

# PROCESSO DE VENDAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CICLUZSOL

Karine Renata Oliveira Fetti – Universidade Estadual Paulista – UNESP  
Giovanna Garrido – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

## Resumo

Muitas vezes a empresa tem bons resultados, mas não tem processos estruturados para sustentá-los. Esse foi o cenário vivenciado pelos proprietários da CicluzSol, empresa do ramo de energia fotovoltaica da cidade de Rio das Pedras/SP. Iniciada em 2020 a partir de uma ideia do empresário Nilton, a empresa apresentava bom crescimento e resultados; entretanto, em 2022, com a abertura de uma loja física, contratação de um vendedor sem experiência prévia em vendas e com a dedicação exclusiva da empresária Silvana, eles perceberam a ineficiência de um potencial não aproveitado e que precisariam dedicar maior atenção ao processo de prospecção de clientes, atendimento, vendas e pós-vendas. Em julho de 2023, ao buscarem ajuda do SEBRAE e participarem do Programa ALI Produtividade, o desafio foi solucionar o dilema: como resolver o processo de vendas passivo e dependente de indicações da CicluzSol? Com o apoio da Agente Local de Inovação na condução da metodologia e participando de diversas ações do SEBRAE e seus parceiros, sob o protagonismo principal de Silvana, os empresários conseguiram estruturar um processo de vendas associado com a utilização de um software específico para o segmento. Além do aumento de maturidade empresarial, a solução propiciou aumento de faturamento e melhoria de produtividade da CicluzSol.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Vendas. Processos. Empreendedorismo. Inovação. Programa ALI Produtividade. SEBRAE.

## SALES PROCESS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A CASE STUDY OF CICLUZSOL

### Abstract

Many companies achieve good results but lack structured processes to sustain them. This was the situation faced by the owners of CicluzSol, a solar energy company located in Rio das Pedras, São Paulo. Founded in 2020 from an idea developed by the entrepreneur Nilton, the company initially showed positive growth and results. However, in 2022, after opening a physical store, hiring a salesperson with no prior sales experience, and with entrepreneur Silvana dedicating herself exclusively to the business, they realized the inefficiency of an untapped potential and the need to pay greater attention to the stages of prospecting, customer service, sales, and after-sales. In July 2023, when seeking support from SEBRAE and joining the ALI Productivity Program, they faced the challenge of solving a critical question: how to address CicluzSol's passive and referral-dependent sales process? With the guidance of a Local Innovation Agent and participation in various SEBRAE initiatives and partnerships, under Silvana's main leadership, the entrepreneurs succeeded in structuring a sales process integrated with the use of specialized software for the sector. In addition to increasing managerial maturity, the solution led to higher revenue and improved productivity for CicluzSol.

**KEYWORDS:** Sales management. Processes. Entrepreneurship. Innovation. ALI Productivity Program. SEBRAE.

### Edição

*Sistema revisado por pares*

Recebido: 03/06/2025

Revisado: 17/06/2025

Aceito: 24/06/2025

## INTRODUÇÃO

Inovação é um termo amplamente conhecido, porém, muitas vezes, perde-se de foco o objetivo da implantação de uma inovação nas empresas e organizações. Na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 1997), em tradução da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), a razão apresentada na obra de Schumpeter para isso é que as empresas estão em busca de lucro. A inovação, seja incremental ou radical, tecnológica ou de processos, deve buscar contribuir com o aumento da produtividade e aumento de vendas. Entende-se, então, a importância de estruturar um processo de vendas, seja para ela ou por meio dela.

Esse é o contexto da problemática da empresa CicluzSol. Fundada em 2020, na cidade de Rio das Pedras/SP, a CicluzSol iniciou como comércio varejista e instalação de componentes fotovoltaicos e aquecedores solares. Com o passar dos anos, observando o mercado e a demanda dos clientes, a empresa incluiu serviços de limpeza de aparelhos de ar-condicionado e manutenção dos componentes fotovoltaicos.

No início, a empresária Silvana e seu esposo Nilton eram os principais responsáveis pela prospecção e contato com os clientes. Com o crescimento da empresa, em 2022 veio a oportunidade da abertura de uma loja física e a contratação de um vendedor, porém não houve essa estruturação do processo de vendas, o que gerava ineficiência e perda de vendas, além de atritos entre a equipe.

