



Planejamento Estratégico de Vendas em uma Fábrica de Tendas: Diagnóstico e Proposta de Ações para Superar Estagnação Comercial

Ana Claudia Viana Santos Aires¹ Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: Este estudo aborda o problema do baixo desempenho e da estagnação das vendas em uma fábrica de tendas localizada em Imperatriz–MA, considerando a necessidade de compreender suas causas internas e orientar ações de melhoria. O objetivo geral consistiu em analisar as causas do baixo desempenho comercial da empresa e propor soluções por meio do planejamento estratégico de vendas. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, utilizando o estudo de caso como estratégia de investigação, com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e integrantes da equipe comercial, observação direta da rotina de vendas e análise documental de relatórios e indicadores comerciais. Os resultados evidenciaram a existência de estagnação comercial, associada principalmente à prospecção pouco estruturada, à ausência de metas e indicadores de desempenho, à falta de padronização do processo de vendas e à inconsistência no acompanhamento das propostas. A partir do diagnóstico realizado, foram propostas ações estratégicas voltadas à estruturação da prospecção, à organização do processo comercial, à implantação de indicadores e ao fortalecimento do follow-up e da gestão da carteira de clientes. Foi possível concluir que fragilidades internas no planejamento estratégico de vendas limitam o crescimento da empresa, e que a adoção de ações organizadas e alinhadas ao planejamento pode contribuir para a melhoria do desempenho comercial e para resultados mais consistentes.

Palavras–Chave: Planejamento estratégico de vendas. Desempenho comercial. Processo de vendas.

¹ Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma. E-mail: anaclaudiavsaires@gmail.com;

² Professora Orientadora. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional, Especialista em Gestão Empresarial, pós graduada em metodologia do ensino superior, MBA em gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes, pós-graduada em gestão da inovação. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

Strategic Sales Planning in a Tent Factory: Diagnosis and Proposal of Actions to Overcome Commercial Stagnation

Abstract: This study addresses the problem of low performance and stagnant sales in a tent factory located in Imperatriz, Maranhão, Brazil, considering the need to understand its internal causes and guide improvement actions. The overall objective was to analyze the causes of the company's low commercial performance and propose solutions through strategic sales planning. Methodologically, an applied, descriptive research was conducted, using the case study as an investigation strategy, with a qualitative-quantitative approach. Data collection occurred through semi-structured interviews with managers and members of the sales team, direct observation of the sales routine, and document analysis of reports and sales indicators. The results showed the existence of commercial stagnation, mainly associated with poorly structured prospecting, the absence of goals and performance indicators, the lack of standardization of the sales process, and inconsistency in the follow-up of proposals. Based on the diagnosis, strategic actions were proposed aimed at structuring prospecting, organizing the sales process, implementing indicators, and strengthening follow-up and customer portfolio management. It was concluded that internal weaknesses in strategic sales planning limit the company's growth, and that adopting organized actions aligned with the plan can contribute to improved sales performance and more consistent results.

Keywords: Strategic sales planning. Sales performance. Sales process.

Introdução

No atual cenário de competitividade, as organizações enfrentam desafios contínuos para atingir metas de vendas e sustentar seus negócios, sendo insuficiente a aplicação isolada de técnicas comerciais. Nesse contexto, o planejamento estratégico de vendas assume papel fundamental ao alinhar ações, metas e recursos, fortalecendo a eficiência comercial e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado (Sandri et al., 2021).

Apesar de investimentos em equipe, produtos e canais, muitas empresas continuam apresentando dificuldades para alcançar resultados mais expressivos. Esse desempenho limitado pode estar associado a falhas no planejamento, na execução das estratégias, na prospecção de clientes, na definição de metas e na gestão dos processos comerciais. Em diversos casos, os resultados não demonstram queda acentuada, mas permanecem estáveis ao longo do tempo, configurando um cenário de estagnação que restringe o crescimento e a expansão do mercado atendido (Mendes, 2017).

Diante dessa realidade, este estudo analisa o caso de uma fábrica de tendas que, embora mantenha volume constante de vendas, não apresenta crescimento expressivo nos últimos ciclos comerciais. A empresa opera de forma regular, porém sem avanços relevantes em participação de mercado, conquista de novos clientes ou ampliação das soluções ofertadas, cenário possivelmente relacionado a fatores internos do processo comercial, como ausência de acompanhamento sistemático de indicadores e fragilidades na organização das etapas de vendas.

Assim, o trabalho justifica-se pela necessidade de investigar as causas do baixo desempenho relativo da área comercial e propor soluções práticas e estratégicas, utilizando o planejamento de vendas como instrumento para superar a estagnação e promover crescimento sustentável. Além de beneficiar a empresa pesquisada, os achados podem contribuir como referência para outras organizações de pequeno e médio porte em contextos semelhantes.

O estudo delimita-se à análise do processo comercial interno de uma fábrica de tendas localizada em Imperatriz-MA. O problema de pesquisa consiste em identificar quais fatores internos explicam a estagnação das vendas e quais ações estratégicas podem ser propostas para elevar o desempenho. O objetivo geral é analisar as causas do baixo desempenho comercial e propor soluções por meio do planejamento estratégico de vendas, sendo os objetivos específicos investigar os fatores da estagnação, analisar o processo de vendas e propor ações estratégicas de melhoria.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Os dados qualitativos serão analisados por meio de análise de conteúdo, e os quantitativos, por estatística descritiva, subsidiando o diagnóstico e a proposição de ações estratégicas voltadas ao aprimoramento do desempenho comercial.

