

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DO SETOR COMERCIAL EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL-MECÂNICO¹

Gabriel Dal Piva¹; Letícia Lauxen Seghetto²
Paulo Padilha dos Santos; Niloar Bissani; Gilberto Antonio Niederle³

RESUMO

Este artigo buscou desenvolver um diagnóstico de gestão empresarial em uma empresa do segmento metal mecânico na cidade de Chapecó-SC, aponta-se sugestões de melhorias para a área vendas da empresa. Além disso, foi desenvolvido ao levar em consideração os seguintes fundamentos teóricos: importância da gestão comercial para a indústria, estrutura e previsão de vendas, levantamento e segmentação de mercado, as ferramentas de controle e os indicadores de avaliação de vendas a importância da formação de território e zoneamento de vendas. O estudo consiste em um método científico indutivo. O nível de pesquisa se classifica como exploratório. Com relação ao delineamento da pesquisa consiste em um estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados são entrevista semiestruturada e observação. A técnica de análise e interpretação de dados foi a qualitativa. Foi possível constatar que a prática de venda está diretamente ligada com as estratégias, que juntamente com a concessão de crédito são importantes para que a empresa se destaque frente a concorrência. O potencial de mercado é essencial para montar a previsão de venda, além disso, a delimitação de território é útil para dirigir e controlar os esforços de vendas. Evidenciou-se pela Matriz SWOT da área pesquisada, aponta-se as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Portanto, conclui-se que o zoneamento da área de vendas é importante para o melhor desempenho da equipe, além de ser útil a empresa como um todo e as ferramentas de controle de vendas, também são necessárias na organização.

Palavras-chave: Gestão comercial. Segmento metal mecânico. Vendas. Ferramentas de controle de vendas.

1 INTRODUÇÃO

O setor metal mecânico cresce cada vez mais em todo o país. Segundo a Feira Metalmeccânica de SC (2018) no oeste de Santa Catarina 10% das empresas são do segmento eletrometalmeccânico o que ocasionou o crescimento do número de empregos em 57%. As empresas desse segmento na região produzem, em sua maioria, equipamentos, insumos e máquinas para a avicultura e suinocultura.

O gestor comercial é responsável pela área de vendas das organizações. Dentro das empresas o profissional dessa área é de grande importância, já que sua função é conhecer e solucionar problemas das vendas, concentrar esforços na eficiência das vendas e atendimento

¹ Artigo desenvolvido como atividade corporativa 2018/2 de Administração da UCEFF

² Acadêmicos do curso de Administração da UCEFF. E-mail: leticia.lauxen.seghetto@gmail.com.

³ Docentes da UCEFF. E-mail: paulo@uceff.edu.br; niloar@uceff.edu.br; niederle@desbrava.com.br.

aos clientes, conseguir liderar, dirigir e motivar os vendedores, além de avaliar e tomar decisões. Segundo Las Casas (2005), o contato diário com os clientes das empresas normalmente é feito pelos vendedores que através da comunicação pessoal, ajudam a formar a imagem que a empresa quer passar. As técnicas utilizadas irão resultar em maior ou menor retorno financeiro.

Desenvolver um diagnóstico na área de gestão comercial em uma empresa do segmento metal mecânico é importante, pois através dele consegue-se apurar o potencial e as dificuldades da mesma, além disso pode contribuir para uma melhor tomada de decisões, pois apresenta uma visão global e dinâmica da empresa.

Com a concorrência mais acirrada as indústrias procuram sempre por um diferencial para poderem se destacar, nesse quesito uma gestão comercial bem preparada poderá fazer uma grande diferença dentro de uma organização, já que pode contribuir com técnicas e estratégias para melhorar o desenvolvimento da marca. Segundo Welsch (1970) as estratégias são os meios usados para alcançar os objetivos das empresas.

A questão problema deste estudo é: **Qual o diagnóstico de gestão empresarial no setor comercial de uma empresa do segmento metalomecânico?** A partir da problemática apresentada, o artigo tem por objetivo analisar a empresa e sua área comercial para então conseguir propor melhorias a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste na seleção de textos, artigos como material para a redação do trabalho. Ela será o embasamento teórico por meio das ideias de outros autores. De acordo com Mello (2006, p. 86), “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO COMERCIAL

Administração é vista como um processo integrativo fundamental, sempre em busca de resultados específicos. Administrar é portanto, um processo pelo qual o administrador cria, planeja, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.4) "a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

O planejamento é considerado a função principal dentro de uma empresa, ocorre em todos os tipos de atividades. É o processo básico pelo qual se decide quais são os objetivos e como iram atingi-los. Segundo Las Casas (2005, p.59) "ao exercer a função de planejamento, partindo os objetivos da empresa, ele deve qualificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado, o nível de renda, fazer previsão e orçamento."

Stoner e Freeman (1999, p.5) argumentaram que "planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los."

