



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA**

**VALIDAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO  
LABORATÓRIO SABINBIOTEC**

**Rafael Antonio Mendes Ribeiro Vaz**  
**RA Nº2050080-1**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

**Brasília/DF, Dezembro de 2009**

**RAFAEL ANTONIO MENDES RIBEIRO VAZ**

**VALIDAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO  
LABORATÓRIO SABINBIOTEC**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília

Profa. Orientadora: Mariângela Abrão

**Brasília/DF, Dezembro de 2009**

**RAFAEL ANTONIO MENDES RIBEIRO VAZ**

**VALIDAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO  
LABORATÓRIO SABINBIOTEC**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília

Profa. Orientadora: Mariângela Abrão

**Banca examinadora:**

---

Profa. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXXX  
Examinador(a)

---

Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXXX  
Examinador(a)

**Brasília/DF, Dezembro de 2009**

Dedico este trabalho à minha família em especial a minha mãe, Janete Vaz.

Agradeço aos meus pais por sempre acreditarem e investirem em meu crescimento, a todos os meus amigos que são muitos especiais e à querida professora Mariângela por me auxiliar durante essa etapa de minha vida.

## RESUMO

Neste trabalho, apresenta-se um estudo de caso sobre um projeto de vendas com foco no aumento de receitas no Laboratório Sabinbiotec. O objetivo desse estudo é validar as estratégias aplicadas na empresa, especificamente as aplicadas com um novo grupo para vendas. No referencial teórico deste trabalho abordam-se a estratégia e a gestão de projetos, desde a estratégia de avaliar a necessidade, como a forma de implementação, principalmente quanto aos modos utilizados na gestão de projetos voltados para o sucesso de sua implementação. Foram realizadas entrevistas com os antigos funcionários da empresa para avaliar a percepção deles quanto aos resultados obtidos e conhecer as sugestões para melhorar o desempenho do setor. Com base nessas informações, foi possível detectar quais eram as fraquezas da empresa e suas necessidades de melhorias, bem como analisar o treinamento dos novos funcionários. Além disso, este estudo permitiu delinear o perfil do público alvo, e, conseqüentemente, a forma mais adequada de a área comercial atuar junto a esse público e de acordo com o cronograma pré-estabelecido. Os critérios de avaliação dos indicadores usados nesta pesquisa serviram para avaliar aspectos os como a quantidade de visitas, o valor de propostas elaboradas e a quantidade de propostas fechadas, dentre outros. Concluiu-se que as estratégias aplicadas na empresa foram válidas para melhorar seu desempenho e tornaram possível obter resultados em curto prazo, haja vista que neste trabalho foram avaliados apenas dois meses de realização de um projeto de doze meses.

Palavras-chave: estratégia, gestão de projetos, projeto de vendas, laboratório Sabinbiotec

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Projetos <i>versus</i> operações contínuas.....	15
Quadro 2:	Perspectivas de controle.....	20
Quadro 3:	Subsistemas de avaliação de projetos.....	21
Quadro 4:	Estimativa de custos.....	26
Quadro 5:	Cronograma de ação.....	28
Quadro 6:	Cronograma de treinamentos.....	30
Quadro 7:	Resultado mês setembro.....	31
Quadro 8:	Resultado mês outubro.....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Estratégia.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gestão de Projetos.....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Planejamento e organização do projeto.....	17
2.3.2 Implementação do projeto.....	18
2.3.3 Coordenação, controle e comando do projeto.....	19
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Laboratório Sabinbiotec.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 O diagnóstico e o projeto.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Apresentação dos dados.....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico do século XXI tem apresentado oscilações e perdas significativas principalmente nos países que se encontravam com certa estabilidade financeira nas últimas décadas. Em tempos de recuperação de uma crise econômica mundial, é imprescindível que as empresas invistam em melhorias contínuas. Desse modo, elas buscam aumentar a satisfação da clientela e tornarem-se mais participativas no mercado.

A necessidade de aumentar receitas e de mostrar os diferenciais agregados aos seus produtos e serviços para os clientes mantém as empresas competitivas. Desse modo, as empresas utilizam a estratégia de comunicar ao cliente os diferenciais oferecidos por elas, ou seja, estabelecem metas de divulgação de seus produtos ou serviços, ou seja, estratégias de *marketing*.

É possível distinguir duas principais formas de atuação para atingir esse objetivo: a primeira caracteriza-se pela publicidade por meio de propaganda divulgada em mídia, apresentação de novos serviços, desenvolvimento de novas campanhas, etc; a outra forma caracteriza-se pela atuação por meio da área comercial no pós-venda, na prospecção de novos clientes, com vista a conseguir identificar novos mercados e públicos além de modos mais eficientes para abordar os clientes, de maneira a receber e dar *feedbacks*. Com esse auxílio do *marketing*, o setor comercial das empresas realiza com mais eficiência o planejamento de vendas.

Neste estudo, observou-se a participação do setor de *marketing* para definir o perfil do melhor público, para coletar os dados e para abordar os clientes. Investigou-se, ainda, o trabalho do setor comercial, que realiza o treinamento de vendedores, quanto à definição de metas e à mensuração dos indicadores. Assim, constitui-se como problema desta investigação: “Qual a validade das ações implementadas pelo setor comercial do Sabinbiotec?”

Portanto, realizou-se um estudo de caso do laboratório Sabinbiotec, uma empresa especializada em segurança ambiental situada em Taguatinga – DF que promove análises de alimento, água, ar e solo.

Esse laboratório, e mais especificamente o setor comercial dessa empresa, tornou-se objeto de estudo desta pesquisa. O objetivo primário desta pesquisa foi monitorar as ações implementadas na empresa Sabinbiotec a fim de avaliar a sua

validade e importância. Destaca-se que em agosto de 2009, deu-se início a um projeto de *treinees* no Sabinbiotec o qual envolve um planejamento do setor comercial, o que caracterizou um ato inovador na empresa. Essa inovação motivou fortemente este estudo.

Esta pesquisa tem como objetivos específicos; Identificar as necessidades referentes ao setor comercial da empresa; Desenhar um projeto de vendas; Definir indicadores de avaliação; Mensurar os indicadores determinados.

A relevância deste trabalho consiste na possibilidade de gerar mais conhecimento gerencial e acadêmico acerca do projeto de monitoramento da implementação de uma equipe de vendas, em um laboratório de biotecnologia. Além disso, com o esse foco de interesse, observou-se, o comportamento de alguns membros da equipe.

Esta monografia contém cinco partes: na introdução, apresentam-se os objetivos que são as diretrizes deste trabalho, e os principais conceitos e noções que fundamentam este estudo. A seguir, apresenta-se a metodologia, que explica como foi a execução do planejamento estratégico e a gestão de projetos. Por fim, apresenta-se uma análise dos resultados obtidos em um trimestre em que as ações foram implementadas de acordo com o planejamento pré estabelecido. Finalmente, segue-se uma conclusão com as considerações mais significativas e sugestões para demais estudos nesta temática.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com esta fundamentação teórica objetiva-se apresentar os conceitos, as definições e o desenvolvimento das noções de estratégia e gestão de projetos, nos estudos mais recentes sobre essa temática.

### 2.1 Estratégia

Estratégia é um meio usado sempre que se busca alcançar determinado objetivo e há uma situação de concorrência. A estratégia surgiu em períodos de guerra em que era necessário elaborar planos para derrotar um inimigo. O objetivo da estratégia era a vitória. Ela era realizada normalmente de um exército em relação ao outro e vista de uma maneira mais individual.

No século XXI, a estratégia começa a ser abordada de outra forma, são formadas alianças, ela abrange tanto as situações de concorrência como as de colaboração. Com a grande competitividade no mercado, as empresas que eram concorrentes fazem alianças para garantir sua sobrevivência (MAXIMIANO, 2008).

Para Silva *et al* (2006) a estratégia empresarial considera o que é crítico para o sucesso da empresa, a saber: a visão, os valores, as políticas empresariais, a missão e a definição do negócio. Seguidamente, as oportunidades são analisadas e apresentadas no mercado, ou seja, realiza-se uma análise do ambiente externo, que é o meio onde a empresa irá atuar.