Revisão Teórica

Planejamento estratégico de vendas: conceito, finalidade e alinhamento com metas

O planejamento estratégico evoluiu ao longo do tempo, passando de uma visão linear e previsível para uma prática central de análise e apoio à decisão, em resposta ao aumento da competitividade e da complexidade dos mercados (Ilufoye; Giwah, 2025). Nesse contexto, planejar envolve alinhar recursos, metas e execução de forma estruturada.

Para Slack (2018), o planejamento exige competências que permitam construir diagnósticos realistas e cenários coerentes com a cultura organizacional, aspecto especialmente relevante na área de vendas, que deve atuar de forma integrada ao direcionamento estratégico e ao plano de marketing. Essa integração contribui para a consistência das metas comerciais e evita ações improvisadas ou desalinhadas do posicionamento do negócio (Abdalla, 2019).

O planejamento estratégico de vendas pode ser compreendido como um processo sistemático que envolve análise do ambiente, definição de metas e escolha de estratégias e ações, conectando a área comercial aos objetivos organizacionais de médio e longo prazo (Ilufoye; Giwah, 2025). Além disso, conceitos do marketing de relacionamento contribuem para planos orientados ao crescimento sustentável e à ampliação da participação de mercado (Silva; Oliveira, 2024). Segundo Kotler e Keller (2021), esse planejamento assume caráter estratégico ao definir mercado-alvo, proposta de valor e estratégias competitivas, enquanto Chernev (2022) destaca o foco em vantagem sustentável baseada em valor e experiência do cliente.

Nesse processo, metas, estratégias, ações e recursos formam uma cadeia lógica e integrada. Conforme Calvosa (2023), planejar significa articular objetivos e alocar recursos de modo estruturado, permitindo análise de desempenho, identificação de pontos críticos e proposição de ações estratégicas fundamentadas em indicadores.

Processo comercial e estratégias de vendas: etapas, prospecção e gestão de carteira

O processo de vendas pode ser compreendido como um fluxo estruturado de etapas interdependentes, que vai da identificação de potenciais clientes ao pós-venda. Em mercados competitivos, esse fluxo deixa de ser intuitivo e passa a ser sistematizado e mensurado, pois a previsibilidade dos resultados depende da qualidade de execução em cada etapa.

Segundo Kotler e Keller (2021), o processo de vendas integra a estratégia de marketing e a gestão do relacionamento com o cliente, seguindo uma lógica consultiva baseada em diagnóstico, geração de valor e adequação da solução às necessidades do consumidor. Para Sandri et al. (2021), tratar vendas como um fluxo estruturado reduz improvisações, conecta estratégia e execução e favorece a previsibilidade de receita por meio do uso de indicadores em cada fase.

De forma sintética, o processo envolve as etapas de prospecção, atendimento, conversão, negociação e pós-venda, as quais possuem objetivos próprios e precisam ser acompanhadas sistematicamente para que o desempenho global não seja comprometido, conforme Quadro 1. Estudos como os de Sandri et al. (2021) e Silva e Oliveira (2024) indicam que essas etapas funcionam como pontos de controle do desempenho comercial.

Quadro 1. Etapas do Processo de Vendas

Etapa	Definição	Objetivo Estratégico	Principais Atividades
Prospecção	Identificação e captação de potenciais clientes com perfil compatível ao público-alvo.	Gerar oportunidades qualificadas para alimentar o funil de vendas.	Pesquisa de mercado; geração de leads; contatos iniciais; registro em planilha/CRM; social selling.
Atendimento	Primeiro contato estruturado com o lead, focado em escuta e compreensão inicial das necessidades.	Construir confiança e avançar no relacionamento comercial.	Apresentação institucional; escuta ativa; levantamento preliminar de demandas; esclarecimento de dúvidas.
Conversão	Transformação do lead em cliente efetivo por meio da aceitação da proposta/fechamento.	Converter oportunidades em receita.	Proposta alinhada à necessidade; demonstração de valor; superação de objeções; follow-up.
Negociação	Ajuste das condições comerciais visando acordo entre empresa e cliente.	Equilibrar rentabilidade e satisfação do cliente.	Discussão de preço; condições de pagamento; prazos; ajustes contratuais.
Pós-venda	Acompanhamento após a venda para garantir satisfação e fidelização.	Manter relacionamento e estimular recompra.	Suporte; pesquisa de satisfação; acompanhamento; upsell; cross-sell.

Fonte: Castro, Neves e Cònsoli (2018).

A gestão de carteira é uma prática fundamental para conectar o pós-venda à sustentabilidade dos resultados comerciais, pois envolve a organização e o acompanhamento de clientes ativos e potenciais, a segmentação por perfil e potencial e a definição de rotinas voltadas à retenção e à recompra. Mesmo em empresas que vendem bem para sua base atual, a ausência dessa gestão pode limitar o crescimento, contribuindo para baixa expansão e recorrência não planejada.

No processo comercial, as etapas da jornada do cliente são interdependentes, e a estagnação pode resultar tanto de falhas pontuais quanto da ausência de padronização do fluxo. Rupturas como prospecção irregular, follow-up insuficiente ou pós-venda inexistente comprometem o desempenho global, de natureza cumulativa e sistêmica. Nesse sentido, Castro, Neves e Cònsoli (2018) destacam que a falta de padronização gera dependência do

talento individual, inconsistência e baixa previsibilidade, sendo necessário estabelecer critérios mínimos e controles sem engessar o processo.

