

---

# *Atribuições das Áreas de Negócios*

---

## Índice

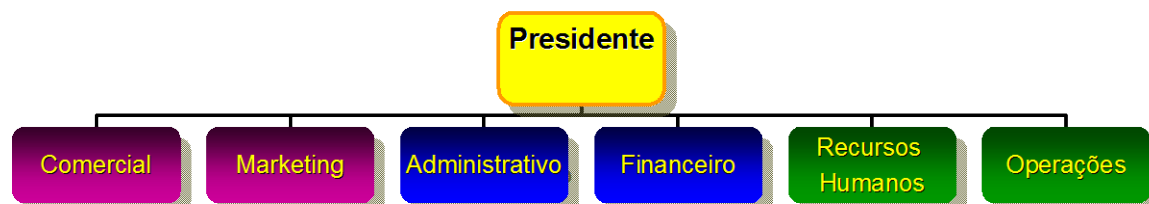
Introdução.....	3
Diretoria.....	5
Marketing.....	6
Comercial.....	8
Administrativa.....	10
Recursos Humanos.....	11
Financeiro.....	12
Operações.....	13
Recomendações Adicionais.....	14

## Introdução

Toda empresa para sobreviver precisa evoluir. Essa evolução pode ser desde uma pequena melhoria, como a reutilização de papel, até uma grande decisão, como o lançamento de um novo produto ou serviço. As mudanças voltadas para a evolução, costumam ter as seguintes metas:

- Aumento dos lucros - não quer dizer, simplesmente aumentar as vendas, mas lucrar mais nas condições atuais - pode significar alteração de preços, cobrança por serviços até então feitos gratuitamente ou aumento da margem de lucros.
- Aumento das vendas - mesmo tendo sucesso atualmente, você corre o risco de perder um grande cliente a qualquer momento - portanto, tenha sempre alternativas para aumentar as vendas. Pense em modos de ampliar sua participação no mercado, seja por meio de produtos, serviços ou diversificação.
- Estabilidade no negócio - muitas vezes, quem inicia o negócio, não é a pessoa mais adequada para administrá-lo. Isso acontece quando os fundadores não têm interesse em se dedicar às questões administrativas. Entretanto, o tempo gasto nessa tarefa garante a eficiência do negócio, permite melhorar o relacionamento com funcionários e ajuda a inspirar a confiança nos clientes, conquistando sua fidelidade.
- Aperfeiçoamento das ofertas - avalie como você pode melhorar o produto ou o serviço oferecidos. As melhorias podem ser modestas, mas serão significativas no conjunto. O processo de aperfeiçoamento contínuo irá mantê-lo à frente da concorrência. O produto tem que atender ao seu cliente, e não ao que o dono da empresa gostaria de oferecer ao mercado.
- Redução dos custos operacionais - importante característica de quase todo empreendimento de sucesso é o cuidado para evitar gastos desnecessários. Você pode fazer isso adotando rígido controle das finanças da empresa, em especial no que diz respeito aos custos de administração. Essa é uma tarefa que deve ser feita pelo próprio empreendedor - nunca delegada.
- Aprimoramento da cultura da empresa - estabelecer programas de incentivo e motivacionais para estimular o cumprimento dos objetivos, permitir contribuição dos indivíduos, que inclui sugestão de melhorias para manter o bom clima organizacional e conseqüentemente a produtividade geral.

Veja abaixo um organograma macro, com as principais áreas de uma empresa.



Ressaltamos a importância de ter todas as áreas representadas no organograma e, principalmente, ter as funções correspondentes a estas áreas sendo executadas na empresa.

O fato de não ter determinada área, não significa não desenvolver determinadas funções.

Se sua empresa for pequena, provavelmente irá acumular algumas funções na mesma área. É comum vermos um diretor Administrativo e Financeiro ou então um Diretor de Marketing e Vendas. Procure acumular funções de áreas que terão relacionamento entre si, assim sua gestão será facilitada, mas não deixe de explicitar no organograma.