A organização é o segundo passo, ela é definida como uma estrutura ou rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. Segundo Las Casas (2005, p. 59) "na organização de vendas, as atividades principais são centralizadas na estrutura da força de vendas e inclui aspectos relacionados com motivação, recrutamento, seleção, treinamento, locação de território, entre outros."

Para Stoner e Freeman (1999) organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Direção é efetuar planos e estruturar uma organização com a finalidade de aumentar a eficiência operacional, elas são coordenadas para que as pessoas possam executar essas tarefas sem dispersão de recursos. De acordo com Las Casas (2005, p.59) "considerando a função de direção, o gerente de vendas deve executar o que foi planejado e empenhar-se principalmente no cumprimento das diretrizes, como metas, estratégias, objetivos e etc,"

Segundo Kwasnicka (1995) relata que a direção é o poder e a capacidade de pessoas ou grupos de impor seus desejos sobre os outros, independentemente de sua resistência ou aceitação.

Controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial. No planejamento das atividades de uma organização determinam-se metas a serem

cumpridas. O controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas.

Stoner e Freeman (1999, p.7) dizem que: “através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido”.

Gestão empresarial é a atividade empresarial que por meio de diferentes tipos de pessoas especializadas, tem como objetivo melhorar a produtividade de uma empresa. Segundo Maranhão, Macieira (2008) a gestão empresarial vem por muito tempo com uma abordagem funcional e de certa maneira cumpre com o seu objetivo, já que visa a simplicidade das cadeias coletivas e das próprias organizações.

O gestor tem como ato influenciar as pessoas, além de desenvolver liderança para estimular o engajamento dos seus funcionários a alcançarem juntos os objetivos da organização.

Para chegar em seus objetivos o gestor precisa estar envolvido com todos os interessados no sucesso do seu negócio, para entender melhor as questões técnicas e administrativas da sua empresa, isso inclui acompanhar todos os processos adotados pela empresa. Administração e gestão são áreas complementares, uma necessita do outro.

2.2 SEGMENTO METAL MECÂNICO

É o segmento que tem por objetivo a produção e transformação de metais como o alumínio e ferro em outros diversos produtos como máquinas, estruturas metálicas, tubulações e matrizes. Eles também são responsáveis pelas instalações, manutenções de máquinas e equipamentos industriais.

Segundo o Sebrae (2010), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) apresenta dados de 2008 que apontam para a existência de 7.404 empresas (98,1% de micro e pequeno porte) e 99.524 empregos em empresas do segmento metal mecânico no estado de Santa Catarina, dessa forma o ramo foi responsável em 2009 por 24,4% das exportações do estado, esses produtos foram vendidos principalmente para a Argentina, Estados Unidos e o México.

O segmento metal mecânico cresceu nos últimos anos, o que o tornou responsável por um grande número de exportações e postos de trabalho.

2.3 GESTÃO COMERCIAL

Gestão comercial é a área responsável pelas atividades comerciais dentro da organização, ela atua de forma decisiva no planejamento tático e estratégico, com o propósito de sempre alcançar o crescimento da empresa.

O ambiente empresarial de acordo com Chiavenato (1982), “é todo o universo que envolve externamente uma empresa tomada como referência”, ou seja, tudo aquilo que está situado fora da empresa. As principais funções do gestor comercial, são encontrar e resolver os problemas dentro da organização, dirigir e motivar as pessoas para que todos alcancem os objetivos da empresa. Para que a força de vendas venha a chegar em um resultado é muito importante que tenha planejamento.

De acordo com Kotler (1998) a venda pessoal funciona como um elo de ligações entre as empresas e os clientes. O vendedor é a empresa para muitos dos seus consumidores e ele exerce papel importante ao trazer para sua empresa informações valiosas sobre os clientes, por essa razão, a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar sua força de vendas, ou seja, verificar habilidades necessárias para a função, o papel estratégico, definir a estrutura, acompanhar o desempenho e sua remuneração.

Para um trabalhador melhorar o seu desempenho no trabalho e servir bem os seus clientes, ele deve ter algumas habilidades, e saber como usá-las no dia a dia. De acordo com Las Casas (1999, p.173) “a habilidade do vendedor na execução de suas tarefas torna-o bom ou mal profissional. O seu compromisso com a profissão que abraçou e um dos determinantes da sua carreira”. Com estratégias bem realizada e uma boa abordagem feita pelas equipes de vendas a empresa consegue de forma convincente entrar em um mercado competitivo.

Para Cobra (1994) a multiplicidade de produtos e de negócios autônomos dirigidos a diversos grupos de consumidores e clientes exigem diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja em nível corporativo, seja por oportunidade de negócio.

O estudo de mercado é usado para determinar a capacidade em uma determinada área ou ramo de atividades, tem-se como objetivo absorver uma quantidade específica de vendas de um produto. De acordo com Cobra (1991), a partir do momento que uma organização deseja explorar novos negócios, terá de tomar decisões com relação ao mercado que pretende atingir. Por conseguinte, precisa definir critérios para a análise desse mercado.

