. Na coluna ABC% contém o percentual de faturamento de cada vendedor em relação ao faturamento total da empresa dos últimos três meses, esse percentual é usado para calcular a quantidade de cada item que o representante/vendedor deverá vender mensalmente para atingir a meta. Nas colunas Previsão Qtd Sem. e na \$ Previsão Sem. é estipulado o volume e valor de vendas semanal, e nas colunas Previsão Qtd Mês e \$ Previsão Mês o volume da meta de vendas mensal. Através desses números eram elaboradas estratégias de comunicação com o time de vendas.

A elaboração de metas é importante para que a empresa crie um planejamento com um objetivo que garanta o crescimento nas vendas, mas, deve-se ponderar que é preciso avaliar as variáveis que influenciam nesse cenário, como o comportamento do mercado, a sazonalidade, as dificuldades do time de vendas, dentre outros aspectos que podem influenciar no alcance das metas pela equipe. Também é relevante mencionar a necessidade de ferramentas e treinamentos para que os vendedores possam desenvolver melhor suas capacidades e alcançar as metas definidas pela empresa.

4.2 Acompanhamento dos indicadores de vendas

Para o acompanhamento dos indicadores de vendas a empresa faz uso do gerenciador de dados B.I Machine, onde são reunidos inúmeros dados da empresa. As metas elaboradas

mensais são importadas para o software gerando dados para os indicadores, que possibilitam o acompanhamento diário dos números de vendas da empresa e de cada vendedor.

O termo B.I. (*Business Intelligence*) surgiu na década de 80 no Gartner Group e significa processo inteligente de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de dados contido em algum banco de dados, resultando em informações que dão suporte para a tomada de decisões nas organizações. Atualmente, com a evolução tecnológica, o campo da administração sofreu inúmeras transformações que possibilitaram o controle de números e um menor tempo; se antes reunir informações e gerar análises demandava não só mão de obra, mas também tempo, hoje, com a tecnologia disponível, é possível acompanhar em tempo real com uma qualidade de dados (CALADO JÚNIOR, 2010).

Na Figura 11 é exibido o painel geral do *dashboard* do B.I, que reúne os indicadores como faturamento, cobertura de clientes, valor que falta para alcançar a meta, cobertura do Mix, dentre outros.

Figura 11 - Dashboard B.I *Machine*.



Fonte: Do autor (2021).

Após elaborar as metas mensais por vendedor, elas são importadas para o B.I. gerando os indicadores de faturamento, para a realização do acompanhamento. A importação das metas era realizada através de uma planilha *online* vinculada ao B.I., essa atividade era realizada todo início do mês, após a elaboração das metas planejadas. Representada pela Figura 12.

Figura 12 - Planilha de alimentação das metas.

id_empres	empresa	id_represe	representante	periodo	Mr_meta	kg_meta	lt_meta
1	Mia Make	3	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	9	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	15	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	6	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	68	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	44	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	66	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	27	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	16	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	48	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	14	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	29	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	12	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	65	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	32	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	38	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0
1	Mia Make	41	Representante	2021-02-01 0:00:00	0	0	0

Fonte: Do autor (2021).

Após inserir as metas de cada representante na planilha, o B.I. automaticamente alimentava todos os indicadores que usavam a métrica de faturamento para gerar os dados. Um dos indicadores mais usados pelos gestores era o de tendência da equipe, como mostrado na Figura 13.

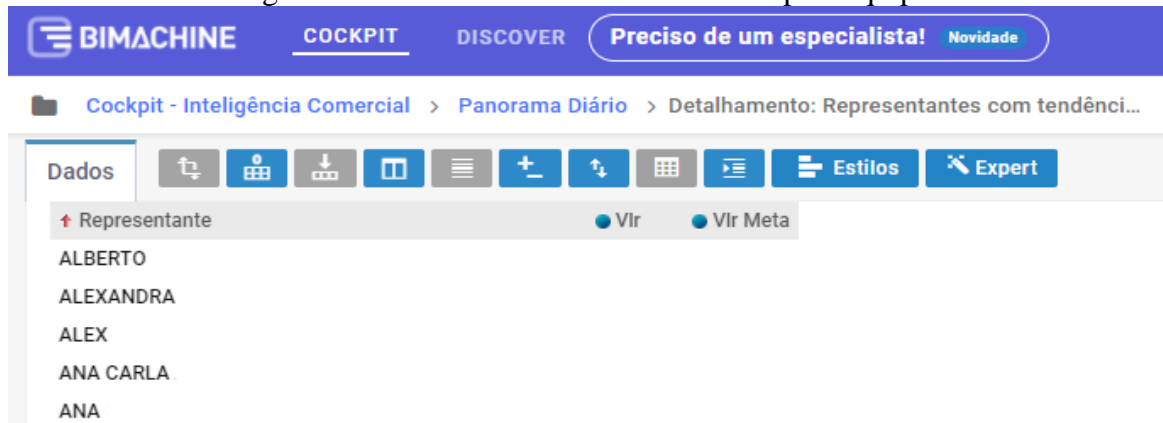
Figura 13 - Indicador de meta pela equipe.



Fonte: Do autor (2021).

Na Figura 14, estão os detalhes dos valores de vendas atualizados diariamente e a meta mensal estipulada.

