

GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DO SETOR COMERCIAL EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL-MECÂNICO

Emanuza Maria Franceschina Berta¹

Pâmela Passarin²

Paulo Padilha dos Santos; Juliano Corrêa Daleaste³

RESUMO

Este artigo buscou realizar um diagnóstico de gestão comercial em uma empresa do segmento metal mecânico de Chapecó - SC. Foi desenvolvido ao seguir os fundamentos teóricos: estruturação da força de vendas, processo de recrutamento e seleção, treinamentos para capacitação, motivação e plano de remuneração. O estudo consiste em um método científico indutivo. O nível de pesquisa se classifica como exploratório. Com relação ao delineamento da pesquisa baseia-se em um estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista semiestruturada com o responsável do setor comercial da empresa. A técnica de análise e interpretação de dados qualitativa. Foi possível constatar que a empresa trabalha com força de vendas mista, e com o sistema de remuneração por comissão, não há um longo processo de recrutamento e seleção, treinamentos são disponibilizados de forma espaçada e não há um plano de metas. Apresenta-se uma Análise SWOT da área pesquisada, para identificar as forças e fraquezas da empresa, ameaças e oportunidades no mercado atual no ramo da empresa. Portanto ao analisar o diagnóstico, conclui-se que há pontos positivos e negativos dentro do setor comercial atual o que possibilitou proposições de futuras melhorias.

Palavras-chave: Gestão. Comercial. Metal-mecânico. Força de vendas. Diagnóstico.

1 INTRODUÇÃO

O setor metal mecânico tem evoluído cada vez mais por ser constituído de um amplo e diversificado conjunto de atividades relacionadas à transformação de metais. O setor atua, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos (DIEESE, 2006) nos seguintes segmentos industriais: indústria metalúrgica, indústria de máquinas e equipamentos, indústria de bens finais e outras atividades como a produção de ferramentas, ferragens, outros artefatos metálicos e a indústria de material elétrico.

Esta pesquisa analisa uma empresa localizada em Chapecó - SC, que atua no segmento metal mecânico ao produzir equipamentos, máquinas e ferramentas para aviários e frigoríficos e para demais atividades, busca-se adquirir um diagnóstico de gestão comercial, ou seja, na área de vendas da empresa.

¹ Acadêmica do curso de administração da UCEFF. E-mail: emanuzafberta@gmail.com.

² Acadêmica do curso de administração da UCEFF. E-mail: pamelapassarin@gmail.com.

³ Docente do curso de Administração da UCEFF. E-mail: paulo@uceff.edu.br; daleaste@hotmail.com.

Com vistas sobre a evolução do mercado, ressalta-se a importância da gestão comercial dentro das empresas. Para Las Casas (2005) os gestores comerciais têm papel de contribuir para a economia, melhorar o padrão de vida dos clientes, aperfeiçoar o produto, manutenção da atividade empresarial e do desenvolvimento de bons profissionais.

Nesse foco, o papel do administrador, que só consegue fazer um bom trabalho se tiver uma boa força de vendas, para isso é necessário um recrutamento e saber identificar qual é o perfil do vendedor ideal para cada empresa. Segundo Teixeira *et. al.* (2006) o perfil do novo profissional de vendas deve comercializar além do que o produto, também a si mesmo como profissional, a empresa que ele representa e as suas atividades de suporte, ou seja, o pós venda.

Assim, se considera a importância da força de vendas que variam entre uma empresa e outra, principalmente em tipo e tamanho. A gerência de vendas deve considerar alguns fatores ao estabelecer os critérios de dimensionamento de sua força de vendas. Para Cobra (2010) seriam os custos de vendas, penetração de mercado e os custos de fabricação que dependem do volume de vendas.