Algumas estratégias para a empresa seria oferecer somente um produto e tentar atingir todos os compradores com um único programa de marketing. De acordo com Cher (1990) esse raciocínio enseja o chamado marketing indiferenciado, em que a empresa trata o mercado como

um agregado, de modo que foca sempre sobre o que é comum as necessidades de todos, e não apoiam-se geralmente, em canais de massa para sua propaganda. A segmentação de mercado e, assim outro instrumento de marketing útil para as empresas. É preciso que a empresa pesquise o mercado para conhece-lo, quanto aos seus desejos, interesses e necessidades.

De acordo com Cher (1990) a empresa passa a ter condições de optar por uma estratégia de marketing mais apropriada as suas realidades e as características do mercado, de maneira que podem adotar estratégias de marketing, diferenciado ou concentrado.

Previsão de vendas é uma avaliação de vendas e faturamento que a empresa pretende obter no futuro. É feita basicamente com os números obtidos nas vendas dos últimos meses. Assim são feitos gráficos que permitem que a empresa faça um planejamento de curto a longo prazo. O planejamento de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados (WELSCH, 1996).

É necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos outros departamentos da empresa são muito expressivos. A previsão pode ser feita por produtos, regiões, mercados ou por outros clientes, para isso são utilizados métodos científicos ou não científicos. Segundo Las Casas (2005) uma previsão otimista pode determinar que o departamento de produção prepare-se para comprar quantidades maiores de matéria-prima, fazer novas contratações e produzir mais.

Tão importante quanto vender é saber administrar as vendas, o processo de vender é um ciclo continuo, permanente e que só terá fim se em algum momento o cliente encerrar suas atividades com a empresa. Segundo Cobra (2010) a ficha de cadastro do cliente é o documento que faz a entrada no sistema de venda, este documento antecede ou acompanha o formulário de pedidos. O cadastro deve ser atualizado periodicamente, para sempre saber a real situação financeira do cliente, já que esse documento possibilita a alteração de credito concedido pela empresa.

A ficha-cliente “é o instrumento que dá ao vendedor a possibilidade de fazer um perfeito planejamento de sua atividade de campo e de cada visita que irá fazer” (COBRA, 2010, p.166). Ela permite identificar cada cliente e suas condições e necessidades especificas, além disso o vendedor pode planejar seu roteiro de viagens e visitas a partir de uma ordenação racional das fichas presentes.

“A curva ABC é um método de classificação de informações, para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número”

(CARVALHO, 2002, p. 226). Também é conhecido como regra 80/20 ou princípio de Pareto, a curva ABC é um método que organiza os clientes por ordem de relevância, para assim descobrir o grupo de maior impacto em menor número. Segundo essa ferramenta, em torno de 80% do faturamento vem de 20% dos clientes. Na curva A são colocados os clientes que compram mais, ou compram produtos que tem maior peso no faturamento da empresa, eles representam cerca de 20%. Na curva B estão os clientes que possuem média relevância no faturamento, em torno de 50%. Na curva C estão os clientes que compram menos, com menor frequência ou produtos que não afetam muito o faturamento, em média 30% dos clientes. Se observa que “[...] poucos clientes representam muito do faturamento da empresa e muitos clientes representam pouco desse faturamento, o que torna a empresa muito vulnerável à ação da concorrência” (COBRA, 2010, p. 173).

Realizar o zoneamento de uma área é agrupar os clientes de acordo com suas características específicas. “Entende-se por agrupamento de clientes todos os clientes da empresa, mais os compradores em potencial e todos os demais possíveis consumidores dos produtos ou serviços da empresa.” (COBRA, 2010, p. 215)

Existem algumas vantagens em realizar o zoneamento de vendas, entre elas destacam-se: redução de custos, já que por meio do conhecimento da região e dos clientes existentes nela, o vendedor pode reorganizar melhor o tempo de visitação e locomoção. Melhor relacionamento com os clientes, já que assim eles conhecem melhor os hábitos, preferências e motivações deles.

Segundo Cobra (2010) o principal objetivo ao se obter o zoneamento de vendas é conseguir territórios que possuam potencial igual de mercado, cargas iguais de visitação e a mesma delimitação geográfica, de modo que exijam os mesmos esforços físicos para a locomoção e tarefas administrativas dos vendedores.