Dessa forma, torna-se possível montar a arquitetura estratégica da empresa a qual lhe permitirá aproveitar as oportunidades identificadas de uma forma mais estruturada, com objetivos e metas bem definidos. Esta é a parte analítica do planejamento. Após o mapeamento, ocorre a execução, a programação das ações a serem tomadas para atingir os objetivos propostos. Finalmente, após a execução, é feita uma análise de todo o processo para uma proposta de melhoria contínua (SILVA *et al*, 2006).

Slack *et al* (2009) inferem que estratégia é o compromisso com a ação. Ela define a ligação da empresa com o ambiente e seus objetivos traçados, principalmente os relacionados ao comprometimento com os objetivos em longo prazo. A estratégia tem o papel de orientar a organização.

De acordo com Costa (2007), a base da estratégia de uma organização constitui-se por seus propósitos, os motivos pelos quais ela foi criada. Esta base é composta pela visão, missão, abrangência, princípios e valores, além da opção estratégica da empresa. Empresas, ao elaborarem seu planejamento estratégico, traçam metas dificilmente alcançáveis, além de pretenderem ser líderes em todas as suas unidades empresariais, o que é algo ilusório. Para uma empresa obter vantagem competitiva, é necessário ter foco em determinado segmento e ser excelente neste que se determinou a ser (PORTER, 1989).

Porter (1989) faz uma ligação total de estratégia com vantagem competitiva. A seu ver, o desenho de um planejamento estratégico de uma empresa tem como intuito a obtenção de vantagem competitiva em algum segmento, frisando novamente que aquela que pretende ser líder em todos provavelmente não será.

O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-las é a *cadeia de valores*, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, *marketing*, e distribuição de seu produto (PORTER, 1989, p. 23).

Senge (2006) indica a importância de uma visão sistêmica sobre o negócio e aborda a questão de muitos empresários serem prisioneiros do sistema em que estão inseridos e da própria maneira de cada conceber mentalmente sua empresa. Pode-se fazer uma ligação de sua forma de pensar com a de Porter (1989), de modo a relacionar um pensamento global da empresa no momento de se formular a estratégia.

Modelos mentais são criados pelas pessoas e se refletem em diversas de suas atitudes. Ao momento da elaboração de uma estratégia, é comum que tais modelos, frutos de vivências e costumes pessoais, reflitam no projeto (COSTA, 2007).

A cultura de uma organização, suas regras e “verdades”, o que deu certo e o que deu errado na organização, pode ser um grande obstáculo para elaboração ou reformulação estratégica da organização, pois seus colaboradores estão acostumados a uma forma de agir e de pensar. Com isso, eles acabam criando um modelo mental organizacional que, se não for adequadamente trabalhado, trava o seu crescimento (COSTA, 2007).

## 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico de uma organização estabelece aonde ela quer chegar, quais clientes pretende conquistar, ou qual tamanho pretende atingir em determinado período, por exemplo. Ele estabelece os objetivos e as metas que uma organização pretende atingir e os caminhos a percorrer para realizá-los.

Para elaborar o planejamento estratégico, a organização deve primeiramente conhecer sua situação atual; posteriormente proceder a uma análise do ambiente externo em que se encontra, isto é, analisar todos os fatores externos que podem influenciar seu sucesso ou fracasso, como a economia, o comportamento dos clientes do ramo, os concorrentes. Além disso, é necessário realizar uma análise interna, de modo a avaliar quais os seus pontos fortes e fracos; e, assim, definir o seu plano estratégico, com as perspectivas para onde deve ir e aonde quer chegar (MAXIMIANO, 2008).

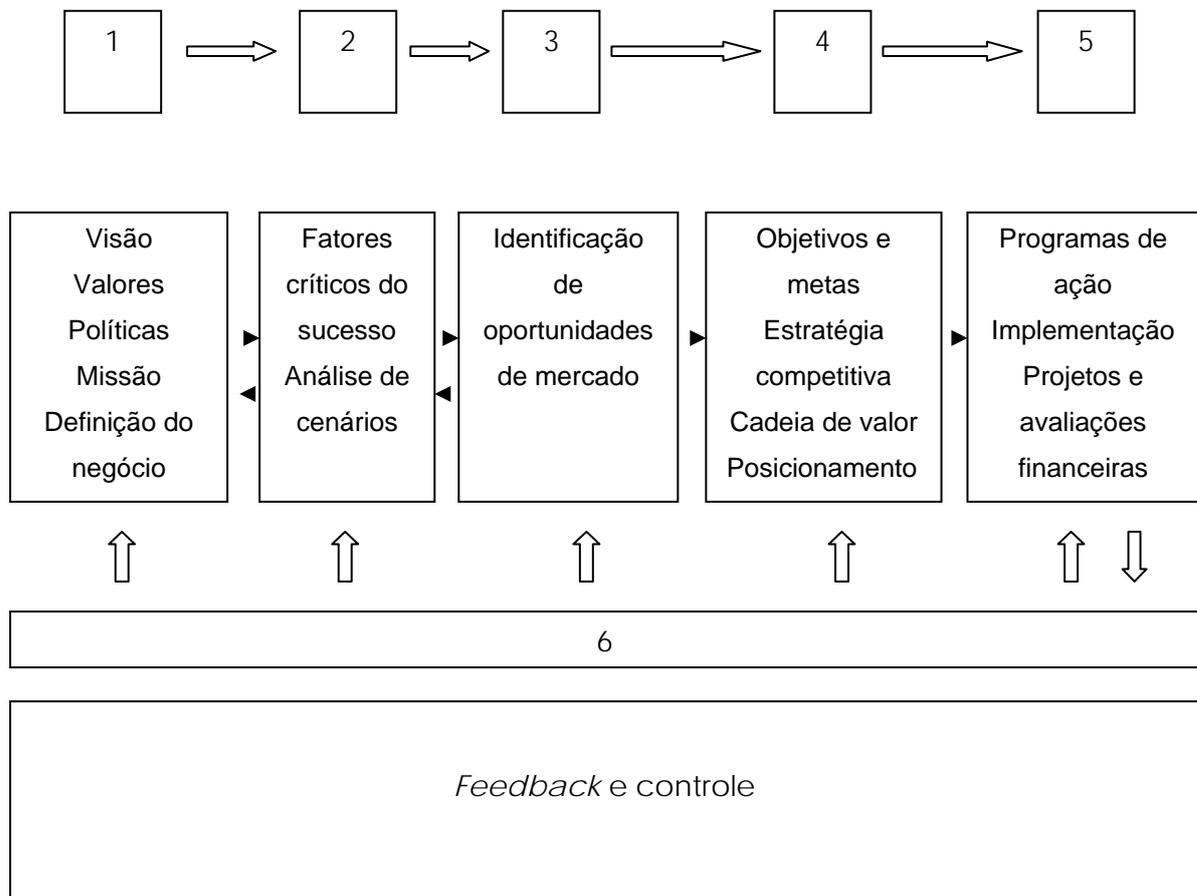


Figura I - O Planejamento Estratégico de Marketing em seis passos  
 Fonte: Silva et al (2006, p. 18).

## 2.3 Gestão de Projetos

Os projetos têm como uma de suas principais características a temporalidade e unicidade. Um projeto tem um determinado objetivo para o qual foi criado, este deve ser realizado em determinado espaço de tempo. Os projetos são meios para atender a certos requisitos que não podem ser atendidos dentro dos limites operacionais das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004) os projetos podem envolver: a criação e desenvolvimento de um novo produto, mudança na estrutura ou na cultura organizacional, desenvolvimento ou aquisição de um novo sistema de informação, construção de um novo edifício, implementação de novo procedimento ou processo de negócio.

Chiavenato (2007, p. 591) diferencia um projeto de uma operação da seguinte forma: “o objetivo de um projeto é alcançar a sua finalidade e finalizar o projeto. O objetivo de uma operação é normalmente sustentar o negócio.

Segundo Maximiano (2008) há duas categorias de organizações, em função da natureza de suas atividades, a saber:

- as organizações que têm como atividade principal os projetos. Como exemplos, destacam-se os escritórios de advocacia, empresa de construção naval e civil, consultorias de desenvolvimento de *software*, entre outras. A estratégia dessas empresas implica a escolha dos melhores projetos e o conhecimento das fontes de recursos necessárias para implementá-los;
- as organizações que têm como atividade principal o fornecimento de bens e serviços de forma contínua, como os bancos, as indústrias e o comércio. Os projetos nessas empresas vêm como estratégia de melhora de seus serviços e expansão.