Tal ineficiência incomodava a CicluzSol. Para solucionar inicialmente esse problema, Silvana e Nilton investiram em ações de marketing digital, posicionamento nas redes sociais e no Google, participação em eventos presenciais, patrocínios e, também, em anúncios nas rádios da região. Porém, apesar de conseguirem fortalecer a marca e o nome da CicluzSol, o processo interno de vendas não era ativo, dependendo muito ainda de indicações e contatos próximos dos próprios empresários. Não havia um acompanhamento claro dos contatos realizados pelo vendedor contratado, nem mesmo direcionamento, metas, processo de pós-venda ou simples contato com clientes que fizeram orçamento e, por algum motivo, não tinham fechado o serviço no primeiro contato.

Assim, em 2023, a empresa caminhava bem e tinha resultados de faturamento satisfatórios, porém o potencial não aproveitado incomodava os empresários: quantas chances de crescimento estavam desperdiçando? Como resolver o processo de vendas passivo e dependente de indicações da CicluzSol?

Em busca de uma solução para esse dilema que já se apresentava desde o ano de 2022, em julho de 2023 os empresários buscaram participar do principal programa de inovação do SEBRAE, o Programa ALI Produtividade. A partir dele, além da resolução ao que se enfrentava, diversas outras ações – como consultorias especializadas, missões empresariais de visitas a empresas conceito, EMPRETEC – foram encaminhadas e surtiram efeitos muito positivos à empresa, propiciando uma melhor organização interna e um aumento de faturamento e produtividade que serão detalhados ao longo deste estudo de caso.

## CONTEXTO E DILEMA

Visando melhor compreender o dilema e seu desfecho, vale explorar um pouco mais o contexto desta história. A empresa Solar, que viria a se transformar na empresa CicluzSol, foi aberta no ano de 2017, na cidade de Rio das Pedras/SP, pelo casal de empreendedores Silvana e Nilton em conjunto com outros dois sócios.

Silvana já havia experienciado o empreendedorismo em 2012, quando geriu uma papelaria em sociedade com uma amiga; Nilton também sempre almejou ter um negócio próprio. Deste modo, a vontade de empreender no ramo de energia fotovoltaica veio de uma identificação de Nilton com o assunto. Durante um período, ele acessou muitos conteúdos na internet sobre energia fotovoltaica, se informou através de notícias e observou que seria uma grande tendência em virtude da preocupação com sustentabilidade e possíveis crises energéticas. Assim, Nilton chamou outros dois colegas e formaram a sociedade.

Entre os anos de 2017 e 2018, os empresários tocavam a empresa em paralelo aos seus empregos anteriores. Nesse período as vendas eram esporádicas, tendo uma venda a cada três meses. Como a atenção e dedicação não estavam focadas em firmar a empresa, no final de 2019 a sociedade se desfez; porém, Nilton não abandonou a sua ideia inicial e, em 2020, criou a empresa CicluzSol junto com Silvana.

Com a pandemia e todos os seus efeitos de reclusão de boa parte da população em casa, a demanda por instalação de circuitos fotovoltaicos aumentou. Silvana, que trabalhou por muitos anos na área fiscal de algumas empresas, desde o momento da abertura da empresa ficou responsável por coordenar o financeiro, enquanto Nilton era responsável pela prospecção dos clientes. As instalações, por sua vez, eram feitas por profissionais terceirizados.

Com três anos de experiência, os empresários já tinham maior maturidade empresarial e observaram uma oportunidade de crescimento. Nesse momento, a empresária Silvana saiu de seu emprego anterior e começou a dedicar-se exclusivamente para o desenvolvimento da CicluzSol. Com isso tiveram um aumento da frequência de vendas e, em maio de 2022, a necessidade de contratar o primeiro funcionário dedicado exclusivamente para a instalação. Com a dedicação integral da empresária e a possibilidade de realização dos serviços com maior agilidade com um instalador fixo, a empresa teve um crescimento exponencial, realizando de três a quatro instalações ao mês.

Em agosto de 2022, Silvana e Nilton abriram a loja física na região central de Rio das Pedras/SP. Contrataram, através de indicação, uma pessoa sem experiência prévia com vendas para o cargo de vendedor interno fixo, que se tornou responsável por fazer algumas visitas externas a clientes, realizar os orçamentos e acompanhar o fechamento ou não deles. Também aumentaram a gama de serviços; além da instalação das placas fotovoltaicas, passaram a fazer internamente os projetos e resolução dos trâmites junto à Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), concessionária de energia elétrica da região.