Com a sobrecarga de funções, muitas vezes, os sócios deverão avaliar as principais atividades e priorizá-las, mas, normalmente a ausência de determinadas funções, ações, ou processos não executados, tornam as empresas menos competitivas.

Recomendamos acumular funções em nível de diretoria e ter a execução das funções separadas num nível inferior que poderá ser de gerência ou de supervisão, sempre sob os olhos do diretor. Neste caso, teríamos gerências administrativa e financeira separadas, reportando-se ao mesmo diretor, e gerências de marketing e vendas separadas, também se reportando ao mesmo diretor.

É importante que os principais executivos da empresa assumam as áreas de negócio formalmente para evitar duplicidade na execução de funções.

A seguir você verá uma descrição das principais atribuições de cada área de negócio e também da diretoria da empresa, que deverá orquestrar a execução das funcionalidades de todas as áreas.

## Diretoria

*A principal atribuição da diretoria está ligada ao direcionamento do negócio.*

*Para tanto será necessário ter um Plano de Gestão aonde os dirigentes irão:*

- Definir Visão e Missão da empresa, e é aqui onde os principais dirigentes vão dar o rumo da empresa, e direcioná-la no curto e longo prazo. Os objetivos e metas devem ser discutidos de forma clara para que possam ser compreendidos por todos os envolvidos
- Definir estratégia e analisar os pontos fortes e fracos da empresa, suas ameaças e oportunidades no mercado em que atuam, e ver qual a melhor e mais vantajosa forma de atuação. Na elaboração da estratégia da empresa será necessário definir a estratégia de marketing, onde a diretoria deverá:
  - Definir segmentos de mercado e explorar oportunidades de negócio.
  - Definir mercados-alvo onde serão definidos os conjuntos de clientes a serem atingidos.
  - Definir as ofertas com seu conteúdo e empacotamento, preços, forma de comercialização e distribuição e a promoção necessária para sua colocação no mercado.
  - Definir um plano de ação com orçamento e cronograma.
- Analisar os riscos inerentes à empresa levando-se em conta exercícios de simulação de *cenários otimistas, realistas e pessimistas*.

Em suma, a diretoria deve definir a estratégia e garantir a execução das ações, através de mecanismos de controles, de forma a garantir a implementação e sua execução, que levarão a empresa ao sucesso. Deve acompanhar a evolução do mercado, decidir sobre novos rumos e estar alerta às eventualidades e reagir prontamente seja se protegendo frente a uma ameaça seja aproveitando a oportunidade presente.

## Marketing

*O papel da área de marketing numa empresa é, em linhas gerais, conhecer o mercado para direcionar os esforços da empresa às suas necessidades.*

*Muitas empresas confundem marketing com propaganda. Na execução do marketing além da promoção das ofertas, que pode ser feita através de propaganda, é muito importante também cuidar de outras responsabilidades como:*

- Análise do mercado em que atua, incluindo aqui análise das empresas do mesmo setor, os movimentos destas empresas, tendências no mercado nacional e internacional, análise de concorrência, fusões, aquisições, novos entrantes, principais concorrentes, produtos substitutos, preço praticado no mercado e perfil dos clientes.
- Pesquisas diversas sobre mercados-alvo para manter a equipe de vendas informada sobre movimentos de mercado, e estar atento a eventuais mudanças e novas oportunidades.
- Focar nas principais ofertas que atendam ao mercado que sejam lucrativas para a empresa e dedicar menos esforço ou abandonar ofertas que não trazem retorno efetivo.
- Desenvolvimento de canais, para dispor a oferta de forma adequada ao cliente.
- Promover a imagem da empresa através da divulgação das ofertas, o que pode ser feito através de propaganda, eventos, mala direta, participação em eventos, site, brindes, outdoor, rádio, etc.
- Lançamento de novas ofertas em conjunto com área de vendas e serviços.
- Comunicação interna e externa, por exemplo, criação de jornais internos que informem os funcionários sobre o que a empresa está fazendo e sobre os rumos que está seguindo, comunicação regular com clientes informando novos casos de sucesso, eventos, etc. Note que esta comunicação é diferente da comunicação que será feita diretamente pela área de vendas, no modelo 1 para 1, onde o vendedor vai dar tratamento diferenciado a cada cliente.