Gestão de desempenho: metas, indicadores e acompanhamento comercial

A distinção entre metas e indicadores é essencial na gestão estratégica de vendas, pois, embora relacionados, cumprem funções distintas no controle do desempenho (Manchini, 2019). Metas estão associadas ao resultado final a ser alcançado, enquanto indicadores se vinculam ao processo, monitorando os meios e as variáveis que conduzem a esse resultado (Rodrigues; Martins, 2020).

No contexto comercial, os indicadores permitem acompanhar a eficiência do processo de vendas, identificar falhas e sustentar a tomada de decisão. Diferentemente das metas, que expressam o resultado esperado, os indicadores mostram o desempenho ao longo do percurso, por etapa do funil, possibilitando localizar onde a performance se perde (Silva; Oliveira, 2024). Assim, na análise de cenários de estagnação, os indicadores tornam-se instrumentos para identificação de gargalos relacionados à prospecção, atendimento, conversão, negociação e pós-venda.

De modo geral, os indicadores podem ser classificados em indicadores de resultado (*lag indicators*) e indicadores de processo ou antecedentes (*lead indicators*), conforme sintetizado no Quadro 2, os quais orientam o acompanhamento e a gestão do desempenho comercial.

Quadro 2. Exemplos de Indicadores de Desempenho Comercial e suas Funções

Indicador	Natureza	O que mede
Evolução de vendas (crescimento de receita)	Resultado (lag)	Variação do faturamento ao longo do tempo
Volume de vendas (quantidade)	Resultado (lag)	Número de vendas/serviços entregues em um período
Ticket médio	Resultado/Processo	Valor médio por venda ou por cliente
Taxa de conversão	Processo	Percentual de oportunidades que se tornam vendas
Número de leads/oportunidades geradas	Processo (lead)	Quantidade de potenciais clientes captados
Número de propostas emitidas	Processo (lead)	Total de propostas enviadas em um período
Taxa de propostas aceitas	Processo	Percentual de propostas que viram fechamento

Atividades de follow-up (contatos/retornos)	Processo (lead)	Intensidade de acompanhamento das oportunidades
Ciclo médio de vendas	Processo	Tempo médio entre primeiro contato e fechamento

Fonte: elaboração a partir da lógica apresentada por Silva e Oliveira (2024) e do enfoque de indicadores discutido por Cardoso (2017).

Indicadores mais avançados, como custo de aquisição de clientes (CAC) e retenção ou churn, são úteis quando a empresa dispõe de dados organizados por cliente e histórico de compras; na ausência dessas informações, recomenda-se priorizar indicadores operacionais do processo de vendas, como conversão, ciclo, follow-up e ticket médio. Conforme Silva e Oliveira (2024), o monitoramento sistemático desses indicadores é instrumento estratégico essencial, pois permite correção de rotas, aprendizagem da equipe e maior consistência na execução das rotinas comerciais.

Diagnóstico da estagnação comercial e ferramentas de análise (SWOT)

A estagnação comercial caracteriza-se pela ausência de crescimento ao longo do tempo, mesmo sem queda significativa dos resultados, manifestando-se quando indicadores como faturamento, volume de vendas, ticket médio e conversão permanecem estáveis em períodos sucessivos. Do ponto de vista estratégico, a estagnação exige análise das escolhas competitivas da organização, uma vez que o desempenho depende não apenas das ações adotadas, mas da forma como a empresa escolhe competir e se posicionar no mercado (Porter, 1980).

Na gestão comercial, a estagnação costuma estar associada a causas internas, como planejamento pouco estruturado, ausência de padronização, prospecção irregular e falta de acompanhamento por indicadores, o que compromete a consistência dos resultados. Diante disso, o diagnóstico estratégico assume papel central, ao analisar o ambiente interno e externo da organização, sendo a análise SWOT uma ferramenta amplamente utilizada para sintetizar informações, favorecer visão sistêmica e apoiar decisões mais realistas.

Conforme Luecke (2009) e Oliveira (2011), a análise SWOT permite identificar forças e fraquezas internas, sob controle da organização, e oportunidades e ameaças externas, provenientes do ambiente e não controláveis, mas passíveis de antecipação estratégica. Na análise interna, os pontos fortes correspondem às vantagens competitivas percebidas,

enquanto os pontos fracos referem-se a aspectos que dificultam o desempenho ou não agregam valor (Oliveira, 2011).

Na análise externa, oportunidades podem gerar vantagens quando bem exploradas, ao passo que ameaças representam variáveis que podem comprometer os resultados e exigem previsão e mitigação. Dessa forma, a SWOT atua como ponte entre diagnóstico e ação estratégica, ao auxiliar na priorização do que deve ser corrigido, protegido, potencializado ou explorado. Em estudos sobre estagnação comercial, essa síntese mostra-se especialmente útil para orientar ações de planejamento de vendas, conectando problemas do processo a iniciativas viáveis.