Para a formação de uma boa equipe de vendas, os vendedores, segundo Cobra (2010) devem ser selecionados, treinados, alocados em território de vendas, remunerados e avaliados. Uma vez que o tipo de venda muda de uma empresa para outra, Las Casas (2005) afirma que durante a contratação é fundamental determinar o tipo de trabalho a ser feito e o estilo da força de vendas. Após a formação da equipe tem-se uma das principais funções do administrador de vendas que é a motivação dos vendedores. Segundo Las Casas (2005) a motivação é um estímulo para os funcionários trabalharem com entusiasmo e garra que são características fundamentais rumo ao sucesso.

Diante do exposto questiona-se: **Quais seriam as melhores estratégias para aprimorar o setor comercial da empresa?** Como objetivo da pesquisa, tem-se a sugestão de melhorias para a área de gestão comercial e analisar quais técnicas e estratégias se aplica a empresa e ainda não estão sendo utilizadas. A realização do diagnóstico é fundamental para chegar neste objetivo, obtendo o máximo de informações sobre a gestão comercial para poder realizar de forma adequada uma possível sugestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresentam-se as características gerais da empresa do ramo metal mecânico bem como informações iniciais sobre o segmento. O foco principal é a área de gestão

comercial, visando o papel do vendedor na administração de vendas, sendo o mesmo o principal responsável pelo lucro da empresa, bem como a estruturação da força de vendas e como funciona a sua seleção e recrutamento. Apresenta-se também métodos para manter a equipe de vendas motivada e como se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Vive-se em uma época de constante mudança e a administração tornou-se fundamental em todas as áreas da atividade humana. Segundo Chiavenato (2004) a tarefa indispensável da administração é engajar pessoas e realizar atividades de maneira eficiente e eficaz, bem como valorizar os objetivos da instituição e garantir que eles serão alcançados, mesmo com um mercado cada vez mais complexo e competitivo. De forma breve, pode-se dizer que administração é: “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”, (CHIAVENATO, 2004 p. 08).

Las Casas (2005, p. 45) cita que o trabalho de um administrador é um desafio e que “para fazer um bom trabalho de administração deve-se conhecer a técnica. E o conhecimento inclui não só o do produto, como também o do ofício.”

Se entende gestão para Mattos (1991, p.45) como a “função organizacional voltada para o comando, a coordenação, o planejamento, o controle, a orientação e a integração das ações levadas a efeito nos diversos níveis e setores incumbidos da execução dos serviços.” O conjunto de funções gerenciais são as que regem a empresa, uma característica fundamental é a liderança, que segundo Charnov e Montana (2003, p. 243) “é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados”, ou seja, o gerente empresarial tem o papel de motivar e inspirar sua equipe, sendo ele uma fonte de incentivos e de exemplo.

2.2 SEGMENTO METAL MECÂNICO

A descoberta do metal foi um importante passo na vida do homem, facilitou o dia-a-dia em muitos aspectos. Segundo a Revista Mecânica Industrial (2018) o metal foi peça fundamental na Revolução Industrial, é a metalurgia que torna possível a existência de máquinas, equipamentos, veículos de transporte e bens de consumo. Desde sua descoberta o metal chama atenção pela capacidade de se transformar e ser utilizado em variadas formas:

usinagem, fundição, forja, circulante, revestimento a laser, extrusão, sinterização, fabricação, laminação a frio entre outras.

No Brasil, tem-se muitas indústrias no setor metal mecânico que são grandes geradoras de emprego e estão sempre buscando a modernização, segundo o SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018) atualmente o metal está presente em grandes processos tecnológicos como em sistemas ciber-físicos, impressoras 3D, na robótica, na micro usinagem, na nanotecnologia, na tecnologia híbrida e nos simuladores.

No oeste catarinense tem-se destaque na produção de frangos e suínos, gerando um grande desenvolvimento para a região e se tornando um mercado potencial para o setor metal mecânico, sendo assim a empresa em questão EDEGE Indústria de Equipamentos Agropecuários (2018) que atua neste ramo produz equipamentos de alta tecnologia para esta área.