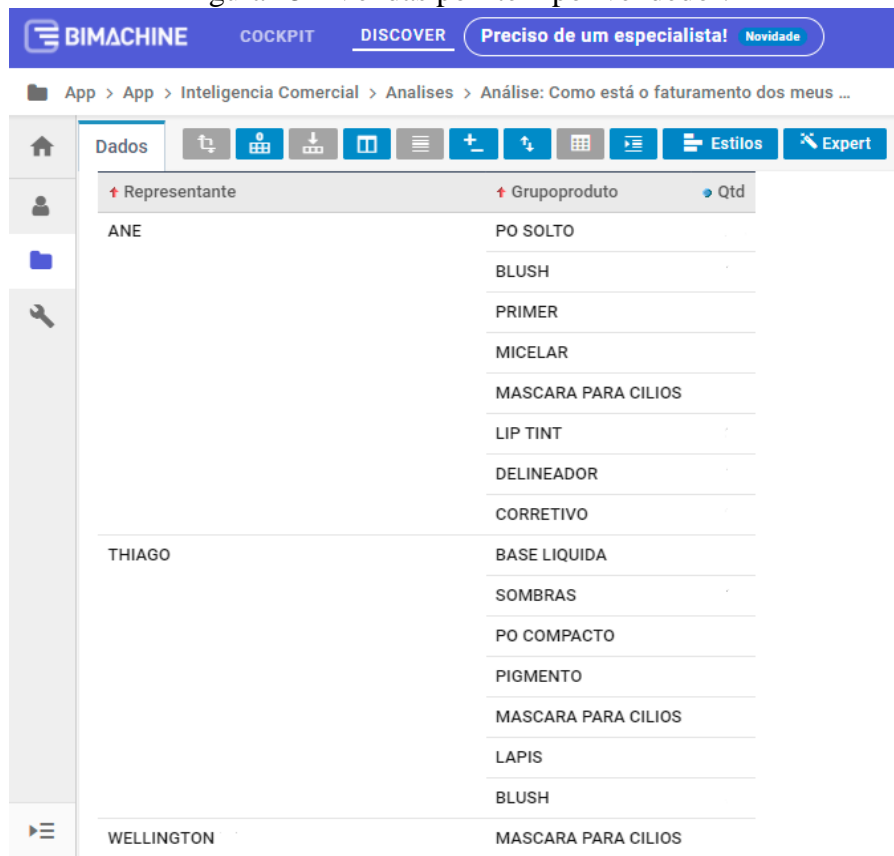
Figura 14 - Detalhes do indicador de meta pela equipe.



Fonte: Do autor (2021).

Outro indicador bastante usado era o de vendas do mix por cada vendedor, era atualizado diariamente, apresentando o volume de vendas de cada item por vendedor (FIGURA 15).

Figura 15 - Vendas por item por vendedor.



Fonte: Do autor (2021).

O conceito de indicadores pode ser definido como:

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018, p. 6).

Os indicadores fornecem informações que servem de base para a tomada de decisões, e são a base da elaboração de estratégias para alcançar algum objetivo ou meta. Vale ressaltar que apenas os indicadores não resolvem o problema sozinho, é preciso analisá-los e agir a partir dos dados apresentados.

Um gargalo dessa estratégia era a ruptura de estoque constante e a falta de treinamento do time de vendas com toda a linha de produtos do mix, resultando em falta de interesse em oferecer os produtos com um baixo giro de vendas. A sugestão proposta foi a realização de promoções para os itens de baixo giro, e o treinamento constante sobre toda a linha do mix de produtos da empresa.

Com os números apontados pelos indicadores, era elaborado o plano de comunicação aos vendedores, veremos mais sobre no tópico 4.4, onde adentraremos na comunicação estratégica.

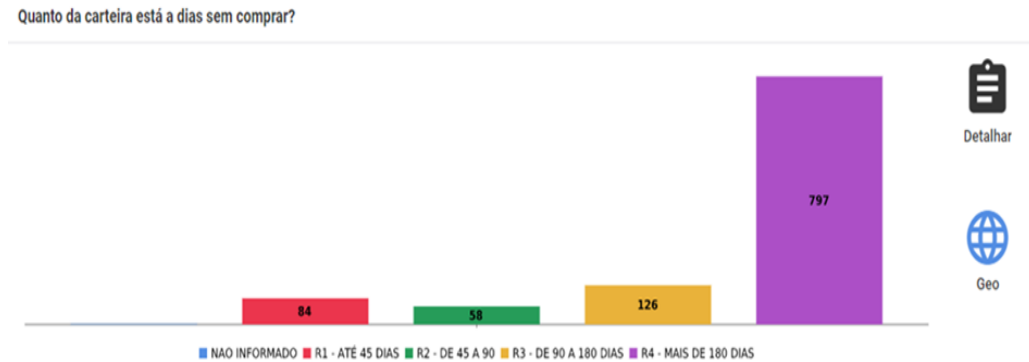
4.3 Gestão da carteira de clientes da empresa

A carteira de clientes é um dos mais importantes conjuntos de dados de uma empresa, nela está contida informações importantes que possibilitam o direcionamento de estratégias para os vários objetivos traçados. Através de uma análise detalhada da carteira de clientes, é possível entender o cenário atual dos clientes, toda a sua movimentação, e a partir disso, criar estratégia para cada cliente em cada etapa que ele se encontra da carteira (MILANI *et al.*, 2015).