Metodologia

Tipo de Pesquisa

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, por buscar a solução de um problema prático identificado em uma organização real, especificamente a estagnação das vendas, conforme a definição de Gil (2008). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve o processo comercial, as práticas de vendas e os indicadores utilizados, sem interferir na realidade analisada (Gil, 2008). Além disso, configura-se como um estudo de caso, ao analisar de forma aprofundada uma única organização, permitindo compreender o fenômeno em seu contexto real, conforme indicado por Yin (2015).

Abordagem Metodológica

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como quali-quantitativa, ao combinar métodos qualitativos e quantitativos. A abordagem qualitativa foi utilizada para compreender percepções, práticas e rotinas do processo de vendas, permitindo interpretação do fenômeno a partir do significado das ações organizacionais (Denzin; Lincoln, 2006). A abordagem quantitativa foi aplicada à análise de indicadores de desempenho comercial, possibilitando identificar padrões, estabilidade ou ausência de crescimento por meio da quantificação dos dados (Gil, 2010). A combinação das abordagens permitiu compreender tanto as causas da estagnação das vendas quanto sustentar o diagnóstico com evidências numéricas.

Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplos instrumentos, visando ampliar a compreensão do fenômeno analisado. Inicialmente, foram feitas entrevistas semiestruturadas com gestores e membros da equipe comercial, para compreender o funcionamento do processo de vendas e as percepções sobre a estagnação dos resultados, abordagem que permite combinar roteiro prévio e exploração de novas informações (Gil, 2010).

Também foi utilizada a observação direta da rotina comercial, possibilitando identificar, na prática, como as etapas do processo de vendas são executadas. Além disso, realizou-se análise documental de relatórios internos, registros de vendas, metas e propostas, utilizadas pela empresa para acompanhamento do desempenho. A combinação desses instrumentos permitiu identificar pontos críticos do processo comercial e subsidiar o diagnóstico que fundamenta a proposição de ações estratégicas.

Procedimentos de Análise de Dados

Após a coleta, os dados foram analisados conforme sua natureza. Os dados qualitativos, provenientes das entrevistas e da observação direta, foram tratados por meio de análise de conteúdo, com foco na identificação de padrões, fragilidades e práticas relacionadas ao processo comercial e ao planejamento de vendas.

Os dados quantitativos foram organizados em tabelas e analisados por estatística descritiva, utilizando indicadores de desempenho para verificar a evolução, estabilidade ou ausência de crescimento das vendas. Esses indicadores foram analisados de forma integrada às etapas do processo de vendas, permitindo a identificação dos principais gargalos associados à estagnação dos resultados e subsidiando a proposição de ações estratégicas.

Resultados

Caracterização da empresa e cenário de vendas

A empresa analisada atua no segmento de fabricação, venda e locação de tendas, estando localizada em Imperatriz-MA e atendendo demandas relacionadas principalmente à construção civil e a necessidades temporárias de cobertura. Trata-se de um ramo que exige

agilidade, adaptação ao cliente e capacidade de negociação, o que confere à área comercial papel estratégico para a competitividade organizacional.

A organização possui atuação em âmbito nacional, com maior concentração nas regiões Norte e Nordeste, onde se observa maior volume de negociações e relevância para o negócio. Sua atuação comercial mantém regularidade, sustentada sobretudo pela experiência no mercado, pelo relacionamento com clientes recorrentes e pela adequação das soluções ofertadas.

O processo comercial ocorre predominantemente por meio de contatos via WhatsApp e telefone, contando com uma equipe comercial enxuta de quatro colaboradores. No período analisado (março de 2025 a fevereiro de 2026), verificou-se estabilidade no volume de vendas, porém sem crescimento expressivo, caracterizando um cenário de estagnação comercial, marcado pela dependência de demanda espontânea, indicações e recorrência da carteira existente.

Análise dos indicadores comerciais

A análise documental dos relatórios internos permitiu observar o comportamento do faturamento, da quantidade de vendas, das propostas emitidas e do ticket médio no período estudado. Os dados foram organizados por estatística descritiva, a fim de identificar padrões de estabilidade, oscilações e ausência de evolução consistente.

Conforme o Quadro 3, observa-se que o faturamento da empresa apresentou oscilações mensais ao longo do período analisado, alternando entre quedas e leves recuperações. Destacam-se a redução de 17,25% em agosto de 2025 e a queda expressiva de 43,53% em fevereiro de 2026. Embora tenha ocorrido crescimento mais acentuado em janeiro de 2026, com variação positiva de 33,53%, o comportamento geral não demonstra uma trajetória contínua e sustentável de crescimento. Em vez disso, conforme demonstrado no Quadro 3, observa-se variação pontual entre meses, sem tendência consistente de evolução, o que é compatível com um cenário de ausência de crescimento progressivo ao longo do período

Quadro 3 – Evolução das vendas no período analisado.