Um projeto tem como característica a propriedade de ter começo, meio e fim; objetivos pré-determinados para os quais o projeto teve a finalidade de existir e dar origem a um produto ou serviço específico. Um projeto não é criado para suprir uma necessidade corriqueira da organização, mas sim para atender a uma demanda em

determinado momento que normalmente não está ligado com suas características de produção do dia a dia (HELDMAN, 2005).

Heldman e Chiavenato destacam o foco quanto aos objetivos, a unicidade e a temporalidade como características intrínsecas do projeto.

O lançamento de um novo produto de uma empresa é um exemplo de projeto. Ainda que este produto esteja dentro das especificações e padrões dos demais produtos que a empresa oferece, um novo produto sugere algo que nunca foi feito anteriormente; uma equipe de pesquisa deve se reunir, e um plano de ação, para confeccionar o novo produto, deve ser desenvolvido. Esse plano deve ser monitorado adequadamente para que todas as etapas sejam executadas com sucesso (HELDMAN, 2005).

<b>Projetos</b>	<b>Operações Contínuas</b>
Início e fim definidos	Sem início e fim definidos
Temporários por natureza	Contínuo
Produz um só produto ou serviço	Produz um mesmo produto ou serviço ininterruptamente
Os recursos são exclusivos para o projeto	Os recursos são exclusivos das operações
O encerramento é definido por critérios específicos	Os processos não são encerrados

Quadro I - Projetos versus operações contínuas

Fonte: Heldman (2005)

Slack *et al* (2009) têm uma visão mais abrangente de projetos e menos específica: para eles além dos projetos de novos produtos e serviços, há também o projeto dos processos que os produzem, o qual não foi comentado por nenhum outro autor.

Todo projeto deve ser guiado por uma estratégia. Ele deve permitir o conhecimento de qual etapa está em desenvolvimento, quais recursos são necessários para alcançar seus objetivos, aonde se quer chegar, por onde e em quanto tempo.

Gerenciamento de projetos é o método de atender aos requisitos do projeto para a satisfação do cliente por meio de planejamento, execução, monitoração e controle dos resultados do projeto (HELDMAN, 2005).

Uma questão inerente, nas organizações, é como se adaptar às mudanças externas do ambiente e permanecer focada em seus objetivos estratégicos. Os projetos vêm justamente para resolver esta questão, por meio deles, são lançados novos produtos, reduzem custos, aumentam as vendas e melhoram a qualidade dos serviços (RODRIGUES, 2006).

Para acompanhar as mudanças ambientais e o ritmo do mercado, uma organização precisa estar constantemente inovando, e os projetos fazem parte do processo de inovação de uma organização. Por isso, os projetos vêm sendo muito valorizados, de modo a atuar como um diferencial competitivo da organização. Nos tempos modernos, na era do conhecimento e do aprimoramento, as organizações que pecarem no desenvolvimento dessa área podem vir a ser ultrapassadas pela concorrência. Enfatiza-se, dessa forma, que o projeto está ligado à inovação, às mudanças e conseqüentemente, a uma prática ou rotina empresarial mais eficiente.

O gerenciamento de projetos constitui o fator essencial para seu sucesso. Quando uma nova atividade é desenvolvida, a atenção quanto ao planejamento e ao controle deve ser dobrada. As incertezas do gerenciamento são muito maiores do que as incertezas de um processo da organização; uma atividade feita rotineiramente a qual já são conhecidas as probabilidades e os tipos de erro ocorridos.

Há preocupação dos pesquisadores e dos estudiosos de gerenciamento de projetos quanto à maturidade de um escritório de projetos. Estes escritórios ajudam as empresas a melhorar o desempenho de seus resultados (RODRIGUES, 2006).

De acordo com Rodrigues (2006) a maturidade no gerenciamento de projetos está ligada à organização para obter profissionais com certificação *Project Manager Professional* (PMP), uma das mais altas qualificações na área de projetos mundialmente, criada pelo *Project Manager Professional Institute* (PMI).

De acordo com Clemente e Fernandes (1998), o termo projeto dá a ideia de algo que surge com o intuito de atender a certa demanda ou necessidade da organização. Existe uma ideia de futuro e de aproveitamento de oportunidades. Para um projeto ser implementado deve-se fazer uma análise do ambiente em que este atuará para, assim, estabelecer seus objetivos e metas.

Em minha definição, projeto é o processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através do uso de um sistema que deriva da tradução física do conceito. Como exemplos de produtos individuais que satisfazem uma necessidade pública ou de mercado temos o automóvel, a televisão e o rádio, a geladeira e a lavadora de pratos, sapatos e meias, e fraudas para bebês, mas também a pintura, a escultura, a música e muitas outras manifestações de expressão do artista etc.; e como sistemas há o telefone e a ferrovia, a rodovia e o supermercado, a orquestra, o fornecimento de utilidades (gás, água e eletricidade) e assim por diante (Sir Monty Finneston: palestra proferida durante o Congresso do Departamento de Educação e Ciência do Reino Unido, Loughborough University, 1987, *apud* SLACK *et al*, 2009, p.90).

Slack *et al* (2009) afirmam que um projeto nasce com o objetivo de atender a algum tipo de necessidade do consumidor. Ele começa com um conceito, passa por um processo de transformação e termina com a determinação de algo a ser produzido. Os projetos podem estar relacionados a produtos, serviços ou sistemas.

### **2.3.1** Planejamento e organização do projeto

Maximiano (2008) relaciona o planejamento com o futuro e com a tomada de decisões. No processo decisório do planejamento, seguem etapas de análises, avaliações de alternativas e escolha de um curso de ação. Estas decisões estão sujeitas a erros e acertos que dirão respeito à competência do planejador.

As etapas são divididas da seguinte forma: aquisição de dados de entrada - são informações iniciais sobre o ambiente interno e externo à organização; processamento dos dados de entrada, fase em que ocorrerá a análise dos dados de entrada e por meio dos quais serão estabelecidos os planos de ação; preparação de um plano, o guia de como as metas e os resultados pretendidos serão alcançados.

Quanto à organização Maximiano (2008) também a relaciona com o processo de tomada de decisões e aos demais âmbitos da administração. A organização é fundamental para a execução do plano, ela irá ajudar na divisão das tarefas a serem executadas para que os objetivos pré-determinados sejam realizados da forma mais eficiente possível.

O planejamento de um projeto envolve a avaliação de uma séria de opções de acordo com os critérios do projeto. Slack *et al* (2009) apresentam os seguintes critérios para a avaliação de opções do projeto:

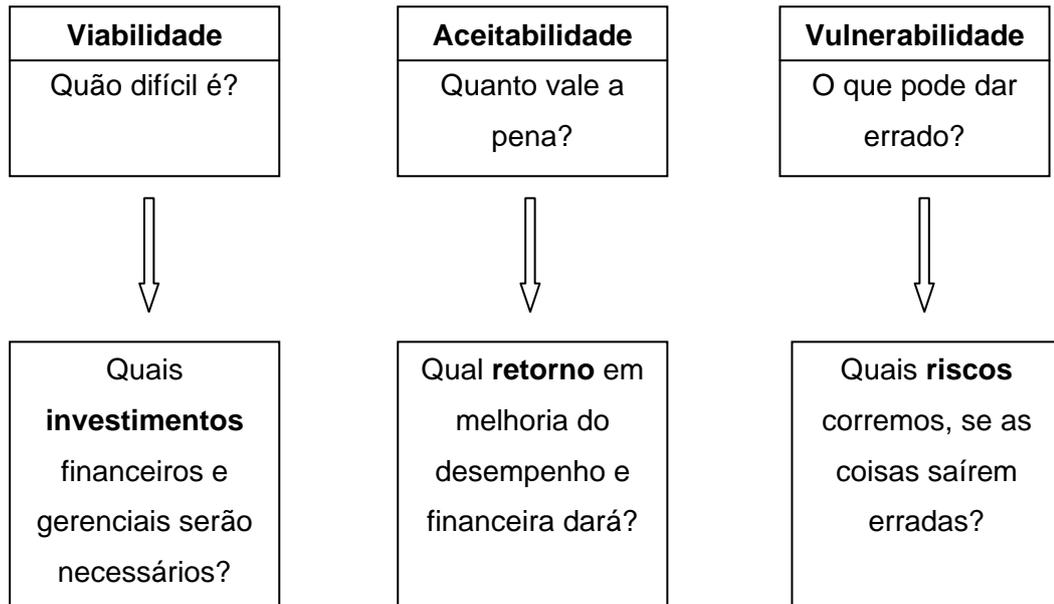


Figura II – Critérios para a avaliação de opções do projeto  
Fonte: Slack et al (2009, p. 98).