O *software* PipeDrive é um CRM (*Customer Relationship Management – CRM*) utilizado para gerir carteira de clientes de cada vendedor; seu objetivo com a ferramenta de gerenciamento é acompanhar o ciclo de compras de cada cliente para que seja realizado o constante contato com esse cliente. Para Kotler (2000), muito se pode fazer para os clientes que estão a um tempo sem comprar da empresa, seja por ter trocado de fornecedor, mau atendimento ou produtos de qualidade inferior aos preços altos, cabe a empresa examinar esse grupo de clientes que abandonaram por esses ou outros motivos. Através do CRM é possível realizar essa análise detalhada pois ele fornece informações detalhadas da carteira de clientes de maneira otimizada, oferecendo ofertas customizadas, otimização do ciclo de compras dos clientes, trazendo como resultados uma relação mais duradoura com esses clientes.

A Mia Make visando atender o máximo de clientes da sua carteira elaborava através do Pipe Drive um planejamento para gerenciar a sua carteira de clientes. Através do relatório de recência (última data de compra do cliente) é extraído uma base de dados do B.I. contendo vários dados do cliente, sendo a mais importante a data da última compra realizada na Mia Make, representada pela figura a seguir (FIGURA 16).

Figura 16 - Indicador faixa de recência.



Fonte: Do autor (2021).

Na Figura 17 a seguir, contém a estrutura do relatório da faixa de recência, com o nome do cliente, região, representante, notas, valores e os dias sem compras.

Figura 17- Relatório extraído do B.I da faixa de recência.

Faixa De Recência	Cliente	Estado	Representante	Qtd Notas	Valor \$	Dias Sem Compra
R1 - ATÉ 45 DIAS	Cliente 1	São Paulo	Nome	3	R\$ 6.254,65	10
	Cliente 2	São Paulo	Nome	3	R\$ 31.336,62	36
	Cliente 3	São Paulo	Nome	2	R\$ 3.055,03	7
	Cliente 4	São Paulo	Nome	1	R\$ 2.545,92	24
	Cliente 5	São Paulo	Nome	4	R\$ 113.625,02	2
R2 - DE 45 A 90	Cliente 6	São Paulo	Nome	1	R\$ 4.049,76	64

Fonte: Do autor (2021).

Com os dados dos clientes extraídos na planilha, eles eram inseridos no software Pipe Drive, onde cada vendedor possuía um perfil contendo toda a sua carteira de clientes. Ilustrado pela Figura 18.

Figura 18 - Painel do Pipe Drive para cadastro de um novo cliente.

Fonte: Do autor (2021).

No painel (FIGURA 19) de cada vendedor a carteira de clientes era dividido em quatro grupos:

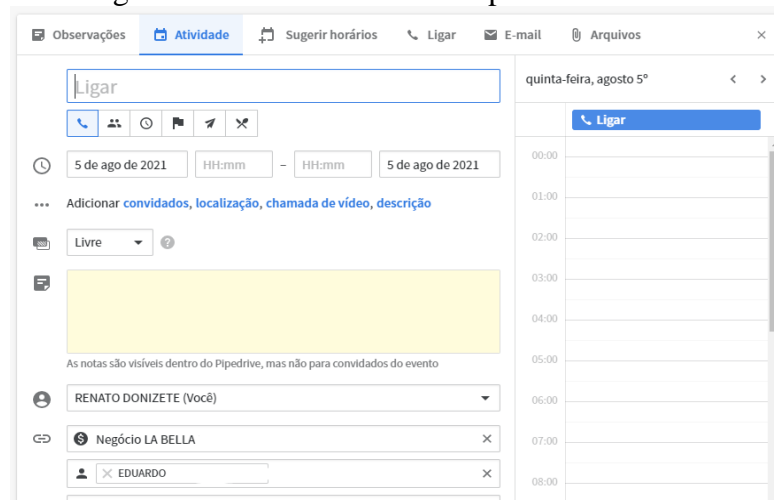
- Novos contatos: Clientes novos
- Inativos: Que estão sem vendas a mais de 90 dias
- Ativos: Que compraram a menos de 90 dias
- Grupos: Clientes que possuem rede de lojas

Figura 19 - Painel do Pipe Drive com os clientes e as etapas que se encontram.

Fonte: Do autor (2021).

Para cada cliente era registrado uma atividade de contato, contendo os detalhes como data, hora, anotações como data da última compra e negociações, ilustrado pela Figura 20 a seguir.

Figura 20 - Painel de atividade para cada cliente.



Fonte: Do autor (2021).

O painel de atividades a serem realizadas diariamente era visualizado da seguinte maneira. Conforme a Figura 21.

Figura 21 - Lista de atividades a serem realizadas diariamente.

Conc...	Assunto	Negócio	Pessoa de contato	E-mail	Telefone
<input type="checkbox"/>	Ligar		ANNE - VAREJO 4.0 COMERCIO DE EQUIPAMENT	mento68@gmail.com (Trabal	92 (Trabalho)
<input type="checkbox"/>	Ligar	D LUIZA	ANDREZA LUIZA VIEIRA DO NASCIMENTO 02063	'za31@gmail.com (Trabalho)	31 (Trabalho)
<input type="checkbox"/>	Ligar	Negócio CASA	RENE - JPA CASA DA BELEZA COMERCIO DE COZ	jpa@hotmail.com (Trabalho)	83 (Trabalho)

Fonte: Do autor (2021).