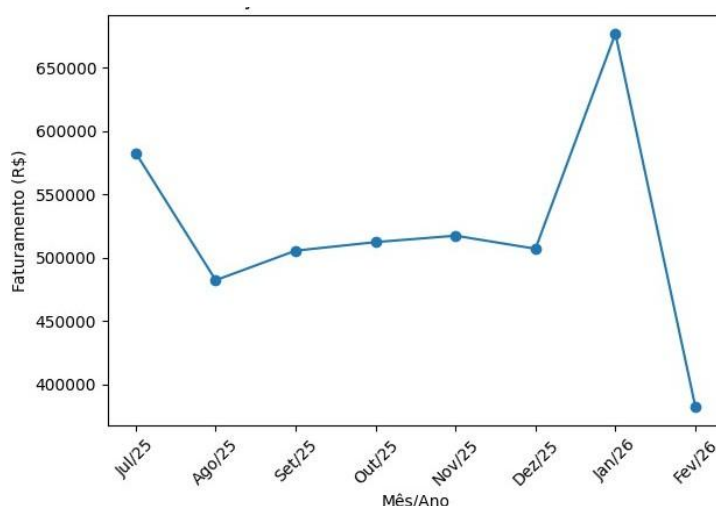
Mês/Ano	Faturamento (R\$)	Qtd de vendas	Varição mensal (%)
Jul/2025	582.801,14	106	-
Ago/2025	482.294,96	82	-17,25%
Set/2025	505.627,67	92	+4,84%
Out/2025	512.392,76	106	+1,34%

Nov/2025	517.447,50	100	+0,99%
Dez/2025	507.121,40	109	-2,00%
Jan/2026	677.127,29	106	+33,53%
Fev/2026	382.353,34	95	-43,53%

Fonte: Pesquisa de campo (2026).

Após uma queda em agosto de 2025, há leve recuperação em setembro e estabilização relativa nos meses seguintes, sem avanço significativo. Observa-se ainda um aumento em janeiro de 2026, seguido de queda acentuada em fevereiro de 2026. De modo geral, conforme Figura 1, o comportamento do faturamento evidencia variações pontuais e ausência de evolução consistente, o que sustenta o diagnóstico de estagnação comercial no período analisado.

Figura 1 – Evolução do faturamento no período analisado



Fonte: Pesquisa de campo (2026).

Conforme o Quadro 4, o número de propostas emitidas apresentou oscilações significativas ao longo do período, evidenciando ausência de regularidade na geração de oportunidades e comprometendo a previsibilidade dos resultados. A relação instável entre propostas emitidas e propostas fechadas indica fragilidades no acompanhamento das oportunidades e no processo de conversão, especialmente quando quedas no volume de propostas não são compensadas por ações sistemáticas de prospecção e follow-up.

Quadro 4 – Propostas emitidas e Propostas convertidas.

Mês/Ano	Propostas emitidos	Propostas fechadas	Variação mensal (%)
Jul/2025	150	106	-
Ago/2025	125	82	-16,67%
Set/2025	147	92	+17,60%
Out/2025	195	106	+32,65%
Nov/2025	145	100	-25,64%
Dez/2025	181	109	+24,83%
Jan/2026	119	106	-34,25%
Fev/2026	113	95	-5,04%

Fonte: Pesquisa de campo (2026).

A análise do ticket médio mensal evidencia variações no valor médio das vendas realizadas, conforme Quadro 5. Observa-se que, apesar de alguns meses apresentarem valores mais elevados (como janeiro de 2026), não há padrão de crescimento consistente ao longo do período. Em contrapartida, meses como fevereiro de 2026 registram redução significativa no ticket médio, o que pode indicar negociações de menor valor, alteração no mix de produtos/serviços ou mudança no perfil dos clientes atendidos.

Quadro 5 – Ticket médio mensal no período analisado

Mês/Ano	Faturamento (R\$)	Quantidade de vendas	Tickt médio (R\$)
Jul/2025	582.801,14	106	5.498,12
Ago/2025	482.294,96	82	5.881,65
Set/2025	505.627,67	92	5.495,95
Out/2025	512.392,76	106	4.833,89
Nov/2025	517.447,50	100	5.174,48
Dez/2025	507.121,40	109	4.652,49
Jan/2026	677.127,29	106	6.388,00
Fev/2026	382.353,34	95	4.024,77

Fonte: Pesquisa de campo (2026).

De forma geral, a oscilação do indicador, combinada à ausência de tendência de crescimento do faturamento, reforça o diagnóstico de estagnação e indica oportunidade de melhoria na consistência do desempenho comercial.

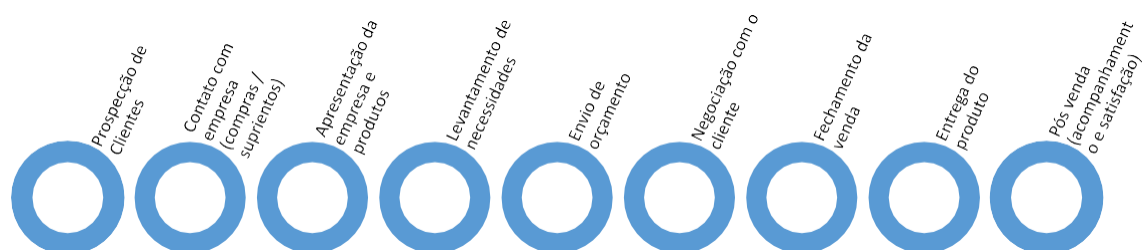
Descrição do processo de vendas atual

A descrição do processo de vendas foi elaborada com base na observação da rotina comercial e em entrevistas com a equipe, conforme Figura 2. Verificou-se que o processo

ocorre de forma predominantemente ativa e consultiva, iniciando-se pela prospecção de clientes realizada principalmente por meio da internet e das redes sociais, com destaque para plataformas digitais utilizadas na identificação de empresas com potencial demanda.