2.3 GESTÃO COMERCIAL

Atualmente com as novas tecnologias, a concorrência no mercado tornou-se ainda mais acirrada, pois o cliente tem livre acesso às informações sobre o produto e por isso as empresas não tem mais a garantia da venda, é preciso estar sempre inovando e buscando saber em qual nicho de mercado está o seu cliente para usar o canal certo para chegar até eles. O papel da área de vendas para Megido e Szulcsewski (2002, p. 30) é “fazer tudo que foi divulgado pelos meios de comunicação seja colocado em prática.”

Sendo o lucro o objetivo final de todas as empresas deve-se considerar a importância da equipe de vendas. Para Megido e Szulcsewski (2002) vendas é uma ação de troca que envolve no mínimo duas partes, de um lado bens e serviços e do outro um capital, evidencia-se o fato de que se não há vendas, de nada adianta ter o melhor produto, marca ou preço se não gera receita. Os vendedores, segundo Cobra (2010) passaram a rever a proposição errônea de que a venda termina quando o pedido é solicitado, porque na verdade é impossível colocar um fim na venda uma vez que ela faz parte de um ciclo contínuo que envolve pré e pós venda. E antes de todos esses pontos forem de fato efetivados é necessário uma boa administração de vendas e uma ótima assistência perante sua venda, ou seja, seu produto.

Para que essa área trabalhe de forma eficaz, se faz necessário organização e planejamento na força de vendas. Para Las Casas (2005) o planejamento consiste em fazer uma previsão do que pode acontecer e preparar-se para controlar o trabalho para que os objetivos

sejam alcançados, mesmo com os imprevistos. Inclusive os objetivos são o alicerce do planejamento, eles servem como instrumentos de controle e são usados como parâmetros.

Para alcançar os objetivos, Las Casas (2005, p. 74) coloca a importância de responder a três questões “A quem vender?, O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado?”, a primeira pergunta tem como objetivo, definir o mercado alvo, a segunda diz respeito ao produto em questão e a terceira define-se a necessidade da venda ocorrer em etapas ou não.

Segundo Cobra (2010, p. 185) o vendedor “deixou de ser um tirador de pedidos e passou a ser um agente despertador de negócios”, sendo assim uma grande fonte de lucro para a empresa. Sobre o desempenho do vendedor tem-se a seguinte colocação.

Para um bom desempenho do seu papel, um vendedor deve conhecer a empresa, o estilo de liderança de seu supervisor, sua equipe interna, seu território, seus produtos, os estilos de seu produto. E acima de tudo conhecer a si próprio, para saber dirigir seu próprio desenvolvimento (...). Deve conhecer o mercado e buscar mais informações sobre ele. (COBRA, 2010, p. 187)

O vendedor é um agente ativo, seu papel deve estar ligado a missão da empresa que para Las Casas (2005, p. 47) é definida como “o que ela se propõe a fazer para atender ao mercado.” Para alcançar o sucesso segundo Cobra (2010) o vendedor deve planejar e estar preparado para a visitação e isto inclui conhecer cada cliente e entender suas necessidades, buscar oportunidades e novas técnicas e acima de tudo conhecer o produto e seus benefícios.

Visa-se uma força de vendas que seja no seu todo competente e lucrativa, deve-se ter uma boa estruturação. Segundo Cobra (2010) a estrutura da força de vendas deve responder a duas atribuições que seriam a força de vendas direta que diz respeito a vendedores exclusivo da empresa ou força de vendas indireta na qual a empresa utiliza representantes ou vendedores autônomos. Cobra (2010) afirma que existem vantagens para ambos os tipos, no caso de venda indireta empresas de pequeno e médio porte tendem a ter um custo menor com este tipo de vendas uma vez que os representantes não tem salário fixo, apenas comissão perante ao volume de vendas. Já a equipe de vendas direta pode ser mais vantajosa pois é mais fácil de ser motivada, a empresa deve optar pelo método que melhor a atende e a representa.