A maioria das empresas destinam seus vendedores para territórios específicos, esses são agregados em agrupamentos maiores chamados de zona de vendas. Assim, é estabelecido um sistema de territórios, as organizações tentam conseguir “territórios que sejam fáceis de administrar, com potencial de vendas que seja fácil de estimar, com um tempo de viagem baixo e que contenham uma carga de trabalho suficiente e equitativa” (COBRA, 2010, p. 239)

Há duas ideias diferentes sobre o melhor tamanho dos territórios de venda. A primeira é a de territórios de potencial igual para proporcionar a todos os vendedores as mesmas condições de oportunidade de renda e dar a empresa formas de avaliar o desempenho dos funcionários. Esse conceito “encoraja os vendedores a trabalharem com o máximo de sua

capacidade. Pressupõe-se, também, que os vendedores encarem territórios de igual potencial como um critério de justiça e de oportunidade iguais.” (COBRA, 1986, p. 204). O outro conceito é a criação de territórios de carga de trabalho iguais, a ideia é que os vendedores otimizem a cobertura de seu território. Rota é o trajeto que os vendedores precisam fazer para visitar periodicamente os pontos de vendas que recebeu. "Portanto, o estudo de rotas é a previsão e a coordenação no tempo e no espaço das deslocações do vendedor" (COBRA, 1986, p. 209).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada na administração para a análise do ambiente interno e externo e descobrir quais são os pontos fracos, os fortes, as ameaças e as fraquezas. Essas informações servem de base para o planejamento estratégico e de gestão da organização. Ferrell e Hartline (2009, p.130) acrescentam dizendo que “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”

Toda empresa precisa ter uma boa área comercial, com uma boa estratégia e planejamento, assim é possível alcançar as metas traçadas.

3 METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013) metodologia é uma disciplina que consiste em compreender, estudar e avaliar os vários métodos existentes para a realização de uma pesquisa acadêmica, aplicam-se procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento.

O estudo foi realizado a partir do método indutivo que segundo Prodanov e Freitas (2013) parte de um fato para chegar a uma lei geral, onde utiliza da observação e experimentação, com vista a investigar a relação existente entre dois fenômenos para então generalizar. Logo, “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (GIL, 1999, p.28).

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa exploratória faz descrições precisas da situação e descobre as relações que existem entre seus componentes, assim esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para permitir considerar os mais diversos aspectos de um problema ou situação.

Nesse artigo foi realizado o estudo de caso, com visitas a empresa já que o objetivo era coletar os dados necessários para elaborar o trabalho. Para Gil (1999) o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo complexo e exaustivo de um ou de poucos objetos, que permite um conhecimento amplo e detalhado.

A coleta de dados é uma fase importante da pesquisa, é nela que se obtém as informações necessárias para a realização do trabalho por meio de técnicas. Nesse caso as escolhidas foram, entrevista semiestruturada e observação. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) entrevista semiestruturada busca por meio da conversação conseguir dados que possam ser usados na análise qualitativa. “A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano” (GIL, 1999, p.110). A pesquisa por meio de documentos é algo muito importante, já que segundo Gil (1999) eles são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do segmento metal mecânico instalada no município de Chapecó-SC desde 1979. Ela produz máquinas e equipamentos de alta tecnologia que são utilizados por grandes frigoríficos. A técnica utilizada para a interpretação de dados foi a análise qualitativa que segundo Beuren (2008) realiza análises mais detalhadas e aprofundadas sobre o assunto.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa analisou uma empresa do segmento metal mecânico no município de Chapecó- SC, para isso, foram utilizados a aplicação de uma entrevista semiestruturada ao responsável pela área comercial da organização e observação dos pesquisadores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Segundo o gestor da empresa ele considera a área muito importante, pois através dela é possível aumentar as vendas e o faturamento. Ele compartilha da mesma ideia de Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 11) onde o “processo de gestão inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem

nortear o comportamento dos gestores.” Desse modo, o processo de gestão tem como objetivo garantir que a missão do empreendimento seja cumprida e assegurar seu sucesso.

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2014) o processo de gestão caracteriza-se como um conjunto de procedimentos que os administradores identificam como necessários para impulsionar a organização à situação desejada no futuro.

Conforme o relato do entrevistado muitas vezes a empresa precisa seguir o que suas concorrentes estão fazendo no mercado, já que ela é uma empresa de médio porte e seus oponentes multinacionais, mesmo assim são utilizadas algumas estratégias para ir melhor que a concorrência, entre elas: ter produto de qualidade, satisfazer e atender as necessidades dos clientes, ter vendedores melhores que os concorrentes, procurar sempre ter o preço do produto competitivo, além de priorizar a linha de aves e suínos. Conforme Luecke (2009, p. 09) “Estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo”. Para Oliveira (2007), usar as estratégias é o caminho mais adequado para alcançar objetivos e metas estabelecidas.