Através do gerenciamento de dados das carteiras pelo CRM era possível ter um controle maior do ciclo de venda de cada cliente, contribuindo assim, para um contato constante, e consequentemente, resultando em um melhor controle no pós-venda desses clientes. O objetivo principal dessa atividade era que todos os clientes da empresa fossem contatados pelo time de vendas.

Como a empresa possui uma carteira de cliente extensa, percebeu-se que a atividade concentrada em apenas um colaborador pode se tornar sobrecarregada, fazendo com que a qualidade da mesma diminua. Outra dificuldade identificada na atividade consiste em dados de clientes cadastrados errados. A sugestão para que essa atividade seja realizada de maneira satisfatória, é criar regras claras para o cadastro de dados dos clientes, e treinar o time de vendas sobre a importância da gestão da carteira.

4.4 Comunicação estratégica diária

Sendo a atividade principal destinada ao estagiário, a comunicação estratégica é a chave principal para o planejamento com o time de vendas alcançarem suas metas.

Segundo a Carrillo (2014), define a diferença entre a comunicação estratégica para a comunicação holística ou integral, como:

A diferença entre a comunicação holística ou integral e a comunicação estratégica reside apenas no facto de cada uma delas realçar um conceito diferente. Enquanto a comunicação holística ou integral baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas da empresa, a comunicação estratégica define-se mais na perspectiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito do que numa perspectiva das ações a adotar. Naturalmente, estas decisões implicam a adoção de ações da comunicação holística ou integral, sendo esta, de facto, a relação que as liga. (CARRILLO; 2014, p. 72).

Ou seja, a comunicação estratégica consiste em ações planejadas e aplicadas, pensadas a partir de uma meta, com o objetivo de alcançá-las. Em quais ações adotar para o contexto que a empresa se encontra, e em quais estratégias aplicá-las para que seja atingido o objetivo.

Para a Mia Make as atividades principais planejadas eram três, a elaboração de metas mensais de faturamento, a do mix de produtos, e a gestão de dados da carteira de clientes que foram detalhadas nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3:

- Criação de meta mensal por vendedor
- Criação de meta do mix para cada vendedor
- Gerenciamento da carteira de clientes para cada vendedor

Após a meta de faturamento mensal calculada no tópico 4.1, era realizado um contato com a equipe de marketing para a criação de imagens de comunicação das metas (FIGURA 22).

Figura 22 - Arte da meta do mês.



Fonte: Do autor (2021).

Com as artes prontas, era feito o envio logo no início do mês para cada vendedor, através do e-mail e do *WhatsApp*.

Também como parte da estratégia, eram divididos grupos de seis vendedores para cada dia da semana, em que cada vendedor recebia uma ligação sendo informado sobre a meta mensal e o planejamento do mês para o atingimento da meta. Através de uma planilha simples, era feito o controle de quais vendedores seriam contatados a cada dia. Representado pela Figura 23.

Figura 23 - Controle de contatos por vendedor.

LIGAÇÃO PARA INFORMAR A META				
SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Vendedor 1	Vendedor 7	Vendedor 13	Vendedor 19	Vendedor 25
Vendedor 2	Vendedor 8	Vendedor 14	Vendedor 20	Vendedor 26
Vendedor 3	Vendedor 9	Vendedor 15	Vendedor 21	Vendedor 27
Vendedor 4	Vendedor 10	Vendedor 16	Vendedor 22	Vendedor 28
Vendedor 5	Vendedor 11	Vendedor 17	Vendedor 23	Vendedor 29
Vendedor 6	Vendedor 12	Vendedor 18	Vendedor 24	Vendedor 30

Fonte: Do autor (2021).

No início de cada semana do mês era feito o contato com o vendedor para comunicar como estava a atualização da meta, era informado a quantidade que ele já havia vendido, e o quanto faltava para atingir sua meta, consultando os números de vendas nos indicadores criados no tópico 4.2. O objetivo dessa atividade é manter os vendedores engajados na meta, e ajudá-los a acompanhar o seu desempenho e seu planejamento de forma a alcançar a meta proposta.

A meta do mix segue a mesma premissa da meta de faturamento, após o cálculo da mesma como detalhado no tópico 4.1, era elaborado o volume de cada item do mix que o vendedor deveria vender para alcançar a meta. A planilha com o volume era enviada para o seu e-mail e *WhatsApp*. Como demonstrado pela Figura 24.

Figura 24 - Meta Mix por vendedor.

Produtos	ABC %	Previsão Qtd Mês	\$ Previsão Mês
Pó banana	6%	30	R\$ 4.593,60
Primer	6%	12	R\$ 1.728,00
Lenço demaquilante	6%	12	R\$ 1.166,40

Fonte: Do autor (2021).

Esta planilha era atualizada semanalmente com os números de vendas nos indicadores do B.I., como foi relatado no tópico 4.2, sendo informado ao vendedor por ligação, WhatsApp e e-mail, a quantidade que ele já tinha vendido, e a quantidade que ele precisava vender para alcançar a meta do mix mensal (FIGURA 25).

Figura 25 - Atualização semanal da meta mix.