Os critérios utilizados para definir o tamanho de uma força de vendas dependem de cada empresa, Cobra (2010) afirma que devem ser observadas qualidades desejáveis nos territórios que seriam a igualdade de cargas de trabalho e o potencial de vendas. A equipe de vendas deve estar atenta às variações de preços que ocorrem e saber qual a abordagem correta com seus clientes. Para Megido e Szulcsewski (2002) as pessoas não compram o preço e sim os benefícios

e a experiência da compra do produto, quanto mais emocional for o desejo da compra, menos o preço importa.

Para ter uma equipe de vendas competente é necessário ter um bom processo de recrutamento e de seleção dos vendedores, após isso treiná-los de forma adequada. Para Cobra (2010) a responsabilidade pelo processo de seleção varia de acordo com o tamanho da empresa, porém geralmente a responsabilidade final fica com o gestor de vendas pois é o que está mais habilitado a observar as características do candidato para que o contratado tenha um perfil que se adeque ao da organização.

Atualmente tem-se uma variedade de formas de etapas para a contratação, Cobra (2010) divide as etapas no processo de seleção em: ficha de solicitação de emprego, entrevistas preliminares, biografia do candidato, análise das referências, entrevistas realizadas com administradores, testes psicotécnicos, exame médico e análise da ficha de seleção.

Com o objetivo de manter a qualidade em toda a força de vendas, as empresas devem oferecer treinamentos aos seus vendedores. Las Casas (2005, p. 176) coloca que o treinamento “permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração (...). Consequentemente aumenta os lucros e diminui a rotatividade.” Para Cobra (2010) o treinamento deve possibilitar ao vendedor o conhecimento da empresa bem como dos produtos que estarão sendo vendidos e apresentá-los com eficiência, apresentar as características dos clientes e da concorrência, ensiná-lo a administrar o seu tempo e designar quais são as responsabilidades do vendedor.

Além do treinamento que serve também para padronizar a qualidade do serviço é fundamental que a força de vendas esteja motivada e dedicada a vencer os desafios do mercado. Motivação segundo Charnov e Montana (2003, p. 227) “pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.”

É função das empresas ter conhecimento sobre as teorias de motivação, para Charnov e Montana (2003) uma das mais utilizadas é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow que sugere que existam cinco necessidades que alterem o comportamento humano são elas: fatores fisiológicos (primitivos), segurança, ato de pertencer, estima e auto-realização. Segundo Charnov e Montana (2003) os fatores que motivam as pessoas variam conforme as fases da vida de cada um, mas o respeito pelo funcionário como pessoa e a estabilidade no emprego estão entre os determinantes para a motivação.

Um bom plano de remuneração, junto a uma proposta de metas que para quem vencê-las terá direito a benefícios são sempre interessantes. Segundo Las Casas (2005, p. 155) “O plano de remuneração de vendas deve considerar a própria cultura empresarial (...), o grupo de vendedores deve ser encorajado a dar sua opinião, em adição à grande capacidade de observação e empatia por parte da gerência.” Para Las Casas (2005) existem três métodos de remuneração direta da força de vendas: com base no salário fixo, base em comissão e misto salário fixo e incentivo. Para que a empresa saiba como está a sua força de vendas é importante a aplicação de um plano de avaliação de desempenho, que segundo Cobra (2010) ajuda a comprovar os resultados obtidos pelo funcionário, conhecer o potencial da força de vendas, estabelecer planos de carreira, identificar onde pode melhorar, entre outros fatores que ajudam a manter a motivação dos vendedores e a observá-los.

Realizou-se a matriz SWOT da empresa, sigla que significa em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, no português é uma análise que busca saber as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a empresa. Segundo Nogueira (2014, p. 46) “análise SWOT é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confortar com o ambiente.” Desta forma, visualiza-se a empresa e o que pode ser feito com foco na força de vendas visando o crescimento e também observando o mercado.

É importante também avaliar o plano de progresso da força de venda, tanto para os vendedores que podem analisar sua atuação e para a empresa que identifica onde quer estar no mercado, no presente e no futuro, afinal entende-se que é através da equipe de vendas que define-se uma empresa de sucesso.