- Ações de fidelização do cliente.
- Material de divulgação das ofertas e apoio a vendas como, folhetos, apresentações eletrônicas, modelos de propostas comerciais, mala direta, brindes, etc.
- Enfim, todo este conteúdo poderá ser escrito em forma de um plano anual chamado Plano de Marketing, com estratégias de vendas e ações bem definidas.
- No marketing também é necessário criar um SIM, ou Sistema de Informações de Marketing. O SIM nada mais é que o conjunto de informações que será analisado para tomar as decisões de marketing. Deverão ser analisadas informações de concorrentes, de clientes, de processos internos, de mercado (revistas e feiras do setor) para acompanhar os movimentos do mercado e decidir sobre eventuais mudanças no planejamento estratégico.
- Uma outra função que o marketing pode desenvolver é na prospecção de novos mercados e clientes, através de eventos e mala direta. A área de vendas deverá participar destes eventos, convidando os clientes preferenciais e prospectando novos clientes.

*Além disso, a área de marketing é responsável por treinar a área de vendas na capacitação do material de apoio a vendas, como folhetos e apresentações, e no discurso a ser utilizado junto ao cliente, como os diferenciais da empresa ou oferta e as vantagens em relação ao concorrente. O ideal é que o material de apoio a vendas seja criado em conjunto pelas áreas de marketing, vendas e serviços. É também responsável pelo relacionamento com parceiros para poder tirar proveito de ações de marketing conjuntas.*

Você pode desenvolver atividades de marketing internamente na sua empresa, sem ter que investir na contratação de uma agência de publicidade. No material de apoio do ADVANCE e-Strategic Planning, você tem exemplos de várias boas práticas adotadas com sucesso no mercado.

## Comercial

*A área comercial de uma empresa representa sua linha de frente. É a parte da empresa que vai se relacionar diretamente com os clientes. Suas responsabilidades são:*

- Prospectar novos clientes de acordo com a estratégia de mercado definida por marketing.
- Vender!!! Muito!!! E certo!!! A área de vendas não deverá vender qualquer coisa para qualquer cliente. Deverá sim oferecer as ofertas da empresa para os clientes dos mercados-alvo definidos, com foco no cliente certo.
- Desenvolver competências para vender bem as ofertas da empresa, e para isso é preciso conhecê-las e saber falar sobre elas dentro do contexto de negócio do cliente.
- Desenvolver habilidades de negociação.
- Desenvolver casos de sucesso em conjunto com a área de serviços.
- Construir um histórico do trabalho efetuado em cada cliente, através de um sistema de CRM, ou dos controles que a empresa usa.
- Manter um cadastro atualizado e centralizado de informações dos clientes com perfil detalhado, dos clientes atendidos diretamente pelos vendedores ou indiretamente através do tele-vendas.
- Manter informações sobre o andamento das vendas, comparando previsões com o que foi realizado.
- Entregar as soluções junto com serviços, pois é importante que na hora da entrega de um projeto o vendedor responsável pelo cliente esteja junto e faça o acompanhamento do nível de satisfação do cliente. Nesse momento, eventualmente, pode ficar alguma pendência que deverá ser acompanhada.

- Manter relacionamento com clientes fazendo ações conjuntas com marketing.
- Executar atividades de pós-venda com acompanhamento do pedido, pagamento, suporte necessário e identificando novas oportunidades de negócio.
- Trazer feedback do campo para aprimorar os materiais desenvolvidos por marketing e as soluções desenvolvidas por serviços.
- Realizar benchmarking com o time de vendas sobre os sucessos e as dificuldades, os discursos ou comentários mais comuns e a concorrência encontrada. São exemplos disso uma necessidade de solução, uma necessidade de evento a ser executado, uma nova informação sobre a concorrência, ou sobre o próprio cliente.