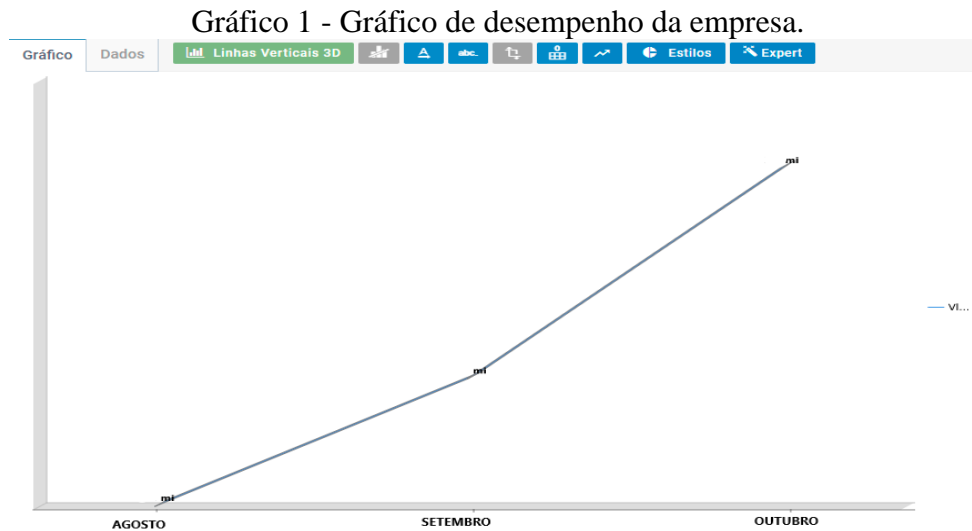
Produtos	Previsão Qtd Mês	Qtd vendida semana 1	Falta para a meta
Pó banana	30	15	15
Primer	12	4	8
Lenço demaquilante	12	3	9
Bruma	12	6	6
Hidratante pre make	12	8	4
Base Líquida de silicone	12	4	8
Selfie Powder pó	12	5	7
Lápis para sobancelha	12	9	3

Fonte: Do autor (2021).

O objetivo era o mesmo da meta de faturamento, mantê-los informado do seu desempenho para que pudessem ter um controle detalhado, ajudando-os a alcançar a meta estipulada.

Em paralelo com essas atividades, era realizado a gestão da carteira de clientes de cada vendedor. Diariamente era feito o gerenciamento de atividades a serem realizadas para cada cliente de cada vendedor cadastrado no Pipe Drive, como foi descrito no tópico 4.3, ficando a cargo do estagiário realizar uma consulta diária, informando ao vendedor sobre a atividade a ser realizada com cada cliente, todo os detalhes do contato como visita ao cliente, negociações, dentre outros eram registrados no perfil do cliente no Pipe Drive, podendo registrar um histórico de contato de cada cliente.

Antes do início do estágio, a empresa não havia um trabalho realizado diretamente para a comunicação estratégica com os representantes/vendedores, e logo nos meses iniciais desse planejamento sendo colocado em prática foram obtidos resultados positivos no desempenho geral dos do time de vendas, como podemos ver na imagem a seguir (GRÁFICO 1).



Fonte: Do autor (2021).

É notável que uma comunicação mais estratégica pode, não só melhorar o desempenho financeiro da empresa, mas também, melhorar a relação com o time de vendas de forma que eles se sintam mais participantes das atividades da empresa, além de engajados a atingir as suas metas planejadas.

4.5 Busca de novos representantes

Segundo Kotler (2000, p. 43) “Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.”

As objeções são barreiras entre os clientes e a empresa, para vencer essa barreira a empresa conta com o time de vendas; busca-se profissionais cujo o perfil seja compatível com as qualidades esperadas de um bom vendedor. Para isso a Mia Make presa por contratar representantes/vendedores que correspondem a requisitos que ela considera necessário em um bom vendedor. Tendo como um dos recursos mais valiosos para as empresas, as habilidades de vendas são de extrema importância, pois os vendedores possuem papel fundamental na construção do relacionamento do cliente com a empresa (DONASSOLO; MATOS, 2014, p. 448).

A Mia Make tem como meta a contratação de dois novos representantes por mês durante seis meses para as regiões onde a empresa ainda não atua, foi elaborado um perfil ideal para a busca, em que através de um site de cadastro de representantes é possível filtrar várias

informações para automatizar na busca dos candidatos ideais.

Perfil ideal:

- Representantes da área de cosméticos
- Experiência mínima 5 anos na área
- Carteira de clientes formada
- Valor médio da carteira em 10mil
- Regiões onde a Mia Make não atua

A pesquisa se concentrava no site de representantes Hafidme, onde é possível filtrar as informações do perfil desejado do representante, como mostra na Figura 26.

Figura 26 - Página inicial do site.



Fonte: Do autor (2021).

Na Figura 27, conta o filtro onde existem várias opções para selecionar de acordo com o perfil desejado.