3 METODOLOGIA

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa realizada através da metodologia científica que tem como objetivo a realização de um diagnóstico empresarial em uma empresa do setor metal mecânico localizada em Chapecó - SC, tem-se como objetivo sugerir melhorias à empresa no setor comercial. Segundo Gil (2014) os métodos são usados como embasamento para os procedimentos lógicos que serão utilizados ao longo da pesquisa e depende-se de diversos fatores para a adoção de um ou outro método.

O método utilizado nesta pesquisa foi o indutivo que segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007, p. 44) “baseia-se na generalização de propriedades comuns a certo número de casos até

agora observados e a todas as ocorrências de fatos similares que poderão ser verificadas no futuro.”

A pesquisa é de caráter exploratório, para Gil (2014) tem como finalidade o esclarecimento e a modificação de conceitos e ideias, são geralmente a primeira parte de uma análise mais ampla. Sendo assim a pesquisa exploratória não é caracterizada pela criação de hipóteses, mas sim pela busca do máximo de informações possíveis sobre o assunto. A pesquisa é delineada pelo estilo de estudo de caso que é caracterizado por Dmitruk (2012) como o estudo intenso do assunto em questão, o que permite a avaliação ou proposição de uma ação de intervenção sobre o objeto.

Em busca do máximo de informações possíveis, pretende-se utilizar da técnica de coleta de dados, sendo esta uma entrevista com o gestor de vendas da empresa, caracterizada como uma conversa com o objetivo de recolher informações para a pesquisa.

A pesquisa também é caracterizada como qualitativa, segundo Creswell (2010) algumas características deste tipo de pesquisa são: várias fontes de dados com análise indutiva, pesquisador com lente teórica, texto interpretativo e relato abrangente. As informações da pesquisa qualitativa não podem ser quantificáveis e tem como característica principal a descrição. Assim, tem-se uma pesquisa científica indutiva de caráter exploratório, com técnicas de coleta de dados, delineada como estudo de caso e a interpretação de dados é de cunho qualitativo.

Desta forma segue-se com a análise de resultados obtidos através da entrevista composta por doze perguntas redigidas ao responsável pelo setor comercial da empresa EDEGE, entre os meses de setembro e outubro do ano de 2018, respondidas via e-mail e de também de forma presencial. Com o diagnóstico dos dados tem-se como objetivo final a proposição de melhorias ao setor comercial da empresa em questão.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste tópico serão abordadas as informações obtidas através de entrevista realizada com o responsável pelo setor comercial da empresa EDEGE, a qual teve como intuito trazer informações sobre o funcionamento desta área. A entrevista foi composta por doze perguntas que buscaram aprofundar-se no processo de vendas, recrutamento e seleção dos vendedores, motivação e treinamento. Buscou-se também maiores informações sobre a empresa, porém com

foco no setor comercial para realizar um melhor diagnóstico do setor, bem como propor futuras melhorias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBSERVADA

A EDEGE indústrias de equipamentos avícolas tem sua sede na cidade de Chapecó - SC a qual também é berço para grandes frigoríficos de abates de aves e suínos. Com início em 1979, a empresa tem uma história consolidada na região e que se mantém ainda hoje sendo símbolo de qualidade, segurança e tecnologia (EDEGE, 2018).

Iniciou com a produção de alguns produtos na área e com o crescimento e desenvolvimento da avicultura no oeste catarinense a empresa acompanhou o ritmo do mercado e atualmente detém de boa parte do mercado avícola com produção própria e parcerias com tecnologias internacionais.

Hoje a empresa tem representantes distribuídos por vários estados do país são eles: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraíba e Pernambuco (EDEGE, 2018). Tem-se assim a marca reconhecida em um amplo raio, desta forma abrange diversas regiões. A empresa procura estar presente em feiras no ramo avícola para poder aumentar sua rede de clientes e apresentar seus produtos, relatou o entrevistado.