Após a identificação dos potenciais clientes, a equipe comercial realiza contato direto, apresenta a empresa e os produtos e, havendo interesse, elabora e envia orçamentos. Na sequência, ocorre o acompanhamento da proposta, com esclarecimento de dúvidas e ajustes das condições comerciais, buscando adequação às necessidades e expectativas do cliente.

Figura 2 - Fluxo atual do processo de vendas da empresa (como é hoje)



Fonte: Pesquisa de campo (2026).

Após a concretização da venda, o processo segue com ações de pós-venda, nas quais os vendedores verificam se a entrega ocorreu corretamente e se o produto atendeu às necessidades do cliente. Esse acompanhamento busca assegurar satisfação e fortalecer relacionamento, favorecendo oportunidades futuras. Entretanto, observou-se que, embora o processo exista na prática, ele não está formalizado ou documentado, o que tende a dificultar padronização, controle do funil e acompanhamento sistemático das oportunidades.

Principais “achados” das entrevistas

A partir das entrevistas realizadas com colaboradores do setor comercial, foram identificados pontos críticos no processo de vendas. Os achados foram organizados em categorias, evidenciando fragilidades que impactam diretamente o desempenho comercial e contribuem para a estagnação observada.

Prospecção pouco estruturada

Observou-se que a prospecção ocorre de forma informal, sem padrão definido ou estratégia clara. Embora os vendedores utilizem internet e redes sociais, não há critérios consistentes de qualificação de potenciais clientes nem rotina estruturada, o que reduz a efetividade na geração de novos negócios.

Evidências: “A gente procura clientes na internet, mas não tem um padrão certo de como fazer isso.” (Vendedor); “Cada vendedor faz do seu jeito, não tem um processo definido.” (Gerente Comercial)

Falta de organização no processo comercial

Identificou-se ausência de um fluxo formal de vendas, fazendo com que as etapas ocorram de modo pouco organizado e dependente da experiência individual. Isso dificulta o controle das negociações, o acompanhamento do funil e a previsibilidade do fechamento.

Evidências: “A gente vai fazendo conforme aparece, não tem uma sequência definida.” (Vendedor); “Falta um padrão para organizar melhor o processo de vendas.” (Gerente Comercial)

Ausência de indicadores e metas claras

Verificou-se que não há definição clara de metas comerciais nem acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho. Isso limita a avaliação dos resultados, dificulta a identificação de gargalos e enfraquece a tomada de decisão baseada em dados.

Evidências: “A gente não acompanha indicadores de forma estruturada.” (Gerente Comercial); “Não tem meta definida, a gente trabalha mais no dia a dia.” (Vendedor)

Follow-up inconsistente

O acompanhamento dos clientes após o envio de propostas ocorre de modo irregular e sem controle. Essa fragilidade tende a gerar perda de oportunidades por ausência de retorno no tempo adequado e falta de priorização das negociações em aberto.

Evidências: “Às vezes a gente esquece de retornar o cliente depois do orçamento.” (Vendedor); “Não tem um controle de quem precisa de retorno.” (Gerente Comercial)

Dependência de clientes recorrentes

Foi identificado que a empresa apresenta forte dependência de clientes recorrentes, com baixa diversificação da carteira. Grande parte das vendas se concentra nos mesmos clientes, reduzindo a entrada de novos negócios e elevando o risco comercial em caso de perda de clientes estratégicos.

Evidências: “A maior parte das vendas vem sempre dos mesmos clientes.” (Gestor); “A gente acaba focando mais nos clientes que já compram, porque é mais fácil.” (Vendedor).

Matriz SWOT do caso estudado

Com base nos dados coletados (indicadores, observação e entrevistas), elaborou-se a análise SWOT da empresa, conforme Quadro 6 - sintetizando forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas relacionadas ao contexto comercial.

Quadro 6 – Matriz SWOT da empresa estudada

Ambiente interno

Ambiente externo

Força	Oportunidade
<ul style="list-style-type: none">- Qualidade dos produtos oferecidos;- Relacionamento consolidado com clientes recorrentes;- Atuação em diferentes regiões do Brasil- Agilidade na entrega.	<ul style="list-style-type: none">- Crescimento no mercado de construção civil;- Expansão para novos mercados e regiões;- Uso de ferramentas digitais para prospecção;- Possibilidade de profissionalização do setor comercial.
Fraqueza	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Prospecção pouco estruturada;- Ausência de indicadores de desempenho comercial;- Falta de padronização no processo de vendas;- Dependência de clientes recorrentes.	<ul style="list-style-type: none">- Concorrência com empresas mais estruturadas;- Oscilações econômicas que afetam a demanda;- Perda de cliente estratégicos;- Entrada de novos concorrentes no mercado.

Fonte: autora, 2026.

A SWOT evidencia que, apesar das forças da empresa, as fraquezas internas relacionadas à gestão comercial impactam diretamente o desempenho das vendas. Destaca-se que as fraquezas identificadas se concentram em fatores passíveis de intervenção (processo,

rotina comercial e controles), reforçando a necessidade de melhorias estruturais por meio do planejamento estratégico de vendas para superação do cenário de estagnação.

Síntese do diagnóstico: fatores internos de estagnação

Com base na análise dos indicadores comerciais, nos relatos obtidos nas entrevistas e nas evidências observadas na rotina do setor, foram identificados os principais fatores internos que explicam a estagnação no desempenho de vendas da empresa. A seguir, apresentam-se os fatores com suas evidências quantitativas/documentais e qualitativas.