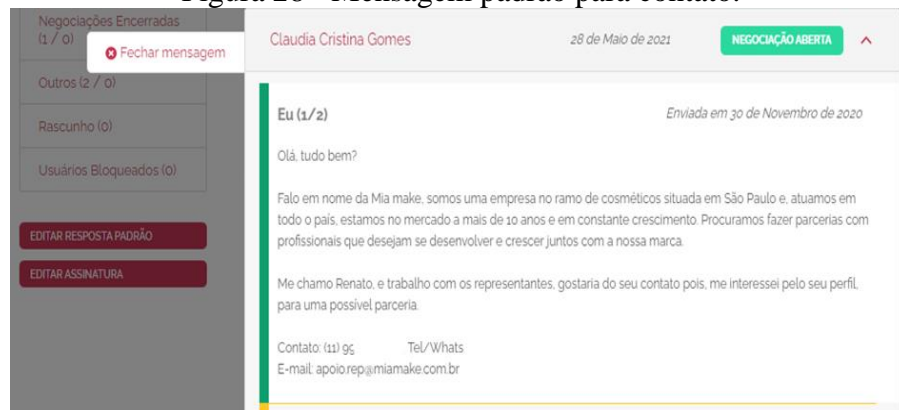
Figura 27 - Campo de filtros.



Fonte: Do autor (2021).

Foi elaborada uma mensagem padrão para um primeiro contato com o candidato, após enviada essa mensagem, o candidato interessado entrava em contato com o estagiário para saber as informações da vaga. Demonstrado pela Figura 28.

Figura 28 - Mensagem padrão para contato.



Fonte: Do autor (2021).

Toda terça-feira e quinta-feira era realizado o contato com os candidatos para uma primeira entrevista através da ligação, para que a conferência das informações seja de acordo com o perfil desejado. A etapa seguinte caso o candidato atendesse os critérios para a vaga era uma entrevista final com o diretor geral da empresa, para fechar o acordo entre as partes.

Após a aprovação do candidato para a representação da Mia Make, o estagiário era responsável por enviar o contrato com os termos, agendar o treinamento da política comercial e da linha de produtos e o registro e treinamento dos novos representantes nas ferramentas de trabalho da função.

A atividade gerou resultado positivos, foram contratados cinco novos representantes em áreas onde a empresa ainda não atuava. E com um perfil ideal, a aderência dos mesmos era mais rápida, trazendo resultados de vendas em um menor período de tempo.

4.6 Direcionamento de problemas gerais

Para Abreu (1996), servir bem é mais que apenas atender bem, servir bem um cliente é solucionar de maneira rápida e eficiente os problemas que ocorrem com os clientes após a compra. É de extrema importância que a empresa preste toda a assistência no seu pós-venda, pois é esse assistencialismo que fará com que esse cliente continue comprando. Foi através da demanda desses problemas do pós-venda que o direcionamento de problemas surgiu, após a realização da atividade de comunicação estratégica, o time de venda começou a reportar inúmeros problemas dos seus clientes em relação as operações da Mia Make. Após o grande número de reclamações, solicitações e negociações, foi elaborado uma planilha de controle para essas tratativas na Figura 29.

Figura 29 - Planilha de controle dos problemas.

Data	Solicitação	Área	Representante	Cliente	Status
12/01/2021	Atualização do Catálogo	Marketing	Eduardo	Geral	Pendente
13/01/2021	Troca de Box das Bases	Logística	Ana Carla	Empório	Resolvido
14/01/2021	Boleto com problemas	Financeira	Marcelo	Beauty Ltda	Pendente
15/01/2021	Negociar desconto	Comercial	Leonardo	Mirella	Resolvido
18/01/2021	Envio de amostras dos Batons	Comercial	Ana Carla	Armazen	Pendente
19/01/2021	Treinamento dos lançamentos	Marketing	Gilamara	Geral	Pendente
20/01/2021	Negociar desconto	Comercial	Marcelo	Studio Ltda	Resolvido
21/01/2021	Envio de amostras dos lançamentos	Comercial	Diogo	Mara Beleza	Resolvido
22/01/2021	Troca de produtos vencidos	Logística	Maria José	Beleza Bella	Pendente
25/01/2021	Brinde para logista	Marketing	Eduardo	Make Beauty	Pendente

Fonte: Do autor (2021).

Foi estipulado um tempo de tratativa de uma semana para a sua resolução. De acordo com cada solicitação, era direcionado a área responsável com todos os detalhes informados pelo representante/vendedor.