Possui um total de setenta funcionários diretos e de forma indireta o número sobe para mais de cem pessoas conforme explicou o encarregado da área comercial, na sua ampla e moderna estrutura. Sua linha de produtos tem como inspiração produtos de nível internacional e vai da produção desde bebedouros, comedouros de diversos modelos, exaustores, sistema de nebulização, cooling, inlets, gerador de calor, ventiladores até a fabricação dos grandes silos (EDEGE site oficial, 2018). Sendo destaque na região ao atender do pequeno ao grande produtor.

Segundo o entrevistado a empresa procura estar bem posicionada perante seus clientes, porém uma das estratégias é estar atentos as concorrentes que muitas vezes se tratam de multinacionais o que pode dificultar o poder de negociação da empresa EDEGE.

Após compreender a trajetória bem como a estrutura da empresa, inicia-se o diagnóstico de forma específica ao setor comercial, com informações levantadas através da entrevista.

4.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO SETOR COMERCIAL

Através da entrevista, identificou-se a importância da gestão comercial dentro da empresa, bem como sobre o funcionamento da área de vendas, estruturação e disposição da força de vendas. Como Megido e Szulcsewski (2002) afirmam vendas é a parte fundamental para a empresa, sem ela se torna impossível o crescimento da empresa.

O entrevistado relata que a estrutura da força de vendas da empresa encontra-se muito bem colocada em algumas regiões, porém em outras faz-se necessário a busca de novos representantes. A empresa trabalha com força de vendas mista (força de vendas direta e indireta), tem-se a sua própria equipe na sede da empresa em Chapecó e região, nas demais regiões geográficas em sua maioria são atendidas por representações comerciais, como relatou o responsável pelo setor comercial. Ambas têm vantagens e desvantagens como Cobra (2010) assegura que este quesito fica a critério da empresa ao analisar o que melhor se adequa a sua necessidade.

Ao se tratar das competências do profissional de vendas, conforme o entrevistado relata uma característica prezada pela empresa é conhecer a região que irá realizar o trabalho bem como ser conhecido dos técnicos agrícolas locais, o que poderá facilitar as vendas. Segundo Sousa (2011) os requisitos para ser um bom vendedor é saber conversar com o provável cliente, criar um laço de empatia com o mesmo, ter sempre as informações dos clientes atualizadas e entender o perfil de cada um, saber como deve se portar por isso faz-se importante conhecer a região de atuação identificando a cultura do local e os tipos de clientes.

Outro atributo necessário repassado pelo encarregado do setor é o representante comercial conhecer uma boa equipe para montagem dos produtos da empresa em locais afastados geograficamente e que possam cumprir com a assistência técnica local, segundo Las Casas (2005, p. 219) “todo o esforço deve ser feito para proporcionar o nível de satisfação prometido ao consumidor”.

A equipe de vendas da empresa informa que é, geralmente, formada através de indicações e é considerada a sua experiência de trabalho, ou seja é através de uma fonte primária de recrutamento que seriam as outras empresas do segmento. Segundo Churchill e Peter (2012) definir o perfil do vendedor que está em busca e os critérios que serão analisados sejam decididos através da descrição do cargo.

O entrevistado declara que a remuneração da força de vendas é por comissão dos produtos vendidos, que podem chegar até 20% depende-se do tipo do produto, sendo este o único plano de remuneração da empresa. Segundo Churchill e Peter (2012) a comissão tem como grande vantagem a agressividade comercial ao proporcionar um maior número de vendas.

Atualmente na empresa, o entrevistado afirma que são disponibilizados treinamentos a cada dois anos que buscam ensinar a equipe comercial a utilizar o sistema da empresa e referente conhecimentos sobre a montagem dos equipamentos, assim como, instrui-se a equipe de vendas com técnicas de abordagem ao cliente e seus procedimentos. Segundo Cobra (2010) o treinamento é uma das maneiras mais eficientes de identificar e suprir as deficiências das equipes de vendas, é de suma importância fazer um levantamento de necessidades de treinamento para analisar as falhas dos seus vendedores e trazer a preparação temas que são realmente necessários aos mesmos.