### 2.3.2 Implementação do projeto

De acordo com Maximiano (2008), o processo de implementação de um projeto consiste em realizar aquilo que foi planejado. É um processo que envolve dispêndios físicos e intelectuais. A implementação de atividades de um projeto varia muito de caso para caso.

Os planos não são estáticos, eles acompanham a execução do projeto, desse modo, podem e devem ser modificados de acordo com as necessidades de cada organização. Os planos devem nortear os projetos. Como as situações adversas e as mudanças ocorrem a todo o momento, os planos não podem ser estáticos ou rígidos (MAXIMIANO, 2008).

Para Cunha e Bulgacov (1998), a implementação do projeto tem início com a transferência de recursos da tesouraria da empresa para o setor específico encarregado por executar determinado projeto. Seguidamente à fase de transferência de recursos financeiros para a realização do projeto, ocorre a avaliação do plano prévio realizado, para assim serem feitas as aquisições necessárias ao desenvolvimento do projeto.

Ao encerramento do projeto, deve ocorrer uma avaliação final, retirando tudo o que foi válido como aprendizado. Deve-se documentar tais etapas para conhecimento nos próximos projetos. Essa avaliação deve ser feita com todas as

partes interessadas e envolvidas no projeto. Um sistema de informação bem estruturado é um instrumento auxiliar de grande apoio para o projeto (CUNHA; BULGACOV, 1998).

### 2.3.3 Coordenação, controle e comando do projeto

De acordo com Mintzberg (1995), há cinco mecanismos fundamentais pelos quais as organizações podem realizar a coordenação de suas tarefas, são eles: 1) ajustamento mútuo, ocorre por meio da comunicação informal e direta entre duas pessoas; 2) supervisão direta, quando uma pessoa é encarregada de dar instruções e monitorar o trabalho das demais; 3) padronização dos processos de trabalho, todos os envolvidos sabem exatamente o que devem fazer; 4) padronização dos resultados, as saídas são padronizadas, isto é, não importa como se fez para chegar ao resultado final, mas é pretendido um resultado estabelecido padrão, o qual, necessariamente resulta de um caminho padrão possível em que se busca mais eficiência e 5) padronização das habilidades dos trabalhadores que pode ser feita por uma seleção que exija certos pré-requisitos (habilidades e conhecimentos) necessários para o trabalhador desempenhar sua função ou inclusive por intermédio de treinamentos posteriores.

Mintzberg (1995) também destaca a importância e finalidade do controle. Esse autor relata a inexistência do controle de um plano e a perda da razão de qualquer plano, se este não for controlado. Destaca ainda como avaliar se tal padrão foi ou não alcançado. Um plano pode especificar a quantidade, qualidade, custo e prazo dos resultados, além de certas características específicas de um produto. Estes dados podem ser classificados como *Orçamentos*, planos relacionados aos custos; *Programações*, relativos a prazos de saídas; *Objetivos*, quantidade x tempo; e *Planos Operacionais*, quantidades x custos.

O controle está vinculado ao alcance dos objetivos esperados. É a ferramenta de verificação e acompanhamento sem a qual, ou se não for adequadamente utilizada, o resultado esperado não será alcançado da forma pretendida (MAXIMIANO, 2008).

Para Maximiano (2008, p. 91), “o processo de controle: informa quais objetivos devem ser atingidos, informa o sistema sobre o desempenho em comparação com os objetivos, e informa ao sistema o que deve ser feito para

assegurar a realização dos objetivos”. O controle pode ser estabelecido de acordo com um padrão, e esse padrão pode ser determinado por algum índice.

Com a instabilidade mundial e as rápidas mudanças ocorridas no contexto social a partir de 1973, grande parte das empresas que surgiram a partir deste período tiveram de aperfeiçoar seus métodos de controle para lidar com o cenário de concorrência, instabilidade e insegurança (GOMES; SALAS, 2001).

O controle é fundamental para a consecução das estratégias e para a manutenção de uma posição competitiva, de modo a identificar se a organização está encaminhada de acordo com as necessidades identificadas pelos clientes. O controle em uma organização pode ocorrer de forma formalizada ou não. O tipo de controle adotado varia de acordo com o perfil da organização e com o ambiente em que ela está inserida. O mais usado no século XX foi o controle por resultados, estes resultados normalmente são os resultados financeiros (GOMES; SALAS, 2001).

A respeito das perspectivas de controle, esses autores destacam que, de uma forma geral, o controle nas organizações fundamenta-se em aspectos financeiros. No entanto, ele pode e deve expandir para muito além, sendo aplicado em suas atividades ligadas à estratégia, à estrutura organizacional, ao comportamento individual, à cultura organizacional e ao contexto social e competitivo. No quadro abaixo, apresentam-se os aspectos e as perspectivas de controle.

<b>Aspectos</b>	<b>Perspectiva limitada</b>	<b>Perspectiva ampla</b>
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenhos, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos Normas rígidas, padrões, valores monetários	Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções e valores
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado

Quadro II – Perspectivas de controle  
Fonte: Gomes; Salas (2001, p. 25)

Destaca-se também que o controle não deve ser realizado somente pelos membros da gerência da organização, mas por todos os membros nos mais diferentes níveis hierárquicos. O controle não deve ser somente orientado para resultados, pode também ser flexível e estar comprometido com o desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores.

Para Cunha e Bulgacov (1998), o sucesso de um projeto advém do monitoramento contínuo de seis dimensões, são elas: 1) os objetivos do projeto e suas metas específicas de acordo com o tempo estabelecido para alcançá-las; orçamento; 2) os envolvidos no projeto em todas as suas dimensões, tanto do topo à base da cadeia hierárquica; 3) os recursos, prever adequadamente os recursos necessários; 4) cronograma, um sistema de acompanhamento das atividades; 5) qualidade, definição de padrões de qualidade a serem atingidos e 6) adequação dos perfis de acordo com os padrões estabelecidos.

<b>Finalidade</b>	<b>Subsistemas</b>	<b>Avaliação</b>
Objetivos e metas do projeto	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balancetes</li> <li>• Fluxos e demonstrativos</li> <li>• Caixa</li> <li>• Cronogramas financeiros</li> </ul>
	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação e envolvimento</li> <li>• Desempenho de equipes e individual</li> <li>• Capacitação e maturidade</li> <li>• Liderança</li> </ul>
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origens, perfil e fornecimento</li> <li>• Preparo</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Transporte</li> </ul>
	Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERT/COM</li> <li>• Gantt</li> <li>• Eventos críticos</li> </ul>
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões</li> <li>• Conformidades</li> </ul>

Quadro III – *Subsistemas de avaliação de projetos*  
 Fonte: Cunha; Bulgacov (1998, p. 294)

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos e as informações acerca do projeto implantado na organização objeto de estudo, o que possibilitará atingir os objetivos deste trabalho e evidenciar as questões apontadas pelos autores citados na prática

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória, na forma de estudo de caso, e de uma pesquisa documental com o objetivo de validar as estratégias usadas pelo Laboratório Sabinbiotec em um projeto de vendas.

Vergara (2000) propõe que a pesquisa exploratória deva ser utilizada em casos em que não existe vasto conhecimento acumulado sobre o assunto pesquisado. Portanto, o primeiro passo foi a utilização de pesquisa exploratória em livros sobre estratégia e gestão de projetos, acerca de como gerir uma estratégia de aumentar receitas.

Além do levantamento bibliográfico, realizou-se um estudo de caso na empresa Sabinbiotec como ponto principal deste trabalho, em que os dados financeiros, os indicadores de resultados em vendas, a quantidade de vendas, e a quantidade de propostas efetivadas em valor monetário foram obtidos.