*As empresas que vendem serviços e soluções têm notado que o processo de vendas mudou. As vendas estão cada vez mais consultivas, ou seja, o papel do vendedor passa a ser o papel de um consultor, que vai vender tecnologia aplicada a solução de um problema de negócio do cliente. Desta forma fica difícil para o vendedor estar atualizado sobre os negócios e também sobre as inúmeras formas de licenciamento e versões de produtos de hardware e software.*

*Sugerimos que as empresas de tecnologia tenham uma área (pode ser uma pessoa) que dê apoio a vendas fazendo algumas tarefas como:*

- Tele-vendas, que seria responsável pela venda de produtos (PC's, impressoras, etc.).
- Uma pessoa dedicada para atender as necessidades de licenciamento. O gerente de contas deverá saber falar muito sobre venda de serviços e soluções e levará, quando for o caso, um "assessor" para assuntos de licenciamento.
- Uma pessoa dedicada para geração de propostas. Novamente, quando evoluímos o modelo de venda de produtos para serviços e para soluções a complexidade das propostas, naturalmente, cresce muito. Uma pessoa dedicada para isto traria grande ganho de performance e qualidade para a equipe de vendas.

Essa prática tem tido retorno excelente para empresas de tecnologia. Esse suporte é importante para deixar o pessoal de vendas focado em seus clientes e nas vendas!

## Administrativa

*A área administrativa é a que cuida da parte burocrática da empresa, e seu principal objetivo é a otimização da produtividade e redução dos custos.*

*Dentre as diversas atividades, incluem-se:*

- Estudo da viabilidade de prazos e cronograma das atividades.
- Processos interdepartamentais.
- Elaboração de contratos.
- Envio de documentos.
- Análise de taxas; impostos diversos.
- Cotação de preços e compra de materiais e serviços
- Notas fiscais.
- Controle do faturamento.
- Controle da contabilidade.
- Controle dos fluxos entre departamentos, fornecedores e clientes.

## Recursos Humanos

Mesmo para as empresas pequenas, é importante a elaboração de algumas práticas que visam uma gestão participativa, tanto no que se refere à delegação de tarefas e à descentralização, quanto na questão motivacional e no entendimento da estratégia para o cumprimento dos resultados, bem como na participação destes.

Sua empresa não precisa, necessariamente, ter um departamento de RH. O objetivo é construir e manter uma equipe competente e comprometida com o negócio. Para isso, pense em implantar sistemas de recompensas, premiação por produtividade, distribuição ações da empresa e até mesmo, uma simples divulgação interna. Lembre-se: todos esperam reconhecimento, saiba elogiar no momento certo.

*A área de Recursos Humanos cuida de tudo que é relacionado às pessoas dentro da empresa, como por exemplo:*

- Recrutamento e demissão de funcionários.
- Desenvolvimento pessoal e profissional, através de diversos tipos de capacitação.
- Treinamentos gerenciais.
- Processo de Avaliação de Desempenho.
- Constante capacitação dos colaboradores.
- Acompanhamento da evolução dos colaboradores em conjunto com a gerência e diretoria da empresa.
- Contribuição no institucional da empresa.
- Atividades motivacionais e interpessoais.
- Política de retenção de funcionários.

## Financeiro

*A área financeira é responsável por cuidar da saúde financeira da empresa. Isso inclui o planejamento de como o resultado das vendas vai ser investido, e o controle e interpretação geral dos números. Na época de planejamento estratégico, que deverá ser feito anualmente, os números da empresa do ano anterior deverão ser analisados, para o ano subsequente para que possa ser bem projetado. Os números da empresa deverão ser periodicamente compartilhados com os altos executivos da empresa. A área financeira terá como responsabilidade:*

- Pagamento de títulos, duplicatas, fatura.
- Controle de recebimentos; inadimplências.
- Aprovação de crédito, quando a empresa necessitar de algum tipo de injeção de capital.
- Aplicações financeiras.
- Análise da “saúde financeira” da empresa através do fluxo de caixa e outros mecanismos contábeis.
- Controle e medidas de redução de gastos.
- Discussão de descontos e formação de preço das ofertas.