Fator 1: Falta de prospecção estruturada

Observou-se baixa consistência na geração de oportunidades ao longo do período, evidenciada pela variação no volume de propostas emitidas e pela dependência da carteira já existente. As entrevistas reforçam que a prospecção ocorre sem padronização e sem estratégia definida.

Evidência documental: oscilações no volume de propostas emitidas, indicando irregularidade na entrada do funil comercial.

Evidência qualitativa: “A gente procura clientes na internet, mas não tem um padrão certo.” (Vendedor)

Fator 2: Ausência de indicadores e metas para gestão do desempenho comercial

A empresa não realiza acompanhamento estruturado de indicadores e metas, o que limita a capacidade de análise de resultados, identificação de gargalos e correção de rota. Isso impacta diretamente a tomada de decisão e a disciplina de execução do processo comercial.

Evidência documental: inexistência de controle formal e sistemático de métricas como taxa de conversão e metas por período/etapa.

Evidência qualitativa: “Nós não acompanhamos indicadores de forma estruturada.” (Gerente Comercial)

Fator 3: Processo de vendas não padronizado e follow-up inconsistente

O processo comercial é conduzido sem fluxo formal documentado, sendo dependente do modo de atuação individual dos vendedores. Soma-se a isso a irregularidade no follow-up

após o envio de propostas, elevando risco de perda de oportunidades por ausência de controle e priorização das negociações em aberto.

Evidência observacional: ausência de rotina padronizada do funil e de mecanismos consistentes de acompanhamento das oportunidades.

Evidência qualitativa: “Cada vendedor faz do seu jeito, não tem um processo definido.” (Gerente Comercial); “Às vezes a gente esquece de retornar o cliente depois do orçamento.” (Vendedor)

Proposta de ações estratégicas de vendas

Com base no diagnóstico das fragilidades no planejamento de vendas e gestão comercial, foram propostas ações estratégicas alinhadas à realidade da empresa e focadas em soluções viáveis. A primeira ação é estruturar a prospecção de clientes, com rotina semanal e critérios claros para qualificação, reduzindo a dependência de demandas espontâneas e ampliando oportunidades no funil de vendas. Recomenda-se também padronizar o processo de vendas, formalizando as etapas do funil comercial, o que facilita o acompanhamento das negociações e reduz a dependência de cada vendedor.

Outra proposta é implantar indicadores básicos de desempenho, como número de propostas, taxa de conversão, ticket médio, volume de vendas e follow-up, permitindo monitorar resultados, identificar gargalos e apoiar decisões. Sugere-se ainda estruturar o follow-up das propostas, com prazos e rotinas de retorno aos clientes, para aumentar a taxa de conversão e evitar perdas por falta de acompanhamento.

Por fim, recomenda-se fortalecer a gestão da carteira de clientes, organizando ativos e potenciais, definindo estratégias de relacionamento e estimulando a recompra, reduzindo riscos de concentração e ampliando oportunidades de crescimento. Essas ações, quando integradas, reforçam o papel do planejamento estratégico de vendas e contribuem para superar a estagnação comercial, promovendo resultados mais consistentes e sustentáveis ao longo do tempo.

Discussão

O objetivo deste trabalho consistiu em analisar as causas do baixo desempenho comercial da empresa estudada e propor soluções por meio do planejamento estratégico de vendas. Nesta seção, os resultados obtidos são discutidos à luz da teoria, buscando explicar

por que os fatores identificados no diagnóstico contribuem para a estagnação das vendas e como se relacionam com a ausência de planejamento estruturado no processo comercial.

Os resultados evidenciam que, embora a empresa mantenha regularidade em suas vendas, não há uma trajetória consistente de crescimento ao longo do período analisado. Esse comportamento confirma o entendimento de Mendes (2017), ao afirmar que a estagnação ocorre quando os resultados se mantêm estáveis, porém sem evolução progressiva, limitando a ampliação do mercado e a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, o planejamento estratégico de vendas assume papel central para orientar metas, escolhas e ações comerciais de forma integrada.

A irregularidade na geração de oportunidades, evidenciada pela prospecção pouco estruturada e pela oscilação na emissão de propostas, reforça fragilidades no início do funil de vendas. Segundo Sandri et al. (2021), a prospecção é a base do desempenho comercial, pois alimenta as etapas seguintes do processo. Quando realizada sem critérios claros, rotinas definidas e acompanhamento, compromete a previsibilidade dos resultados e dificulta o crescimento sustentado. Assim, a ausência de um planejamento voltado à prospecção contribui diretamente para a estagnação observada.

Outro fator crítico refere-se à inexistência de metas comerciais e ao uso limitado de indicadores de desempenho. Conforme destacam Silva e Oliveira (2024), indicadores permitem acompanhar a eficiência do processo, identificar gargalos e apoiar decisões gerenciais baseadas em dados. A ausência de métricas estruturadas faz com que a gestão comercial atue de forma reativa, sem clareza sobre onde o desempenho se perde ao longo do funil. Kotler e Keller (2021) reforçam que o alinhamento entre estratégia, metas e acompanhamento é determinante para a consistência dos resultados de vendas.

A análise do processo de vendas revelou que, embora as etapas existam na prática, não há padronização formal do fluxo comercial. Castro, Neves e Cônsoli (2018) argumentam que a falta de padronização aumenta a dependência do desempenho individual, gera inconsistência na abordagem e dificulta o controle das oportunidades. No caso estudado, essa fragilidade contribui para falhas no acompanhamento das negociações e reduz a capacidade de aprendizado e melhoria contínua do processo.