Em 2023, a empresa já contava com dois instaladores e um vendedor interno contratados. Porém, o crescimento das vendas era orgânico, seguindo a demanda dos clientes e, principalmente, através de indicação deles e de contatos dos próprios empresários com conhecidos da cidade. Rio das Pedras tem população de 31.328 habitantes, conforme o Censo do IBGE (2022), e uma das características marcantes de cidades desse porte é a predominância das vendas através de indicação.

A questão era que, ao abrirem um ponto físico e se comprometerem com três funcionários em sua folha de pagamento, os empresários entenderam que o volume de vendas precisaria ser constante e, portanto, a prospecção de clientes deveria ser ativa. Até porque a CicluzSol sempre teve capacidade e interesse de aumentar a área de abrangência de atendimento aos clientes, contemplando tanto as cidades vizinhas, como Piracicaba/SP e Saltinho/SP, quanto cidades mais distantes do estado, chegando até mesmo na capital São Paulo/SP.

O agravante era que os empresários estavam aprendendo a gerir a empresa enquanto os desafios se apresentavam; não houve um planejamento prévio de como os departamentos deveriam se comportar e nem uma definição prévia dos processos desejados. Até esse momento, as conversas com os funcionários eram informais e os empresários comunicavam as suas expectativas com relação às vendas de forma desestruturada e sem estabelecerem metas.

Situação recorrente em boa parte das empresas. Conforme pontuado por Rocco e Silveira (2007, p.1), “geralmente, nas empresas, o processo de vendas fica relegado unicamente ao talento dos vendedores, enquanto Planejamento e Controle da Produção, Engenharia e outros setores desfrutam de uma forte base teórica e de ferramentas para melhorar seus desempenhos”. Entretanto, os autores observam que o cenário com relação aos pequenos empresários muitas vezes é agravado pela falta de conhecimento técnico ou percepção de que não possuem recursos financeiros para aplicar esses processos e ferramentas.

Então, apesar de conseguirem fortalecer a marca e o nome da CicluzSol com algumas estratégias envolvendo marketing digital, eventos, patrocínios e anúncios em rádio, iniciaram pequenos atritos e insatisfações. O vendedor era um excelente atendente para os clientes que procuravam a empresa, mas não tinha perfil ativo de buscar novos clientes devido a sua falta de experiência anterior com vendas, de modo que ficava ocioso por diversos períodos, não prospectava, não entrava em contato com clientes que já haviam feito orçamentos; mas, por parte da empresa, também não tinha um processo estruturado de prospecção ativa de novos clientes.

Verdade é que um bom processo de vendas deve se fundamentar em técnicas que orientem todo o processo, desde a busca ou prospecção de clientes até o efetivo fechamento das vendas. “As técnicas de vendas constituem a maneira de proceder, o modo de operar ou resolver as diferentes etapas do processo de vendas” (SIQUEIRA, 1995 apud ROCCO; SILVEIRA, 2007, p.3) e buscam facilitar a superação de objeções dos clientes, melhorar o relacionamento com eles pré e pós-venda e aumentar a capacidade de fechamento da equipe de vendas, algo que não estava ocorrendo na CicluzSol nesse momento.

Consequentemente, apesar de atingirem resultados de faturamento satisfatórios, havia ineficiência e perda de vendas, o que incomodava muito os empresários. Sem saberem como motivar esse vendedor ou até mesmo se seria possível desenvolver essa habilidade de vendas, surgiu o dilema aos empresários: como resolver o processo de vendas passivo e dependente de indicações da CicluzSol?

## **SOLUCIONANDO O DILEMA**

A atenção aos movimentos de mercado e a aposta na inovação está na raiz da criação da CicluzSol. Entretanto, apesar de reconhecerem o SEBRAE como uma instituição de apoio aos empreendedores, Silvana e Nilton não tinham o hábito de acompanharem as ações realizadas pelo SEBRAE em Rio das Pedras/SP.