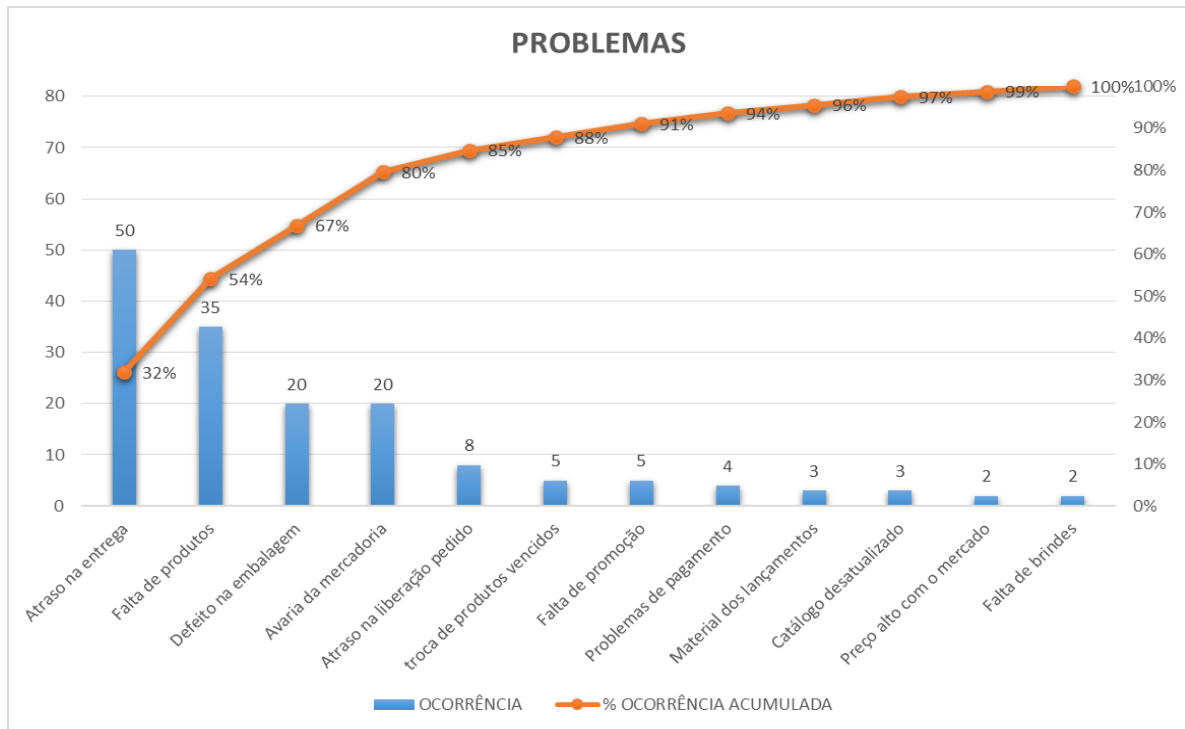
Para uma análise mais completa dos problemas apresentados no pós-vendas, foi feito um detalhamento desses problemas utilizando o método de Pareto. O gráfico de Pareto foi desenvolvido pelo economista Vilfredo Pareto, que acabou identificando as seguintes características sócio econômicas:

- São as poucas causas principais que influenciam grande parte dos problemas
- Existem grandes causas triviais em relação a grande parte de problemas da empresa, que influenciam em um menor impacto nos problemas

Foi comprovado nos processos industriais e na administração comportamento semelhante ao apontado pelo economista Vilfredo (LINS, 1993).

Sendo assim, foi elaborado um gráfico de Pareto para que fosse possível o apontamento de quais problemas necessitavam atenção prioritária para as devidas resoluções (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 - Gráfico de Pareto.



Fonte: Do autor (2021).

As informações apresentadas no gráfico demonstram que as atividades que causam mais impactos nas operações da empresa são da área de logística, onde atualmente encontram-se os maiores gargalos que a empresa precisa priorizar nas resoluções.

Focando nas resoluções dos problemas que possuem grande parte do impacto, é possível atingir um resultado positivo nesses problemas em um menor tempo de ação.

A empresa possui problemas com a transportadora que é um serviço terceirizado, e, através das análises é possível perceber que o atraso na entrega é o problema com o maior número de apontamento. Outro problema sério que a empresa apresenta é a ruptura de estoque, que causa a segunda maior ocorrência de problemas da empresa. Logo depois, o problema de defeito na embalagem, o que demonstra que existem problemas com o estoque e a fábrica, que também são serviços terceirizados.

Foi levado ao diretor operacional todos esses detalhes, como resultado foi feita uma investigação e alinhamento com esses serviços prestados, para que fossem resolvidos esses pontos apresentados.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A Mia Make possui várias ferramentas de gestão com uma capacidade de entrega vasta, porém a adesão dos funcionários no uso dessas ferramentas fica a desejar, usando apenas as funcionalidades básicas da ferramenta. É necessário que a empresa crie e aplique treinamentos dessas ferramentas de acordo com a demanda de cada área, buscando uma melhor aderência no processo de trabalho.

Os softwares usados para gerar os dados possuem problemas de comunicação, como o Lyncis (Banco de dados) e o B.I. (*Business Intelligence*), onde existe uma grande incompatibilidade de conexão, podendo haver dados questionáveis; outro ponto bastante recorrente são os erros que ocorrem nesses *softwares*, ponto bastante levantado pelos vendedores. É preciso que a empresa reavalie os *softwares* e faça reuniões com o time de desenvolvimento em conjunto, para criar um projeto em que as ferramentas conversam e trabalham em conjunto.

É necessário que a empresa reavalie as empresas que pertencem a área de logística, começando com a fábrica e estendendo até ao estoque e a transportadora, onde concentra-se grande parte dos problemas apontados pelos clientes/representantes. Problemas como atraso na entrega, falta e defeito de produtos, são problemas que podem e devem ser analisados e tratados com urgência, uma vez que afetam diretamente o cliente.

A empresa possui uma alta taxa de rotatividade dos funcionários, é necessário avaliar os motivos desse indicador ser tão alto, pois acaba por gerar um grande impacto nos processos das áreas. É preciso avaliar vários aspectos como, o salário praticado no mercado, os benefícios oferecidos aos funcionários, dentre outros direitos do trabalhador.