O follow-up inconsistente após o envio de propostas reforça essa interpretação. Las Casas (2010) destaca que o acompanhamento estruturado é essencial para aumentar a taxa de conversão e evitar perdas de oportunidades. A ausência de controle e priorização das

negociações em aberto compromete diretamente o desempenho comercial, mesmo quando há interesse inicial por parte dos clientes.

Outro aspecto relevante identificado foi a forte dependência de clientes recorrentes. Embora o relacionamento consolidado com a carteira atual seja um ponto positivo, Kotler (2000) ressalta que a concentração excessiva em poucos clientes aumenta o risco comercial e limita o crescimento. A diversificação da base de clientes, aliada à prospecção estruturada, torna-se fundamental para reduzir vulnerabilidades e ampliar oportunidades de mercado.

A análise estratégica por meio da matriz SWOT evidenciou que as principais fraquezas da empresa estão relacionadas a fatores internos — processo, rotinas e controle comercial —, os quais estão sob domínio gerencial e passíveis de intervenção. Conforme Oliveira (2011), o planejamento estratégico permite exatamente esse tipo de diagnóstico, conectando fraquezas internas a ações corretivas capazes de fortalecer o desempenho organizacional.

Dessa forma, os achados confirmam que a estagnação das vendas não decorre da ausência de mercado ou da qualidade dos produtos, mas da falta de planejamento estratégico de vendas que integre prospecção, processo, metas, indicadores e acompanhamento. A ausência dessa estrutura faz com que as ações comerciais ocorram de forma fragmentada, comprometendo a consistência e o crescimento dos resultados ao longo do tempo.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as causas do baixo desempenho comercial da empresa estudada e propor soluções por meio do planejamento estratégico de vendas. A partir do diagnóstico realizado, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado.

No que se refere aos objetivos específicos, foi possível identificar os principais fatores internos que contribuem para a estagnação dos resultados comerciais, compreender como o processo de vendas ocorre na prática e analisar as fragilidades relacionadas à ausência de prospecção estruturada, metas, indicadores e padronização do fluxo comercial. Além disso, o estudo possibilitou a proposição de ações estratégicas alinhadas ao planejamento de vendas, voltadas à organização do processo comercial, ao acompanhamento do desempenho e à melhoria dos resultados.

De forma geral, observou-se que a estagnação das vendas não está associada à falta de mercado ou à qualidade dos produtos oferecidos, mas a fragilidades internas no planejamento estratégico de vendas e na gestão do processo comercial. A ausência de estruturação, controle

e acompanhamento sistemático limita a consistência do desempenho e dificulta o crescimento sustentável da empresa.

Como contribuição prática, o estudo evidencia que o planejamento estratégico de vendas representa um instrumento fundamental para pequenas e médias empresas, demonstrando que ações simples, quando organizadas e acompanhadas, podem gerar impactos positivos no desempenho comercial. Sob a perspectiva acadêmica, o trabalho reforça a relevância da integração entre diagnóstico, planejamento e ação como base para decisões gerenciais mais estruturadas no contexto empresarial.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a aplicação do estudo para outras empresas ou segmentos, bem como realizem o acompanhamento dos resultados após a implementação das ações propostas, incluindo estudos comparativos entre organizações do mesmo setor.

Referências

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

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, nº 2, Rio de Janeiro, e 2022-0016, 2023.

CARDOSO, Túlio Pereira et al. **A aplicação do E-Commerce no ramo agropecuário**: Uma estratégia tecnológica para a inovação organizacional. XX SEMEAD. Seminários em Administração novembro de 2017.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto.

Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

CHERNEV, Alexander. **Strategic Marketing Management**. 10. ed. Chicago: Cerebellum Press, 2022.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ILUFOYE, Habeeb; GIWAH, Mohammed Lawal. The Role of Strategic Planning in Business Success: **A Literature Review**. IJEBM, vol. 11, n.10, 2025.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management**. 16. ed. Pearson, 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUECKE, Richard. **Estratégia** / Richard Luecke; Consultoria de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4^a ed, 2009.

MANCHINI, Veridiana Vicentini. Estudo de caso: uso de indicadores de desempenho de processos na gestão da produção de cultivares de algodão. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 19, n. 1, p. 249-273, 2019.

MENDES, Dayane Verônica Braga. **Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço**: um estudo em um restaurante de pequeno porte. Trabalho de Conclusão do Curso. João Monlevade, Agosto, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias, Práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York : Free Press, 1980.

RODRIGUES, G. P., & MARTINS, T. S. Capacidade de vendas e desempenho: Papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(4), 1–30, 2020.

SANDRI, Emanuel Campigotto et al. Planejamento estratégico para abertura de canal de venda de uma fábrica de artes em madeira. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC**, São Paulo, 9(1), 109-123. Recebido: 07 jan. 2021 – Aprovado: 02 jun. 2021.

SILVA, Taciana Carvalho da; OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. Planejamento estratégico de vendas: um estudo em uma distribuidora de bebidas de Minas Gerais. **RAGC**, v.14, p.158-175/2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8^a edição. São Paulo: Atlas, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Recebido: 26/04/2026; Aceito: 01/05/2026; Publicado: 31/05/2026