De acordo com Vergara (2000), a entrevista semi-estruturada é uma conversa informal, porém com assunto delimitado por uma pauta ou por questões abertas. Em virtude dessas características, esse método de entrevista foi selecionado como a última etapa da metodologia utilizada: a entrevista foi realizada com dois funcionários que já atuam no setor comercial da empresa. Tal procedimento foi usado para identificar as posturas, as necessidades e os resultados que eram obtidos antes de ser implementado o projeto, de maneira a subsidiar com dados e informações sobre o que deve ser feito e de que forma e, assim, reduzir a ocorrência de possíveis erros.

Com base na técnica de análise documental, no período de agosto a outubro de 2009, foi feita uma análise qualitativa fundamentada em índices de desempenho pré-determinados. Com isso, buscou-se verificar a validade das ações implementadas no setor comercial do Sabinbiotec.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentam-se os dados obtidos por meio dos indicadores juntamente com a entrevista realizada. Anteriormente, descreve-se o diagnóstico da organização e o projeto executado no setor comercial da empresa. Tais informações subsidiaram a análise dos resultados e a conclusão sobre o tema deste estudo.

### **4.1 Laboratório Sabinbiotec**

O laboratório Sabinbiotec foi fundado a partir de uma parceria com o governo do Distrito Federal, GDF. Em 28 de Novembro de 2005, foi feito um acordo de cooperação em que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) Cenargen (Centro Nacional de Recursos Genéticos) realizaria análises para detectar e quantificar os resíduos de antibióticos, nas aves destinadas ao mercado externo e interno, e fornecer, ao Sabinbiotec, a transferência de conhecimentos e a tecnologia para a realização dessas análises. Em contrapartida, o Sabinbiotec tornou-se responsável por auxiliar de forma financeira as pesquisas. Para tanto, um prédio de 267m<sup>2</sup> foi cedido pelo Sabinbiotec. Desse modo, surgiu e estruturou-se o Sabinbiotec.

As empresárias de uma grande rede de laboratórios clínicos começaram a enxergar que o mercado de biotecnologia é bastante promissor, em todo o mundo, e vem ganhando mais ênfase a cada ano. A partir da parceria com o governo, foi vislumbrado que se poderia expandir a área de atuação do laboratório para outras áreas da agricultura. Então, começaram a investir na construção de um laboratório próprio, em Taguatinga-DF, para atender às necessidades do governo, na área de análises para exportação. Por meio de diversas reuniões com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento foi desenvolvido o projeto do Sabinbiotec.

A partir de 2006, ele seria um laboratório especializado em análises microbiológicas, físico-químicas, cromatografia gasosa e em resíduos de alimentos, água, solo e ar ambiente. Para um laboratório ser credenciado pelo Ministério da Agricultura e realizar todas as análises oficiais para exportação representando o Brasil, o laboratório deve ter um alto padrão de qualidade em todo o processo, mais

especificamente tem que seguir todos os padrões da NBR ISO/IEC 17025. Esta norma estabelece todos os requisitos gerenciais e técnicos para a implementar um sistema de gestão da qualidade em laboratórios de ensaio e calibração. Em 2006, começou a construção física de 800m<sup>2</sup> para adequá-lo às necessidades da norma e do Ministério. Essa construção foi concluída em 2008, até essa data o laboratório contava apenas com três funcionários. Somente em abril de 2007, o laboratório começou a atender o público, após ter adquirido um antigo concorrente local, com toda a cartela de clientes e com a capacidade técnica do antigo laboratório.

Em 2009, o Sabinbiotec obteve credenciamento do Ministério da Agricultura, o qual foi cedido em novembro de 2009, e atualmente atende a clientes de grande porte do Ministério da Agricultura além de outros clientes da região.

#### **4.2 O diagnóstico e o projeto**

Conforme foi apresentado anteriormente, o Sabinbiotec, foi criado para atender a uma necessidade do Ministério da Agricultura. No entanto, com a evolução da empresa, o custo para manter o laboratório funcionando tornou-se muito alto. Foi necessário um grande número de análises, para atender à atual capacidade do laboratório. Pelo tamanho do investimento, observava-se que a organização está com uma capacidade ociosa. Até o início do projeto, o setor comercial da empresa contava com apenas dois funcionários para atender aos clientes, elaborar propostas e realizar visitas.

Nesse contexto, foi sugerida a criação de um projeto de *treinnes* como uma alternativa para reforçar o setor comercial da empresa com novas pessoas durante um ano. Assim, foram definidas as metas e os objetivos de resultados financeiros, e o programa ao ser implementado foi seguido da forma descrita a seguir.

Inicialmente, buscou-se identificar público alvo, conhecer os dados sobre: o setor de atuação como tamanho do mercado, a necessidade dos clientes, a localização, o modo de abordagem e os pacotes de serviços. Desse modo, foi possível focar os esforços de uma maneira mais objetiva, como foi visto na fundamentação teórica, com a finalidade de conseguir ser o melhor no que faz para,

então, obter o resultado almejado. Com isso, foi possível avaliar os resultados por meio de indicadores e relatórios tanto semanais como mensais.

Enfatiza-se, neste processo, o pensamento de Maximiano (2008, p. 91), descrito anteriormente, sobre como funciona “o processo de controle: informa quais objetivos devem ser atingidos, informa o sistema sobre o desempenho em comparação com os objetivos, e informa ao sistema o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos”.

Depois do estudo bibliográfico feito nesta pesquisa, é fundamental lembrar que Cunha e Bulgacov (1998) **afirmam** que o início de um projeto se dá ao conhecer seu o custo. Segundo Slack *et al* (2009, p. 98), considera-se de grande importância a aplicação de todas as etapas de um projeto. O quadro abaixo, mostra uma estimativa de custos e, de acordo com a figura II – *Crítérios para a avaliação de opções do projeto*, anteriormente apresentada, é importante verificar pontos como a viabilidade do projeto, a aceitabilidade e a vulnerabilidade. Desse modo, para estabelecer o custo do projeto de modo pré-determinado, foi necessário começar por uma estimativa:

Estimativa de Custos	
Discriminação	Valor Mensal em reais
Novos funcionários (todos encargos)	2.400,00
Combustível extra	900,00
Telefones (Celulares e Fixo)	1.200,00
Cartões de visita	500,00
Total	5.000,00

Quadro IV: Estimativa de custos

Fonte: Elaborado pelo autor, (2009)

Essa estimativa é restrita às despesas com os novatos, ressalta-se que não foi incluído o valor gasto em publicidade. Considere-se, ainda, que para cada público, deve-se realizar um estudo com o objetivo de estabelecer qual a melhor forma de abordar o cliente e quais materiais serão necessários, dentre outros aspectos. Em virtude de não haver uma maneira para pré-determinar o montante necessário, foi estipulado um valor teto de R\$6.000,00 mensais, para as despesas com publicidade. Este valor poderá ser discutido no decorrer do projeto.

A questão da publicidade funciona de seguinte forma: assim que o setor comercial detecta uma oportunidade para atrair determinado público, realiza-se uma reunião com os responsáveis pelo *marketing* para explicar o porquê e justificar praticamente: o que pode ser oferecido, o retorno financeiro esperado, a demanda no mercado, etc. A partir disso, a melhor forma para atrair esses novos clientes é discutida.

Para dar sequência ao estudo sobre a viabilidade do projeto, o próximo passo é identificar os investimentos gerenciais necessários. O laboratório conta com um sistema integrado de gestão que engloba todos os setores da empresa, desde a entrada de amostras, preparo de propostas, aspectos ou impactos financeiros e contábil. Com isso, o sistema fornece praticamente todos os indicadores necessários para a avaliação desse trabalho. Dessa forma, o investimento com programas de gerenciamento será feito apenas com o gerenciador de telefonia móvel, com o objetivo de limitar o uso e conter gastos.