Nilton soube da existência do Programa ALI Produtividade durante a visita a um cliente que estava participando do programa. Ficou sabendo que ele é realizado através da aplicação de uma metodologia de acompanhamento empresarial conduzido por um Agente Local de Inovação. A aplicação dessa metodologia é dividida em nove etapas, realizadas durante um período de até seis meses, e tem como objetivo o aumento da produtividade nas micro e pequenas empresas através da inovação aplicada à solução de problemas.

Ao saber da existência do Programa ALI Produtividade, prontamente o empresário se interessou e vislumbrou uma possibilidade de solucionar os dilemas que enfrentava e trazer a cultura de inovação para dentro da empresa de forma estruturada. Assim, sob o protagonismo principal de Silvana, que se tornou a responsável por realizar as reuniões e participar das ações, em julho de 2023 começou a jornada da CicluzSol para solucionar o dilema apresentado e, também, o relacionamento próximo entre os empresários e o SEBRAE.

Por seu perfil dinâmico e interessado nos movimentos do mercado, Nilton sempre teve muitas ideias e agregou muitos serviços à empresa, mas não tinha tanta atenção à importância e necessidade da estruturação dos processos. Fato é que, no Radar Diagnóstico aplicado na Etapa 1 do Programa ALI Produtividade para medir a maturidade da empresa em seis dimensões – Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG (Ambiental, Social e Governança) –, foi possível notar que a dimensão Gestão das Operações, que compreende a organização dos processos internos, era a dimensão em que a empresa apresentava menor maturidade.

O referido radar, chamado Radar da Inovação, pontua as dimensões entre os níveis de 1 a 5 e os expõe a partir do centro de um gráfico de teia, sendo o nível 1 demonstrando menor maturidade empresarial e o nível 5 maior maturidade empresarial. Assim como mostra a Figura 1, a CicluzSol apresentou nível 2 de maturidade empresarial na dimensão Gestão das Operações do Radar da Inovação.

### Resultados e Impactos

Ao final do processo de implementação das soluções, a unidade Kumon de Altinópolis registrou um aumento na produtividade e no faturamento. O faturamento bruto, que inicialmente era de R\$ 21.848,00, aumentou para R\$ 24.800,00 em maio de 2024, enquanto a produtividade por pessoa subiu de R\$ 2.720,20 para R\$ 3.160,00, representando uma variação de 16,17% (figura 1). Com isso, a unidade atingiu o maior número de alunos já registrado, consolidando-se como uma referência local no ensino individualizado e planejando futuras ações para o próximo ano letivo.

Figura 1 – Resultado do Radar da Inovação aplicado na Etapa 1 do Programa ALI Produtividade



Fonte: Radar da Inovação - Sistema ALI/SEBRAE (2024)

Assim, buscando a solução do dilema e desenvolvimento do negócio, a partir da participação e aplicação das ferramentas específicas do programa, os empresários desenvolveram as seguintes ações:

### **Ação I – Contratação mais assertiva de vendedor (área: Pessoas)**

No momento da adesão ao Programa ALI Produtividade, a empresa enfrentava uma dificuldade com o perfil do profissional responsável pelas vendas. Apesar de ser um bom profissional para o atendimento de clientes, elaboração de projetos junto à CPFL e acompanhamento dos trabalhos, ele não demonstrava ter perfil comportamental para vendas ativas.

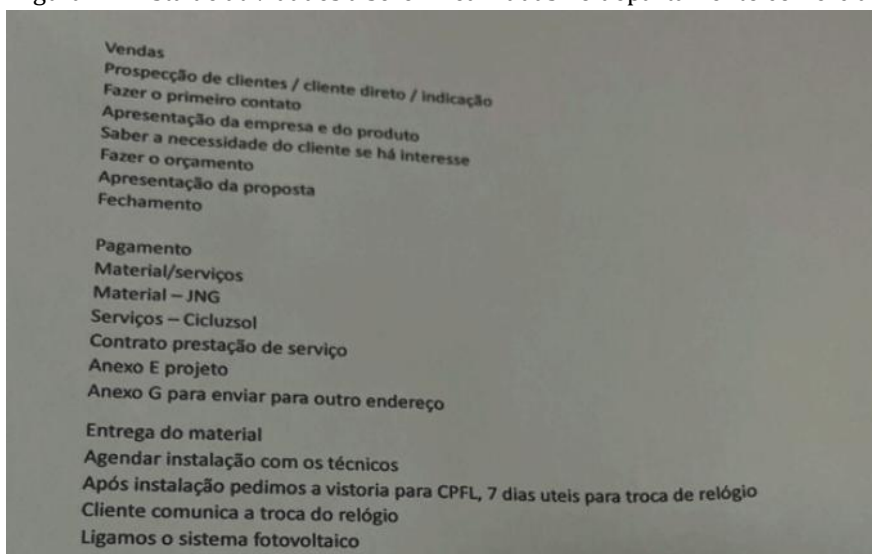
Como o momento de crescimento da empresa necessitava da busca ativa de clientes, inclusive com metas estabelecidas pelos empresários, o vendedor entendeu que não tinha interesse em continuar como vendedor. Para preencher esse cargo, os empresários deram preferência para contratação de uma vendedora com maior experiência em vendas.