4.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO COMERCIAL

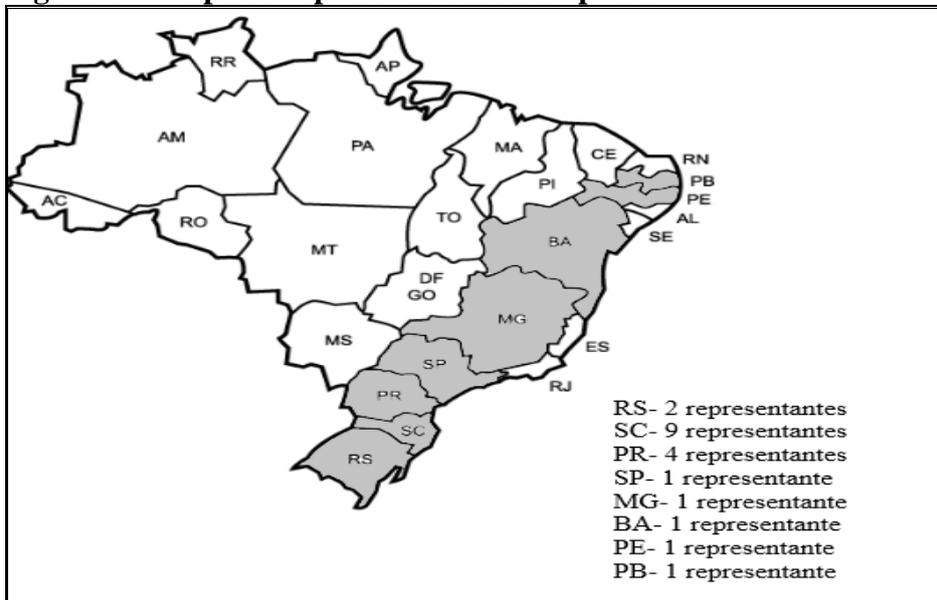
A estrutura comercial das empresas existem para possibilitar que os clientes tenham mais facilidade para acessar os produtos que a organização oferece. Nas indústrias, as vendas podem ocorrer através de vendedores próprios ou representantes. Durante a entrevista realizada com o responsável pela área comercial da empresa, foi direcionada uma pergunta sobre como funciona a estrutura comercial da empresa. Relatou possuir uma rede de representantes espalhadas pelo Brasil e como equipe direta, a empresa possui: 2 supervisores comerciais, 1 consultor, 1 analista de crédito/cadastro.

O cliente quando interessado em adquirir algum produto pode entrar em contato com os representantes que a indústria possui no mercado. Bem como, o site da empresa, apresenta uma aba dedicada a isso, que consta um mapa do Brasil (Figura 01) em que os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco e Paraíba estão em destaque.

Segundo Menezes (2008) mesmo a que instituição já apresente uma estrutura comercial organizada, é importante que ela acompanhe seu desempenho regularmente, para que assim ela

possa encontrar possíveis falhas no processo, o que talvez torne necessário uma reestruturação comercial, para que a empresa não perca o foco e o equilíbrio.

Figura 01- Mapa de representantes da empresa



Fonte: Edege (2018).

Segundo o entrevistado, as vendas da empresa ocorrem de acordo com a necessidade dos clientes, acontece tanto de forma direta como indireta. Venda direta é um sistema de venda, baseada no contato pessoal entre vendedores e consumidores fora de um ambiente específico.

Segundo a definição da Associação das Empresas de Vendas Diretas (WFDSA) a venda dos produtos e serviços acontece diretamente com os consumidores de maneira face a face, geralmente, ocorre tipicamente com a explanação ou demonstração pessoal por um vendedor direto independente.

A venda indireta acontece no momento em que a empresa usa o serviço de outra para chegar até os consumidores, existe assim um canal de distribuição no processo. Por exemplo, o caso da empresa, que utiliza de representantes comerciais para vender seus produtos aos clientes.

As diferenças entre a venda direta e a venda indireta, está na distribuição. No caso da direta, o produto vai do fabricante para o consumidor, sem intermediação. Na indireta existe um intermediário no ciclo.

Durante a entrevista, o representante comercial da empresa mencionou que ela não faz levantamento de potenciais clientes, segundo ele, são as integradoras que fornecem de forma indireta, o cliente em potencial que queira adquirir os produtos.

Cobra (2010) alega que as investigações de oportunidades necessariamente precisa incluir além da identificação de interesses e necessidades, a determinação de características de potenciais clientes, para assim desenvolver estratégias e programas com o intuito de convertê-los para transformar em atuais.

Na empresa, conforme explicou o entrevistado, a partir do potencial de mercado eles conseguem montar a previsão de vendas, de maneira que, os representantes informam trimestralmente uma relação das futuras vendas. A partir desses relatórios, eles indicam aos outros setores da empresa, para planejamento da produção, compra de matérias primas e formas de entregas.

Segundo Las Casas (2005, p. 78) “é necessária a determinação do potencial de mercado para fixar o plano e objetivos da empresa.” A Associação Americana de Marketing (AMA) conceitua como, “potencial de mercado são as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramo industrial, num mercado e durante um período determinado.”

Segundo o entrevistado, na empresa o zoneamento de vendas é definido pelo representante da região, visto o quilometro que ele esteja disposto a percorrer. Para esse zoneamento é realizado um agrupamento de clientes ou potenciais compradores reunidos no tempo e no espaço, todos identificados em determinada área.