De acordo com de Slack *et al*(2009), para conhecer o retorno dessa etapa, convém aplicar o próximo passo: a entrevista. Esta entrevista foi realizada com dois funcionários com o propósito de saber a opinião deles, já que eles tinham experiência profissional naquele setor e conheciam, no dia a dia, suas necessidades. Os funcionários referiram que não conseguiam atender a toda demanda que surgia, principalmente pela falta de suporte. Eles afirmaram que para cada amostra é necessário haver uma pesquisa aprofundada para saber o que deve ser feito, principalmente pelo perfil dos clientes não incluir o conhecimento técnico sobre o produto adquirido

Foi evidenciado que, com mais pessoas no setor, seria possível aumentar o número de propostas em mais de 100%. Ressalta-se na entrevista ambos concordaram que este era o maior desfalque do setor. A ênfase na necessidade de atuar no pós-proposta (na empresa, esse momento se caracteriza pelo envio da proposta antes do fechamento do serviço) foi constatada como causa da ineficiência de uma etapa do processo. Pelo fato de a demanda estar sempre no limite, faltava um contato após o envio da proposta para poder fechar o negócio, ou até para negociar de alguma forma mais eficiente com o cliente.

É necessário esclarecer que o funcionamento do setor comercial do laboratório acontece a partir do primeiro contato com o cliente, seja este receptivo ou em prospecção. Posteriormente, analisa-se a necessidade do cliente, após o

preparo da proposta (o que pode acontecer simultaneamente ou após pesquisa) e encaminha-se a ele a proposta. Da maneira anteriormente praticada, verificou-se a necessidade de efetivar um contato após o envio da proposta para poder fechar o negócio.

Esse foi o aspecto que os funcionários do setor apontaram como o que deveria ser trabalhado prioritariamente, e isso poderia ser feito com os novatos. Acrescente-se que com essa forma de abordagem, o laboratório deixaria de ser apenas receptivo quanto a proposta e focaria esforços em buscar clientes.

Quanto à vulnerabilidade do projeto, observou-se que é baixa a chance de algo sair errado, pois ainda que não seja possível atingir o objetivo principal, o laboratório conseguirá servir os clientes de forma mais eficiente, o que diminuirá cada vez mais os indicadores de insatisfação deles. O gasto mensal com os novatos seria um valor que não prejudicaria por completo a empresa, pois um projeto com uma estimativa de custo de, no máximo, R\$132.000,00 reais anuais, faria com que os acionistas aceitassem correr o risco.

Os possíveis riscos a serem monitorados estariam relacionados com a seleção dos novatos não ser bem feita e haver contratação de pessoas de baixo rendimento. Além de não se conseguir passar todas as técnicas de vendas do laboratório a tempo. Portanto, o maior desafio consistiria em conseguir cumprir o cronograma com perfeição.

O cronograma de ação foi elaborado para esclarecer, neste trabalho, as etapas do projeto. Ressalta-se que Cunha e Bulgacov (1998) citam o cronograma como uma das fontes para o sucesso em um projeto. Também é necessário esclarecer, como classifica Mintzberg (1995), que todos os envolvidos em cada etapa do projeto sabiam exatamente o que deveriam fazer. Este cronograma foi definido de modo a especificar quatro pontos: a data, as ações, o prazo e as metas para concluir cada ação.

MÊS	AÇÃO	PRAZO	META
Agosto (a partir do dia 17)	Treinamentos	14 dias	
	Preparar cartões	4 dias	
	Solicitar novas linhas de celular	2 dias	
Setembro	Criar lista de clientes antigos sobre análise de água tratada, bruta, destilada a partir de janeiro de 2008	2 semanas	R\$18.000

	(fechadas e não fechadas) Ligar para todos	2 semanas	
Outubro	Listagem de restaurantes do plano piloto Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas para restaurantes Visita aos restaurantes Visitas agendadas (2ª fase)	1 semana 1 dia 2 semanas 1 semana	R\$25.000
Novembro	Visitas agendadas (2ª fase)	4 semanas	R\$30.000
Dezembro	Listagem academias, clubes e escolas/faculdades Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas para os três segmentos Visitas às academias e clubes	1 semana 1 dia 3 semanas	R\$30.000
Janeiro	Visita às escolas/faculdades	4 semanas	R\$30.000
Fevereiro	Listagem hospitais e hotéis (DF) Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas para ambos Visitas a hospitais e hotéis	1 semana 1 dia 3 semanas	R\$ 40.000
Março	Listagem de farmácias de manipulação Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas para as farmácias Visitas a farmácias de manipulação Listagem de condomínios particulares Visita a condomínios particulares	1 semana 1 dia 1 semana 1 semana 1 semana	R\$20.000
Abril	Visita a condomínios particulares Listagem de laticínios do Centro-Oeste Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas Visita a laticínios do Centro-Oeste	1 semana 2 semanas 1 dia 1 semana	R\$25.000
Maio	Visita a laticínios do Centro-Oeste	4 semanas	R\$40.000
Junho	Visita a laticínios do Centro-Oeste Listagem de frigoríficos do DF/GO Reunião com o <i>marketing</i> Pacote de ofertas Visita a frigoríficos	1 semana 1 semana 1 dia 2 semanas	R\$30.000
Julho	Visita a frigoríficos	4 semanas	R\$50.000
Agosto	Visita a frigoríficos Conclusão do projeto (validar todos os resultados obtidos)	2 semanas 1 semana	R\$25.000

Quadro V: Cronograma de ação

Fonte: Elaborado pelo autor, (2009)

Esse quadro apresenta o cronograma que foi adotado pela empresa, e, mais especificamente, sobre quais setores será empregado o esforço da equipe de vendas para a realização do projeto. Conforme Cunha e Bulgacov (1998) o sucesso de um projeto advém do monitoramento contínuo de seis dimensões e uma delas é o cronograma. Este cronograma constitui-se de um sistema de acompanhamento das atividades. Para conseguir obter o resultado esperado, o cronograma foi elaborado de forma simplificada, porém de fácil entendimento dentro da empresa. Para tanto, o treinamento foi dividido em etapas como descreve o quadro a seguir:

TREINAMENTO	PRAZO
Apresentação da empresa	1 dia
Apresentação dos serviços	1 dia
Apresentação da tabela de preço	1 dia
Estudo em grupo das legislações necessárias	1 dia
Preparo de propostas	3 dias
Autonomia de venda	1 dia
Técnicas de vendas por telefone	2 dias
Exercício prático: vendas por telefone	2 dias
Técnicas de vendas em visitas	3 dias
Exercício prático: vendas em visitas	2 dias

Quadro VI: Cronograma de treinamentos  
Fonte: Elaborado pelo autor, (2009)

Os públicos citados no quadro V foram decididos pelos antigos funcionários do setor e pela gerência administrativa. A ideia de começar a atuar com os antigos clientes da empresa, foi justamente um início para as atividades dos novatos com o objetivo de: aprenderem a lidar com os clientes da empresa, começarem a perceber suas necessidades e desenvolverem habilidade em vendas.

A ideia de ter um pacote de ofertas para cada cliente, conforme sugerido por Maximiano (2008) com respeito à implementação de atividades, pode variar em cada caso. E isso se aplica nessa fase, pois cada cliente tem uma necessidade, não dá para oferecer a mesma proposta para todos. Então, a ideia de diferenciar e já chegar

com um pacote de ofertas para simplificar a visita e a torná-la mais produtiva, se torna um ponto crítico do projeto, necessário em todas as etapas. Ao decorrer do desenvolvimento do projeto, cada etapa de seleção dos dados terá o intuito de descobrir estabelecimentos, endereços, contatos, emails e dados que auxiliem a descobrir onde está o mercado e qual a demanda do setor.

### 4.3 Apresentação dos dados

Com base nos dados fornecidos pelo sistema de informática da empresa, torna-se possível apresentar os resultados obtidos em dois meses e quinze dias de implementação do projeto.

Inicialmente, foram estabelecidos contatos com os antigos clientes, nessa etapa foram listadas 419 propostas de diversos setores e também foram elencados os clientes que já haviam realizado análises e que não haviam fechado a proposta com o laboratório. Todos os dados foram apresentados em uma planilha, na qual foram relacionados os clientes que haviam feito a análise. Esse procedimento foi adotado para reforçar a necessidade de refazer essa análise, que como citam as legislações vigentes, a análise de água para todo estabelecimento comercial deve ser feita a cada seis meses. Com os clientes que não haviam fechado, o comercial pesquisou as causas desse não fechamento e negociou com foco nessa lacuna, o resultado obtido foi o seguinte:

Prospecção	Valor de propostas elaboradas	Valor de propostas fechadas	META
419 contatos	R\$ 23.420,00	R\$ 14.950,00	R\$ 18.000,00

Quadro VII: Resultado mês setembro  
Fonte: Elaborado pelo autor, (2009)

O que se pode analisar por meio desses resultados é que a meta não foi atingida, pois apesar de ter um número de propostas elaboradas maior do que a meta, o valor obtido ficou 17% inferior a ela. Ressalta-se que essa prospecção foi do mês de setembro; no mês de outubro observou-se que mais clientes que fecharam

essas propostas. No entanto, como se esperava um resultado para o mês vigente, considerou-se apenas o resultado obtido até o dia 30-09.