A empresária entendeu que já que a equipe de vendas dela era composta por apenas uma pessoa, esta pessoa precisava ter perfil comportamental mais direcionado para liderança e vendas. Assim, essa ação diminuiu os atritos com relação às metas e permitiu que a nova vendedora agregasse seu conhecimento anterior na estruturação de um departamento comercial e no desenvolvimento de processos de captação de clientes, follow-up e pós-vendas.

### **Ação II – Lista de atividades do Processo de Vendas (área: Organização)**

Após a mudança na equipe de vendas, o foco passou a ser desenvolver um processo estruturado para direcionar as ações e atividades do departamento de vendas. Durante a fase de prototipagem prevista na metodologia do Programa ALI Produtividade para validar a solução do problema antes de sua implantação, a CicluzSol prototipou uma lista das atividades a serem realizadas e todos os processos envolvidos, conforme mostra a Figura 2. Além do protótipo inicial em forma de desenho, planejou-se também a simulação dessas atividades durante três semanas como forma de testagem desse novo procedimento. Conforme detalhado na subseção a seguir, houve a contratação de um software especializado para dar suporte a algumas ações mapeadas.

Figura 2 – Lista de atividades a serem realizadas no departamento comercial



Fonte: Sprint de Inovação - Sistema ALI/SEBRAE (2024)

Durante o período de testagem, a empresária e a vendedora Amanda iniciaram a simulação de algumas dessas ações no sistema e perceberam que ainda precisariam definir quem seria responsável por cada uma dessas etapas. Com os ajustes sinalizados, o protótipo foi validado e a solução foi implantada pela empresa, dando bons resultados na organização e facilitação de contato com clientes e na retomada junto àqueles que não tinham fechado os orçamentos solicitados.

Esse processo de definição das atividades e metas aproximou a empresa do conceito de Administração de Vendas proposto por Chiavenato (2005), que a entende como um processo sistêmico que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades de venda.

### **Ação III – Contratação de Software especializado (área: Inovação)**

Através de fornecedores e parceiros do segmento, os empresários conheceram o sistema Groner, criado especificamente para o segmento de energia fotovoltaica. O sistema permite que toda a operação seja acompanhada, desde o contato inicial dos clientes até o pós-venda, passando pela elaboração de contrato, orçamento, follow-up e demais processos envolvidos na venda.

O sistema foi utilizado em paralelo à lista de atividades do departamento de vendas, desenvolvida como protótipo no Programa ALI Produtividade. Conforme foi dito na Ação II, para organização das ações pretendidas, a empresária mapeou todas as ações a serem realizadas nesse departamento comercial, a ordem em que deveriam ser realizadas e utilizou o sistema para viabilizar e organizar cada uma das ações mapeadas anteriormente.

A contratação do sistema foi fundamental para a organização do processo, permitindo que a vendedora registrasse quantos e quais clientes tinha contatado no dia, se a resposta tinha sido negativa ou positiva, se havia orçamentos pendentes ou clientes antigos que precisavam ser contatados novamente. Além disso, como a CicluzSol oferece o serviço de lavagem das placas e manutenção periódica, visando manter o relacionamento com os clientes ativos, o sistema também permitiu controlar o período e notificar a vendedora quando entrar em contato novamente com os clientes.

Embora o segmento de energia fotovoltaica sofra com sazonalidade, as ações de captação ativa de clientes e reativação periódica de clientes inativos permitiu que o faturamento médio da empresa aumentasse de R\$50.000,00 para R\$ 90.000,00 ao mês.