A empresa realiza as vendas de forma parcelada, à vista e possui os financiamentos das linhas de crédito, como o plano safra. Este é um ponto muito importante para as vendas, principalmente na fase de objeções, onde o cliente encontra empecilhos para não levar o produto, apesar de 80% das objeções serem falsas e 98% dos clientes precisarem ser convencidos. Um dos maiores motivos para os clientes não levarem a mercadoria são os preços e formas de pagamentos, com as linhas de concessão de créditos as chances de vendas aumentam.

Sob a ótica de Cobra (2010) a política de crédito pode influenciar de modo significativo sobre as vendas. Se os concorrentes estendem o crédito facilmente e a empresa não, a medida pode exercer um efeito menor, negativo sobre o esforço do mercado. O crédito comercial é um

dos muitos fatores que motivam a demanda dos produtos da empresa, o que ajuda a aumentar a receita.

Quanto o controle sobre a análise de concessão de crédito, Cobra (2010) diz que a ficha cadastral do cliente com a análise dos últimos demonstrativos contábeis é instrumento fundamental e indispensável, é importante e útil que o vendedor analise também a pontualidade anterior do cliente e o seu conceito na praça, por exemplo.

Segundo as informações passadas pelo entrevistado a empresa utiliza indicadores para avaliar o desempenho da equipe comercial, entre eles estão os relatórios e gráficos que são usados com o objetivo de mensurar a quantidade de vendas do mês, por representante

“O desempenho do vendedor é medido através do volume de vendas, medido em números absolutos ou em números relativos em relação ao potencial de mercado de seu território. A clareza dos indicadores permitirá melhorar o desempenho.” (COBRA, 2010, p. 189). Para a avaliação da equipe de vendedores e das atividades de vendas, Las Casas (2005) recomenda o uso de diferentes métodos, pois dessa forma as fraquezas de uns podem ser compensadas pelas vantagens de outros. “O trabalho de vendas deve ser um processo contínuo, em que os administradores e o pessoal encarregado procuram aperfeiçoá-lo através da comparação e análise dos resultados obtidos.” (LAS CASAS, 2005, p. 240)

De acordo com o relato do entrevistado as principais estratégias de vendas utilizadas pela empresa são: o acompanhamento de mercado, divulgação do trabalho através das redes sociais e estratégias de preços frente a concorrência. Para Chiavenato (1982) a prática da venda está diretamente ligada com as estratégias empresariais que buscam aumentar a relação da empresa com seus clientes. Vender não é só cumprir os processos que envolvem o planejamento, execução e pós venda, vai além disso, é indispensável saber encantar os cliente.

Conforme as informações passadas pelo representante da área comercial da empresa, eles não utilizam curva a ABC de clientes, ou qualquer outra ferramenta de controle de vendas.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é utilizada no planejamento estratégico dentro de uma empresa. Ela serve para basear a tomada de decisão. Ela analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e assim auxilia os sócios para que gerenciem sua empresa com melhor desempenho.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Essa análise pode contribuir no estabelecimento de objetivos estratégicos que serão usados nos planos de ações, também ajudar a descobrir pontos fortes que não foram usados totalmente e identificar alguns pontos fracos a tempo de serem corrigidos. A análise SWOT é dividida em quatro quadrantes, nos dois superiores aparecem as forças e fraquezas que fazem parte do ambiente interno, que podem ser controladas pela organização.

Segundo Andion e Fava (2002, p. 43) “através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Para Chiavenato e Sapiro (2003) os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

Nos dois quadrantes inferiores aparecem as ameaças e as oportunidades, que são variáveis incontrolláveis e fazem parte do ambiente externo, de acordo com Cobra (2010), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Assim, avaliar a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos, conforme o Quadro 1.

Quadro 01- Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Muito bem localizada - Equipamentos de alta durabilidade -Tecnologias diferenciadas -Longa atividade no mercado -Priorização na área de aves e suínos. -Concessão de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conhecimento em marketing -Empresa copiadora, com 70% dos seus produtos -Pouco relacionamento com o cliente
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Exportações para outros países - Lançamento de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência -Vulnerabilidade a crise

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao observar o Quadro 1, pode-se dizer que as forças dela são: boa localização, equipamentos de alta durabilidade, tecnologia diferenciada, bastante tempo de atividade no mercado, priorização na área de aves e suínos e concessão de crédito para a compra dos produtos. Conforme Oliveira (2007, p, 37) “ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).”

As fraquezas encontradas na empresa durante a observação foram: falta de conhecimento e investimento em marketing, ser uma empresa considerada copiadora, com 70% dos seus produtos e o pouco relacionamento com os clientes. Matos, Matos e Almeida (2007) colocam as fraquezas como deficiências que inibem a capacidade de desempenho da instituição e precisam ser superadas para evitar a falência da organização.

Podem ser consideradas oportunidades da empresa os seguintes pontos: realização de exportação para outros países, lançamento de novos produtos. Callaes, Bôas e Gonzales (2006) dizem que as oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem colaborar para a realização dos objetivos estratégicos. Martins (2007) considera as oportunidades como chances que uma organização tem para atender seus clientes, viabilizar uma ou mais necessidades não correspondidas pelo mercado, de modo que analisem as possibilidades de bom resultado do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, já que elas podem ampliar a receita da organização.