Sugiro que a empresa pense na diversificação de canais de vendas. Atualmente a empresa depende integralmente de lojas físicas, o que pode ser considerado preocupante em cenários de crise, como o da pandemia atual, assim, desenvolver um canal *online* de mercado se mostra como uma tarefa primordial, depender de venda visita com a evolução tecnológica e os desafios para essa operação, pode ser bastante arriscado para a empresa. Ter canais diversificados de vendas, pode fazer não só com que a empresa tenha alternativas frente a alguma crise, mas também consiga abranger novas áreas do mercado que ela ainda não atinja.

6 CONCLUSÃO

Como tarefa principal do estágio sendo a de realizar um processo de comunicação estratégica, ao final do período pode-se notar a comunicação da empresa com os representantes/vendedores é a chave principal da organização, principalmente quando todo o faturamento da empresa se concentra na mão do time de vendas. Não só oferecendo as ferramentas básicas para exercer a profissão, pensando sempre em estratégias de metas, treinamentos, promoções, reconhecimento. Todo esse trabalho faz com que o time de vendas se sinta parte pertencente a empresa, e que ao acontecer qualquer problema com o seu cliente ele terá um canal aberto para a resolução, pois é isso que fará com que ele continue prestando serviço para a empresa.

A realização desse trabalho foi de extrema importância para a formação profissional do estagiário, realizá-lo dentro do cenário de uma pandemia onde foram vivenciados desafios inusitados foi engrandecedor, possibilitando a oportunidade da vivência prática de como a administração funciona.

O cenário da pandemia mostrou o que o administrador possui de mais importante na sua atuação, que é lidar com problemas o tempo todo, seja externo ou interno de uma organização, todo o material teórico e prático aprendido durante a graduação é um caminho para que, ao se deparar com a realidade das empresas, o profissional seja capaz de agir da melhor maneira possível.

A oportunidade de atuação que a Mia Make disponibilizou para a realização desse trabalho também foi importante, pois é um desafio acreditar no potencial de um estagiário adentre no seu ambiente para realizar coisas novas, mas que é preciso que as empresas deem essa oportunidade para os novos profissionais, grandes carreiras começam com grandes oportunidades, então é necessário que as empresas cada vez mais estejam abertas para capacitar estagiários.

Finalizo esse trabalho com o aprendizado concluído, e disposto aos grandes desafios em ser um administrador!

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, set. 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SyNLvbXHFFFK8GtKGKpM65B/?lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- BRAZIL BEAUTY NEWS. **Setor brasileiro de cosméticos e higiene pessoal fecha 2020 com alta de 5,8%**. 2021. Disponível em: <https://www.brazilbeautynews.com/setor-brasileiro-de-cosmeticos-e-higiene-pessoal,3948>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- CALADO JÚNIOR, I. B. **Sistemática multicritério para apoiar a seleção de software de business intelligence baseado no método SMARTS**. 2010. 72 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.
- CARRIJO, W. **O que diz a legislação sobre remuneração variável?** Rede Jornal Contábil, 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/o-que-diz-a-legislacao-sobre-remuneracao-variavel/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- CARRILLO, M. V. Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, [Braga], v. 26, p. 71-80, dez. 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- DONASSOLO, P. H.; MATOS, C. A. de. Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 448-465, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/jbVW54JMDyssDmpLz9mzKxd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: Dos objetivos à ação-métodos para elabora KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018. 535 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 175 p.
- LIMA, M. L. S. O. *et al.* A química dos saneantes em tempos de Covid-19: Você sabe como funciona? **Química Nova**, Juazeiro, v. 43, n. 5, p. 668-678, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/qn/a/xKX93ZHQhvmRDGDmgNYD7Xz/?lang=pt>. Acesso em: 2 jul. 2021.
- LINS, B. F. E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 153-161, maio/ago. 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/502>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- MEDEIROS, S. **O Administrador como agente de mudanças em meio a crise COVID-19**. CRA-PR - Conselho Regional de Administração do Paraná, 2020. Disponível em: <https://cra-pr.org.br/o-administrador-como-agente-de-mudancas-em-meio-a-crise-covid-19/>. Acesso em: 3 jul. 2021.

MIA MAKE. **Site Home**. 2021. Disponível em: <https://www.miamake.com.br/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MILANI, A. A. *et al.* Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista IPecege**, Piracicaba, v. 1, n. 2, p. 169-186, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/17>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MORAES, R. B. de. **O gerenciamento da rotina como metodologia no auxílio do acompanhamento de indicadores operacionais: estudo de caso de uma empresa do setor cimenteiro**. 2019. 34 p. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – São Lucas Educacional, Porto Velho, 2019.

NEGÓCIOS SC. **O surpreendente mercado de beleza no Brasil e seu público**. 2021. Disponível em: <https://negociossc.com.br/blog/o-surpreendente-mercado-de-beleza-no-brasil-e-seu-publico>. Acesso em: 8 jul. 2021.

REIS NETO, M. T.; DO COUTO, J. H. S.; GONÇALVES, C. A. As limitações dos sistemas de metas. **Ciências da Administração**, [Espanha], v. 13, n. 29, p. 112-132, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164261>. Acesso em: 25 jul. 2021.

UFLA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. PRG – Pró-Reitoria de Graduação. **Resolução CGADM nº 02, de 2 de julho de 2020**. 2020. Disponível em: https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/124_02_02072020.pdf. Acesso em: 3 jul. 2021.