#### **Ação IV – Consultoria especializada de Vendas (área: Planejamento)**

Além das ações descritas envolvidas diretamente na solução do dilema, a empresária participou de uma consultoria especializada em vendas subsidiada pelo SEBRAE e disponibilizada aos participantes do Programa ALI Produtividade. Nessa consultoria, a empresária alcançou maior clareza dos processos necessários para a criação de um departamento comercial, bem como da organização e métricas que deveriam ser estabelecidas para acompanhar o trabalho da vendedora.

#### **Ação V – Inova Olhar (área: Mercado)**

Assim como a consultoria paralela, a empresária também participou da missão empresarial Inova Olhar, uma missão subsidiada pelo SEBRAE em que os empresários visitam empresas conceituadas na cidade de São Paulo/SP. Com essa experiência, a empresária decidiu investir em melhorias estéticas na empresa, tendo o objetivo de contratar uma arquiteta para projetar o interior da nova loja que está em construção.

#### **Ação VI – EMPRETEC (área: Empreendedorismo)**

A ação paralela mais recente da empresária teve foco em se desenvolver ainda mais como empreendedora, com sua participação no seminário EMPRETEC em abril de 2024, realizado no escritório regional de Piracicaba. Segundo a empresária, o seminário EMPRETEC contribuiu com o entendimento ainda maior de que todos os departamentos da empresa, em especial o comercial que foi o principal foco das soluções implementadas, precisa funcionar sem a presença dela na empresa.

Diante do exposto, a participação no Programa ALI Produtividade propiciou com que os empresários colocassem essas ideias de solução em prática de forma estruturada, se conscientizassem da importância da criação, prototipagem, testagem e implantação de processos internos, aumentassem a rede de relacionamento e tivessem mais proximidade com o próprio SEBRAE.

Os resultados apresentados em cada ação e a crescente profissionalização da CicluzSol através delas se confirmam pelos resultados oficiais do Programa ALI Produtividade. Primeiro em termos de maturidade, impacto que pode ser observado na avaliação final e no crescimento expressivo na dimensão Gestão das Operações do Radar da Inovação, quando reaplicado no encerramento da metodologia e sobreposto à aplicação inicial, como traz a Figura 3.

Figura 3 – Resultado do Radar da Inovação aplicado na Etapa 9 do Programa ALI Produtividade



Fonte: Radar da Inovação - Sistema ALI (2024)

Atualmente, o departamento comercial, desde a prospecção ativa dos clientes, agendamento de instalações e manutenções e pós-venda, está sendo conduzido de forma independente, com a empresária na posição de gestora e não mais no operacional. Contudo, analisando o Radar da Inovação é possível identificar ganhos não só nessa dimensão diretamente relacionada ao dilema e sua solução, como também nas outras dimensões a partir de ações que a empresária desenvolveu durante e após a participação no Programa ALI Produtividade. Nota-se que o nível médio de maturidade da CicluzSol cresceu de 3,5 para 4,67.

Os resultados da empresa também se confirmam em termos do principal indicador oficial que guia a metodologia do Programa ALI, que é o indicador de produtividade, calculado a partir da subtração dos custos variáveis do faturamento bruto e divisão pelo número de pessoas ocupadas na empresa. Essa análise é feita também em dois momentos, de modo a ter-se um comparativo entre a produtividade inicial – antes da prototipagem e implantação das ações – e a final, três meses após a última etapa do acompanhamento pelo Agente Local de Inovação.

Assim, além da avaliação do Radar da Inovação demonstrada pelas Figuras 1 e 3, houve aumento de 27,59% no indicador de produtividade e de 65,51% de faturamento, no mesmo período em que a empresa conseguiu agregar mais uma vendedora, aumentando a equipe de 5 para 6 pessoas.

Em síntese, a participação ativa da empresária no Programa ALI Produtividade e em diversas ações do SEBRAE e de seus parceiros foi fundamental para agregar conhecimento de gestão do negócio, gestão de pessoas, gestão de vendas e desenvolvimento como empreendedora, o que revela a representatividade da instituição nos resultados aqui expostos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou relatar a jornada de construção de um processo de vendas ativo na empresa CicluzSol, localizada na cidade de Rio das Pedras/SP. Pela trajetória da empresa de crescimento constante, porém sem processo estruturado na parte de vendas, pelo contexto da cidade onde se encontra e, também, pela decisão de contratação de um vendedor sem experiência, a empresa enfrentava dificuldades e um dilema: como resolver o processo de vendas passivo e dependente de indicações da CicluzSol?