As ameaças percebidas durante a realização do trabalho foram: concorrência, principalmente pelo fato dos concorrentes serem multinacionais e a vulnerabilidade a crise, altas e baixas do mercado. Na conspeção de Oliveira (2007, p. 37) “ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.” Martins (2007) complementa ao dizer que elas são atividades que podem levar a empresa a reduzir a receita ou até mesmo ao desaparecimento.

4.4 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS AO SETOR COMERCIAL

Como visto anteriormente a empresa faz zoneamento de vendas, porém, é definido pelo representante comercial presente na região, de acordo com a quilometragem que ele esteja disposto a percorrer. Neste caso, a proposição de melhoria é a própria empresa realizar o roteiro

de visitas, visto as vantagens que essa delimitação de território traz para o empreendimento, dessa forma consegue-se também um melhor domínio do espaço e mercado. “Dentro de uma área geográfica delimitada, o vendedor pode explorar melhor a potencialidade existente e alocar melhor seu tempo de vendas e de locomoção entre clientes, de forma a cobrir mais intensamente a zona”, (COBRA, 1994, p. 177).

Entre tantos motivos existentes que apoiam a criação e o uso do zoneamento de vendas os seguintes mais se destacam:

1. Permitir uma cobertura total do mercado: Futrell (2003) alega que com a cobertura adequada de territórios, a empresa conseguirá o potencial de vendas de seus mercados. O representante pode analisar o espaço e identificar os clientes, além de conseguir atender melhor às necessidades deles. A divisão também permite que a gerencia remaneje facilmente as áreas, de acordo com o aumento ou diminuição de vendas e clientes.
2. Cria no vendedor o conceito de responsabilidade: de acordo com Futrell (2003) os vendedores são responsáveis por gerar e manter o volume de vendas, eles sabem onde os clientes estão localizados e com que frequência devem visita-los, também conhecem as metas de desempenho que são esperadas, o que ajuda a aumentar o desempenho do profissional.
3. Melhora o relacionamento com os clientes: “esse melhor relacionamento é decorrente do melhor conhecimento dos hábitos, preferencias e motivações dos clientes e também da adequada carga de visitação a eles em função do seu potencial de compra” (COBRA, 2010, p. 217).
4. Redução das despesas: a partir do momento em que se conhece a região e os clientes que ai estão, “o vendedor pode, dentro da sua zona de vendas, alocar melhor o seu tempo de visitação e de locomoção, reduz assim, os seus custos de vendas” (COBRA, 2010, p. 217).
5. Controla e avalia melhor as atividade do vendedor: “o zoneamento permite a administração de vendas estabelecer parâmetros de desempenho em sua respectiva área” (COBRA, 2010, p. 217). São exemplos de parâmetros: quotas de vendas do território, quotas de despesas do território, quotas de visitas a clientes atuais e potenciais, qualidade da prestação de serviço, entre outras.

De acordo com os estudos de Futrell (2003) com o manejo adequado do território, a organização atinge o volume de vendas pretendido nos planos. Ele aponta ainda que os territórios de vendas são parte importante da administração de vendas, pois se bem administrados, evitam repetição de esforços, assim dois vendedores não percorram a mesma

área. Além disso, com essa atitude, as visitas se tornam cada vez mais regulares e produtivas diminui-se assim os custos da empresa a médio e longo prazo.

As outras proposições de melhorias ficam por conta da implantação e uso de ferramentas de controle de vendas, entre elas: uso da ficha de cadastro do cliente para fins de concessão ou ampliação do crédito, ficha-cliente e curva ABC de clientes.

Como já dito anteriormente a venda é um ciclo contínuo e permanente, e o documento que dá entrada a esse sistema é a ficha de cadastro do cliente, que antecede ou acompanha o formulário de pedido.

O esperado é que todo vendedor se esforce para que o número de clientes da empresa cresça, por isso “ao localizar um provável cliente, ele deve procurar estabelecer contato, verificar o eventual interesse por seu produto e conseguir dele as informações necessárias ao preenchimento completo do formulário de cadastro do cliente” (COBRA, 2010, p.162). Essas informações além de serem úteis para a elaboração da ficha-cliente, também são necessárias para a concessão de crédito, com elas a empresa verifica essa possibilidade antes da emissão da nota fiscal fatura.

“O cadastro de um cliente não é estático. Deve ser atualizado periodicamente (por exemplo, a cada fechamento de balanço), para se conhecer a situação econômico-financeira dos clientes, possibilitando alteração do crédito concedido” (COBRA, 2010, p. 165).