Verificou-se que dos 419 contatos, foram fechados 115 contratos, totalizando o valor de R\$14.950,00, com uma média de R\$130,00 por cliente. Ressalta-se que as análises oferecidas pelo laboratório variam entre R\$60,00 e R\$ 395,00.

Os dois pacotes oferecidos ficaram muito simples: o primeiro foi direcionado para quem já havia feito a análise e tivesse a intenção de refazer, nesse caso laboratório cobraria o mesmo preço feito da última vez e cedia a coleta gratuitamente; já para quem não havia fechado, o comercial foi treinado a trabalhar principalmente com foco no preço: se o cliente dissesse que a razão pela qual ele não tinha fechado na última proposta foi o preço, o laboratório daria 10% de desconto para que houvesse aceitação desta nova proposta.

De qualquer forma, o comercial sempre tinha a obrigação de perguntar se o cliente gostaria de fornecer o email para receber a *newsletter* via email e correio.

Já no mês de outubro, o foco foi centrado nos restaurantes. Nesta etapa, ou seja, durante a listagem dos restaurantes, diversos contatos feitos sobre a prospecção das análises de água, retornaram o contato para fechar as propostas, principalmente na primeira semana do mês de outubro. O resultado obtido no mês de outubro incluiu as análises de água e no que se esperava nesta etapa e foi o seguinte:

Prospecção	Valor de propostas elaboradas	Valor de propostas fechadas	META
663 contatos	R\$ 179.855,00	R\$ 13.720,00	R\$ 25.000,00

Quadro VIII: Resultado mês outubro  
Fonte: Elaborado pelo autor, (2009)

O quadro resume o que aconteceu no mês de outubro e mostra que foram feitas 663 prospecções. Na primeira etapa da listagem, foram feitas visitas pessoais em todos os restaurantes da Asa Sul e da Asa Norte para coletar o endereço, telefone e o responsável por cada restaurante. Algumas vezes, foram encontrados os proprietários ou nutricionistas e, nesse caso, houve um contato prévio com eles, para explicar mais detalhadamente o serviço oferecido.

Na segunda etapa, o principal trabalho foi realizado pelo comercial que entrou em contato com os responsáveis pelos estabelecimentos: foram agendadas visitas para poder oferecer o serviço e explicar sobre a empresa. Como o prazo foi respeitado e só houve uma semana durante o mês de outubro para realizar essas visitas, o valor fechado com esses clientes não apareceu de imediato.

Entendeu-se que por serem propostas de valores maiores, a negociação durou mais tempo. Isso já era esperado e confirma o pensamento de Maximiano (2008) em que os planos não são estáticos, eles acompanham a execução do projeto, por isso podem e devem ser modificados de acordo com as necessidades. Nessa segunda etapa, foram visitados trinta e dois estabelecimentos e obtido o valor de propostas de R\$179.855,00 para todos esses estabelecimentos.

O resultado obtido nesse mês foi de R\$13.720,00 dos quais R\$2.520,00 advinham das propostas para análise de água referente ao mês de setembro, e R\$11.200,00 referentes às propostas para os restaurantes. Das trinta e duas propostas, apenas três foram fechadas nesse prazo.

O trabalho com o *marketing* foi mais amplo nessa etapa do projeto. Para as visitas ocorridas em outubro, o *marketing* forneceu ao comercial, pastas personalizadas com a campanha publicitária atual, junto com um coração de borracha com a logomarca da empresa e canetas da empresa para a abordagem ao cliente. Os pacotes foram personalizados para todo tipo de cliente, desde um que queira apenas afirmar para o cliente que realiza um processo de qualidade em seu processo, como os pacotes de alto padrão de qualidade, conforme verifica-se no apêndice deste trabalho. Também foi elaborado um modelo de quadro para distinguir uma empresa das demais: ou seja, a empresa que fechar o pacote recebe este quadro que certifica que ela realiza com periodicidade análises para controle de qualidade certificado pelo laboratório Sabinbiotec. Assim, seus clientes apresentam mais um diferencial no mercado.

Estes foram os resultados obtidos durante o prazo de agosto até novembro, essas atividades foram realizadas pelo Sabinbiotec com um alto padrão de qualidade, fornecendo assim confiabilidade e garantia de qualidade em seus serviços, para um mercado carente de controle de qualidade

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso no Sabinbiotec evidenciou que um projeto de vendas que foca a estratégia e todos os seus esforços em um único público, de modo a explorar o máximo o que o setor tem a oferecer, torna-se um meio rentável para a organização.

Em resposta ao problema proposto sobre a validade das ações que vêm sendo implementadas com relação ao setor comercial do Sabinbiotec, observou-se que um percentual 17% inferior à meta sobre as propostas de análise de água foi aceitável.

Isso está relacionado ao fato de o mês de setembro ter sido apenas o primeiro mês de implementação e do esforço observado dos colaboradores; já no segundo mês, em relação às propostas para os restaurantes, o resultado obtido foi bem abaixo da meta para aquele mês.

No entanto, o valor das propostas elaboradas surpreendeu a todos os envolvidos no projeto. Considera-se que as metas são audaciosas, mas factíveis de serem alcançadas. Para uma análise completa, será necessário observar os indicadores de todo o período e, assim, concluir se o projeto foi válido ou não.

O embasamento teórico indicou a importância de uma estratégia empresarial e, sobretudo o fato de esta não ser estática, e serem realizadas mudanças de acordo com as necessidades apresentadas conforme as especificidades de cada momento da empresa. As metas e os objetivos a serem atingidos devem estar explícitos a todos na organização, pois isso faz com que os colaboradores sintam-se parte integrante e com voz ativa no projeto.

Quanto ao projeto propriamente dito, verificou-se que na formulação de sua estrutura, devem ser enfatizados os pontos referentes ao controle. Caso esta rotina não seja praticada de forma constante e ativa pela gerência, irá ocorrer dificuldades no alcance de metas como a eficácia e eficiência do projeto. O controle deve ser realizado de forma bem definida e em períodos determinados, para que os dados não fiquem confusos.

Quanto às limitações deste estudo, observou-se que houve uma falta de prazo suficiente para uma avaliação completa do projeto, o que impediu que houvesse uma conclusão consistente sobre sua validade. Porém, em relação às propostas de análises das águas, observou-se que o projeto explorou um nicho de clientes que a empresa já possuía, mas que se encontrava ocioso. Este item foi fundamental para considerar sua validade.

Sugestões a serem observadas no futuro, indicam principalmente a necessidade de reavaliar as metas. Como pode ser observado nos dois primeiros meses, não foi possível atingir a meta; no segundo mês, existiu um valor de proposta alta superando e muito a meta, porém houve pouco prazo para fechar a proposta e isso foi determinante para o resultado não ter sido positivo neste mês.

Conclui-se que a gestão de projetos tem representado um diferencial competitivo para as empresas, porque os projetos compõem-se de atividades novas apesar de os projetos terem seus valores ou índices de validade abaixo do esperado. Observa-se que o estudo do tema torna-se relevante tanto para empresários quanto para estudantes de administração, pois muitas empresas têm apresentado altos índices de lucratividade com base no sucesso de seus projetos.