Foram analisadas as soluções que contribuíram para que a empresa pudesse superar os desafios. Durante a jornada do Programa ALI Produtividade, o vendedor decidiu por sair do cargo, o que propiciou a contratação de uma vendedora com experiência em vendas. Portanto, o foco das ações desenvolvidas sob protagonismo principal da empresária Silvana foi estruturar os procedimentos e processos de vendas, além de trazer maior profissionalização e olhar de gestora para a empresa.

Embora a empresária Silvana entenda como relevante dar oportunidade de crescimento e aquisição de experiência a profissionais do mercado, ela entende como um acerto ter contratado vendedoras com experiência prévia em vendas – uma durante a jornada do Programa e uma após encerrado o ciclo de acompanhamento – tendo em vista que a equipe era reduzida e, inicialmente, continha apenas uma pessoa.

Por esse motivo, para empreendedores iniciantes, ela indica que a pessoa responsável pela gestão identifique o que realmente é possível realizar com a equipe que dispõe, muitas vezes dando preferência para profissionais que possam ter autonomia e conhecimento e que possam agregar no crescimento da empresa.

Essa lição aprendida incentivou até a empresária a incrementar os benefícios da empresa, agregando plano de saúde e odontológico, para reter os talentos. No futuro, com a perspectiva do desafio de aumento da empresa, que já tem um novo espaço em construção, ela vê como uma possibilidade de ter pessoas sem experiência que possam ser treinadas pelas vendedoras atuais e compor uma equipe de vendas mais robusta.

A empresária também destacou a importância de todas as ações realizadas durante e após o Programa ALI Produtividade através do estreitamento de relação da CicluzSol com o SEBRAE. Apesar de já ter tido uma experiência prévia como empreendedora, foi nesses últimos anos dedicada exclusivamente à CicluzSol que ela aprendeu e se observa sendo gestora. Especialmente após a experiência no seminário EMPRETEC, em que ela ressalta que vivenciou e entendeu a importância de as diversas áreas da empresa continuarem seguindo os seus processos, independente da presença dos empresários.

Esse entendimento fez com que, além do sistema implantado durante o ciclo do Programa ALI Produtividade, os empresários agregassem controles de agendamento de serviços através de aplicativo no celular dos instaladores. Assim as vendedoras fazem o agendamento diretamente pelo aplicativo, gerando uma agenda para os instaladores e não necessitando da empresária para coordenar as áreas.

A melhor gestão dos processos propiciou maior agilidade, tanto na etapa de atendimento inicial e venda quanto na etapa de instalação e manutenção, tornando-se uma força da CicluzSol frente à ameaça do aumento de concorrência. Se no

momento da ideação e abertura da empresa a energia fotovoltaica ainda não era tão difundida, o cenário atual é bem diferente; há maior conhecimento das pessoas sobre sustentabilidade e incentivo através de mudanças na legislação, o que fez com que se aumentasse o interesse pela compra e instalação de sistemas fotovoltaicos e, também, o número de empresas no segmento.

No geral, ante ao exposto no presente estudo de caso, foi possível observar os impactos que a gestão de vendas traz para a empresa. Essa gestão envolve desde os aspectos de recursos humanos, como seleção de pessoas, identificando os perfis adequados e se há potencialidades do profissional para o cargo, até a estruturação de processos e automatização deles através da utilização das tecnologias disponíveis no mercado.

Um problema relacionado a vendas, seja uma diminuição de vendas ou oportunidade de crescimento não aproveitada, não deve ser visto apenas pelo prisma da melhoria de marketing, divulgação, oferta de novos produtos ou serviços; observar os processos internos, assim como fez a CicluzSol, é primordial para que a solução de atendimento e vendas seja solucionada de forma mais profunda e estruturada.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de vendas: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama do Censo 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 21 out. 2024.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Oslo Manual 1997: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 3th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264192263-en>. Acesso em: 21 out. 2024

ROCCO, A. M.; SILVEIRA, A. D. Ferramental para eficiência em vendas. 2007. Disponível em: <http://bit.ly/3zYYIWG>. Acesso: 21 out. 2024