A ficha-cliente é muito importante, de acordo com Cobra (2010) ela permite: identificar cada cliente e suas condições específicas, como quem é o cliente, qual o horário de visitas ou qual seu potencial de compras. Com ela também é possível verificar a situação de vendas e as necessidades específicas de cada consumidor, além de planejar as viagens, visitas e vendas, o que torna possível estabelecer um roteiro.

“O controle da ficha-cliente proporciona ao vendedor e sua empresa um histórico rico sobre as potencialidades e interesses de cada cliente, além de uma análise de seu desempenho em compras ao longo do tempo” (COBRA, 2010, p. 447). Por fim, a ficha-cliente representa para o meio mercantil o mesmo que a ficha do paciente representa para o médico, “a ficha do paciente pode salvar ou prolongar vidas, a ficha-cliente permite a empresa salvar negócios e prolongar a vida útil de um cliente” .

A curva ABC de clientes baseia-se conforme disse Pinto (2002) no teorema do economista italiano Vilfredo Pareto, onde em um estudo sobre a renda e riqueza, ele observou que uma pequena parcela da população, 20%, era onde concentrava-se a maior parte da riqueza,

80%. A lei também ficou conhecida como 80/20, diz que apenas 20% dos clientes são, em geral, responsáveis por 80% do faturamento da empresa e 80% dos clientes restantes respondem por 20% das vendas.

Com a curva ABC é possível classificar os clientes de acordo com a relevância, descobre-se assim o grupo de maior impacto em menor número. Segundo Cobra (1994) a partir da curva de clientes é possível classificar cada um de acordo com o seu potencial de compras. De acordo com Dias (1995, p. 86) a classificação dos clientes seria a seguinte: “Grupo A: clientes mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração. Grupo B: clientes em situação intermediária entre as classes A e C. Grupo C: clientes de menor importância, que justificam pouca atenção por parte da administração”. Dessa forma, os clientes A por tamanha relevância poderiam receber uma visita toda semana, os clientes B como medianamente importantes, receberiam visitas quinzenais e os clientes C receberiam apenas uma visita ao mês, visto seu menor poder de compra

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do artigo demonstra que a empresa de médio porte pesquisada apresenta muito pontos positivos, utiliza estratégias e consegue se destacar entre suas concorrentes multinacionais. A importância dessa pesquisa para a organização foi mostrar pontos e medidas que ela pode aperfeiçoar e acrescentar, ajuda dessa forma a melhorar o desempenho do empreendimento. Entre as sugestões de melhorias elencadas estão, melhorar a delimitação e zoneamento da área de vendas, o que segundo a literatura traz vantagens a instituição, como a redução de despesas. Outra melhoria proposta é a criação da ficha de cadastro do cliente para fins de concessão ou ampliação de crédito.

O presente trabalho foi de grande importância para os acadêmicos, pois agregou novos conhecimentos, como na área de gestão comercial, que apresentou as ferramentas. Também foi possível conhecer e aprender mais sobre o segmento metal mecânico, setor que cresce cada vez mais em todo o país, além de visitar uma indústria do ramo e ver como funciona o trabalho das diferentes áreas presentes.

Este trabalho acadêmico foi importante para área de gestão comercial, pois incentivou a pesquisa por novos conhecimentos, além de possibilitar o descobrimento de pesquisadores e teóricos da área, para que dessa forma fosse possível apresentar sugestões de melhorias para a

empresa. Por fim, os conhecimentos apresentados nesse trabalho pode ser usado como base para outras empresas do segmento metal mecânico.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial** / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. 2008.

CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CARVALHO, José Mexia Crespo de. **Logística**. 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas**. 2. ed. ver. e ampl. São Paulo: Maltase, 1990

CHIAVENATO, Idalberto: **Administração de Empresas** 92-119 – Editora Macgraw-Hill 1982

COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991

_____. **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____, **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de vendas**. 4. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FEIRA METAL MECÂNICA EM SC. Disponível em:

<http://eletrometalmecanica.com.br/feira/feira-metalmecanica-em-sc.php>.

Acesso em: 28 de agosto de 2018.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégica de Marketing**. Tradução: All Tasks; Marleine Cohen. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing - análise de planejamento implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas S/A,1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005

LUECKE, Richard, **Estratégia e consultoria** de David J. Collis: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4^a ed, 2009.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processo de trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENEZES, Roberto Méro Sotero. **A importância da eficiência da estrutura comercial para melhoria do atendimento ao cliente no setor industrial**. Itatiba: 2008

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007

PINTO, C. V. **Organização e Gestão da Manutenção**. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REQUIÃO, Rubens. **Do representante comercial**: comentários à lei nº 4.996, de 9 de dezembro de 1965, à lei nº 8.420, de 8 de maio de 1992, e ao código civil de 2002. Rio de Janeiro: Forense, 2005. p. 14.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE/SC. Santa Catarina em Números: **metal mecânico**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 68 p.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WELSCH, Glenn A. **Case in profit planning and control**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice- Hall, 1970. p.25.

_____. **Orçamento empresarial**.4.ed São Paulo:Atlas,1996