## Operações

*A área de operações é o que consideramos a produção da empresa. Você poderá chamá-la de projetos. É a área responsável por entregar as ofertas da empresa, sejam elas produtos, soluções, ou serviços customizados. Suas principais atribuições são:*

- Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, ou adequação das ofertas da empresa, para atender a necessidades dos clientes levantadas por vendas e marketing.
- Desenvolvimento da proposta técnica.
- Gerência e execução dos projetos nos clientes.
- Apoio técnico a área de vendas, como suporte pré-vendas.
- Pesquisar em campo novas necessidades dos clientes e tendências de negócios e de tecnologia.
- Desenvolvimento de casos de sucesso em conjunto com as áreas comercial e marketing.
- Manter-se atualizado e em contato com os fornecedores.
- Treinar equipe de vendas e marketing nas soluções desenvolvidas, para que elas possam ser levadas ao mercado (individualmente por vendas ou coletivamente por marketing) com a abordagem de negócio e tecnologia adequadas.
- Controle do estoque.
- Controle da logística: desde a chegada do pedido até a entrega das ofertas dentro do prazo.

## Recomendações Adicionais

*Não é fácil colocar em prática as coisas que ouvimos de terceiros, mesmo que sejam extremamente coerentes e que tenha nossa total concordância. É hora de implementar os modelos de gestão, colocar os modelos em prática e iniciar as adaptações necessárias a sua empresa passo a passo.*

Normalmente as empresas de pequeno porte, costumam zelar pela informalidade e acabam por extinguir o cargo de presidente.

A primeira dica é que você deve eleger um presidente na empresa. Essa distinção é muito importante para a percepção do cliente.

O cliente entende como responsável pela empresa aquele que tem o cargo de presidente. Em alguns casos o presidente da sua empresa vai servir para escalar dentro da empresa cliente, por exemplo, o comercial fala com nível gerencial e o presidente da sua empresa poderá ser apresentado à diretoria e até a presidência da empresa cliente.

O ideal é que o presidente seja o sócio majoritário da empresa. Se as quotas dos sócios da sua empresa são iguais, então eleja como presidente o sócio com maior capacidade de relacionamento, com perfil comercial.

Internamente, a figura do presidente será o ponto focal entre os departamentos.

Outra dica é ter uma secretária subordinada ao presidente, para fazer agendamento de reuniões, funcionar como recepcionista, e ajudar a área de vendas no envio de materiais aos clientes, ou seja, dar suporte de modo geral.

Outra função difícil é aprender a conciliar funções gerenciais com operacionais. Temos notado em empresas de pequeno e médio porte que os dirigentes muitas vezes assumem funções operacionais,

como vendas, ou até atendimento técnico. Isso não é ruim, porém o tempo do dirigente deve ser dividido corretamente entre estas atividades e as de planejamento e controle do negócio em si. A principal função dos altos executivos é definir a estratégia e garantir a sua boa implementação, o que levará a empresa a seguir o rumo determinado. Durante a execução da estratégia, os executivos devem estar atentos ao mercado em geral para identificar novas oportunidades ou ameaças e fazer as adequações necessárias de acordo com novos cenários e com os objetivos a serem atingidos.

Esteja sempre preocupado em motivar as pessoas, oferecer a remuneração adequada.

Lembre-se que o controle de gastos da empresa é importantíssimo.

Você deverá estar sempre preocupado também em verificar como estão se comportando os indicadores e métricas que vão medir a execução da estratégia definida.

O sucesso está vinculado ao foco seguido de comprometimento de todos os envolvidos para o cumprimento do objetivo pré-estabelecido.

Trabalhar em time é imprescindível para obter os resultados desejados.

Esteja sempre atento a novas formas de buscar novos clientes e fidelizá-los.