Muitos artigos e estudos têm sido realizados a respeito desse tema no âmbito de suas diferentes faces, tanto nas apresentações em congressos como ENANPAD 2006, 2007 e 2008, como nas revistas de administração da USP, MAKENZE e FGV e demais periódicos nacionalmente conhecidos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. Planejamento e Projetos. In: CLEMENTE, A. **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 21-27.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CUNHA, J. C.; BULGACOV, S. Planejamento e Projetos. In: CLEMENTE, A. **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 289-305.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional, textos e casos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HELDMAN, K.; **Gerência de Projetos: fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A; ANSELMO J. L.; Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Rausp**, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v41n4/v41n4a4.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A.; **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 15.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16 ed. . Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RODRIGUES, I.; RABECHINI, R. Jr.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**

da **Universidade de São Paulo**, Rausp, Set. 2005. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/ArtigoGeral\\_result.asp?volume=41&revista=3&VolUltimo=44&NumUltimo=2&VolPrimeiro=12&NumPrimeiro=1](http://www.rausp.usp.br/busca/ArtigoGeral_result.asp?volume=41&revista=3&VolUltimo=44&NumUltimo=2&VolPrimeiro=12&NumPrimeiro=1)>. Acesso em: 05 out 2009.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 22 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, H. H. *et al.* **Planejamento Estratégico de Marketing**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SLACK, N.; *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### DISCRIMINAÇÃO DE ANÁLISES A SEREM OFERECIDAS

▪ **Análise de Água tratada do Sistema de Abastecimento**

Parâmetros de referência segundo a Portaria 518, 2004, MS

Produto	Ensaio
ÁGUA TRATADA	Contagem padrão em placa NMP de coliformes totais NMP de coliformes termotolerantes  pH Cor aparente Turbidez Cloro residual livre Fluoreto

▪ **Preparações alimentares**

Parâmetros de referência segundo RDC 12, 2001, ANVISA

Produto	Ensaio
Pratos prontos a base de Carnes	Contagem de Coliformes termotolerantes Estafilococos coagulase positiva Contagem de Bacillus cereus Pesquisa de Salmonella Clostridium sulfito redutor a 46°C / g
Guarnições sem Carne	Contagem de Coliformes termotolerantes Estafilococos coagulase positiva Contagem de Bacillus cereus Pesquisa de Salmonella
Hortaliças <i>in natura</i>	Coliformes a 45°C/g Salmonela sp / 25g
Sobremesa tipo caseira não industrializada	Contagem de Coliformes termotolerantes Estafilococos coagulase positiva Contagem de Bacillus cereus Pesquisa de Salmonella

▪ **Swabs de manipuladores e equipamentos**

Não existem parâmetros de referência – testes indicativos

Produto	Ensaio
SWAB DE MANIPULADOR	Contagem de Coliformes totais Contagem de Coliformes termotolerantes Estafilococos coagulase positiva
SWAB DE EQUIPAMENTOS	Contagem de mesófilos Bolores e leveduras

### Controle de Qualidade – NO STRESS, HIGH QUALITY

Local	Frequência	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Total de Amostras	PREÇO POR AMOSTRA (R\$)	PREÇO ANUAL (R\$)
Água Tratada	Semestral	1						1						02	165,0	330,0
Pratos prontos a base de Carnes	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	217,0	2.604,0
Guarnições sem Carne	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	163,0	1.956,0
Hortaliças <i>in natura</i>	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	69,0	828,0
Sobremesa tipo caseira não industrializada	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	163,0	1.956,0
Swab de manipulador	Mensal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	65,0	1.560,0
Swab de equipamentos	Mensal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	65,0	1.560,0
Check List	Visita Quinzenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	150,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>														-	<b>12.594,00</b>	

### Resumo financeiro e condições de pagamento

Serão realizadas 98 análises, com o custo anual de 10.794,0 reais, a serem pagas em 12 parcelas mensais de 899,5 reais por um contrato de 01 ano.

Produto	N° de amostras / ano	Preço Anual	Preço Mensal
Água tratada, alimentos e swabs	98	12.594,00	1.049,00

### Controle de Qualidade – ALL CLEAN

Local	Frequência	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total de Amostras	PREÇO POR AMOSTRA (R\$)	PREÇO ANUAL (R\$)
Água Tratada	Semestral	1						1						02	165,0	330,0
Pratos prontos a base de Carnes	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	217,0	2.604,0
Guarnições sem Carne	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	163,0	1.956,0
Hortaliças <i>in natura</i>	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	69,0	828,0
Sobremesa tipo caseira não industrializada	Mensal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	163,0	1.956,0
Swab de manipulador	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Swab de equipamentos	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Check List	Visita Quinzenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	150,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>														-	<b>10.514,00</b>	

### Resumo financeiro e condições de pagamento

Serão realizadas 66 análises, com o custo anual de 8.712,0 reais, a serem pagas em 12 parcelas mensais de 726,0 reais por um contrato de 01 ano.

Produto	Nº de amostras / ano	Preço Anual	Preço Mensal
Água tratada, alimentos e swabs	66	10.514,00	876,16

### Controle de Qualidade – DIRTY FREE

Local	Frequência	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total de Amostras	PREÇO POR AMOSTRA (R\$)	PREÇO ANUAL (R\$)
Água Tratada	Semestral	1						1						02	165,0	330,0
Pratos prontos a base de Carnes	Bimestral	1		1		1		1		1		1		06	217,0	1.302,0
Guarnições sem Carne	Bimestral		1		1		1		1		1		1	06	163,0	978,0
Hortaliças <i>in natura</i>	Bimestral	1		1		1		1		1		1		06	69,0	414,0
Sobremesa tipo caseira não industrializada	Bimestral		1		1		1		1		1			06	163,0	978,0
Swab de manipulador	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Swab de equipamentos	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Check List	Visita Quinzenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	150,00	1.800,00
														<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>6.842,00</b>

### Resumo financeiro e condições de pagamento

Serão realizadas 42 análises, com o custo anual de 5.040,0 reais, a serem pagas em 12 parcelas mensais de 420,0 reais por um contrato de 01 ano.

Produto	Nº de amostras / ano	Preço Anual	Preço Mensal
Água tratada, alimentos e swabs	42	6.842,00	570,16

### Controle de Qualidade – THATS ALL FOLKS

Local	Frequência	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total de Amostras	PREÇO POR AMOSTRA (R\$)	PREÇO ANUAL (R\$)
Água Tratada	Semestral	1						1						02	165,0	330,0
Pratos prontos a base de Carnes	Trimestral	1			1			1			1			04	217,0	868,0
Guarnições sem Carne	Trimestral	1			1			1			1			04	163,0	652,0
Hortaliças <i>in natura</i>	Trimestral	1			1			1			1			04	69,0	276,0
Sobremesa tipo caseira não industrializada	Trimestral	1			1			1			1			04	163,0	652,0
Swab de manipulador	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Swab de equipamentos	Trimestral	2			2			2			2			08	65,0	520,0
Check List	Visita Quinzenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	150,00	1.800,00
														<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>5.618,00</b>

### Resumo financeiro e condições de pagamento

Serão realizadas 34 análises, com o custo anual de 3.816,0 reais, a serem pagas em 12 parcelas mensais de 318,0 reais por um contrato de 01 ano.

Produto	N° de amostras / ano	Preço Anual	Preço Mensal
Água tratada, alimentos e swabs	34	5.618,00	468,16

### Controle de Qualidade – SIMPLE CLEAN

Local	Frequência	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total de Amostras	PREÇO POR AMOSTRA (R\$)	PREÇO ANUAL (R\$)
Água Tratada	Semestral	1						1						02	165,0	330,0
Pratos prontos a base de Carnes	Trimestral	1			1			1			1			04	217,0	868,0
Guarnições sem Carne	Trimestral	1			1			1			1			04	163,0	652,0
Hortaliças <i>in natura</i>	Trimestral	1			1			1			1			04	69,0	276,0
Check List	Visita Quinzenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	150,00	1.800,00
														<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>3.926,00</b>

### Resumo financeiro e condições de pagamento

Serão realizadas 14 análises, com o custo anual de 2.124,0 reais, a serem pagas em 12 parcelas mensais de 177,0 reais por um contrato de 01 ano.

Produto	Nº de amostras / ano	Preço Anual	Preço Mensal
Água tratada, alimentos e swabs	14	3.926,00	327,16

**APÊNDICE B**

Roteiro de entrevista realizado com os funcionários do Sabinbiotec

- 1) Qual o perfil de um vendedor do Sabinbiotec?
- 2) O que um vendedor do Sabinbiotec deve saber?
- 3) Como vocês são avaliados?
- 4) Qual a média de atendimentos diário?
- 5) Qual a média de propostas diárias?
- 6) Quais as necessidades do setor?  
O que precisa ser melhorado?
- 7) A contratação de mais pessoas se faz necessária?
- 8) Aonde a empresa deve focar suas atividades, em qual segmento?