A empresa segundo o entrevistado não investe em táticas, tecnologias e estratégias que estimulem a equipe de vendas a aumentar os seus resultados. Contrariando Las Casas (2005) que assegura que táticas e estratégias são planos de ação utilizados para alcançar os objetivos e metas da empresa.

Os indicadores de vendas cobrados da equipe, segundo o responsável pelo setor comercial são: o faturamento mensal, o qual é relacionado com a lucratividade, participação de mercado e carteira de clientes que está relacionada com o volume de produtividade de vendas e relacionamento com os clientes e a inadimplência, item que está relacionado com a concessão de crédito a clientes que se tornam inadimplentes.

O entrevistado também afirma que a empresa pratica o zoneamento de vendas, ou seja procura estudar o perfil e a estrutura de quem irá trabalhar com a marca em determinada região, para garantir de que o vendedor tenha o melhor perfil para aquela região. Segundo Cobra (2010) algumas das vantagens de trabalhar com o zoneamento de vendas é permitir uma cobertura intensiva da região, responsabiliza o vendedor como gerente de território, facilita o desempenho do vendedor e é possível ter um melhor controle perante as atividades do mesmo, entre outras vantagens.

A empresa, segundo o questionado também se preocupa com o pedido de desligamento de algum vendedor, busca saber os motivos, uma vez que pode acontecer do vendedor levar sua carteira de clientes para o concorrente e gerar um prejuízo para a empresa.

Com a realização do diagnóstico pode-se desenvolver a análise SWOT da empresa que busca notar as forças, fraquezas, forças e ameaças da empresa.

4.3 ANÁLISE SWOT

Pode-se caracterizar segundo Daychoum (2018) as forças como as vantagens internas da organização em relação aos concorrentes, as quais foram identificadas na empresa em questão como: os avanços tecnológicos, preços competitivos, experiência no segmento, já as fraquezas são definidas como as desvantagens internas as quais dentro da EDEGE são: escassez de recursos, equipe de vendas interna reduzida e o fator da empresa disponibilizar poucos treinamentos pode ocasionar a ausência de uma equipe especializada.

As oportunidades para Daychoum (2018) são os aspectos positivos que indicam o potencial de crescimento da empresa referente ao mercado as quais foram identificadas como: novos nichos de mercado, novas propostas de inovação entre outras, as ameaças são os aspectos negativos que podem comprometer a ascensão da empresa como a similaridade dos produtos no mercado e a ampla concorrência.

O Quadro 1, apresenta a matriz SWOT da empresa, com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Quadro 1 - Matriz Análise SWOT da Área Comercial da Empresa EDEGE

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Avanços tecnológicos; ● Reconhecimento da marca; ● Preços competitivos; ● Experiência no segmento; 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipe de vendas interna reduzida; ● Poucos treinamentos; ● Ausência de equipe especializada em assistência e manutenção; ● Escassez de recursos;
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atuar em um mercado que está em constante desenvolvimento; ● Explorar países do Mercosul; ● Novos nichos de mercado; ● Propostas de inovações; ● Capacitações profissionais; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência; ● Novas tecnologias; ● Grande competitividade de preços; ● Similaridade de produtos no mercado;

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.4 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS AO SETOR COMERCIAL

Pode-se observar durante o diagnóstico aspectos positivos e negativos no segmento comercial dentro da empresa do setor metal mecânico pesquisada. Desta forma, faz-se possível propor melhorias para este setor.

Identificou-se que a equipe de vendas tem treinamentos a cada 24 meses, e que os mesmos servem para atualizar a equipe perante as mudanças de sistema e em relação a novos produtos. Porém sugere-se que um treinamento aborde mais aspectos e se torne também um fator motivacional para a força de vendas ao agregar conteúdo. Desta forma propõe-se que os treinamentos sejam realizados a cada dez meses onde abordam-se assuntos referentes aos produtos faz-se com que a equipe o domine, instruir a mesma a criar relacionamento com os clientes, fazer abordagens adequadas, prepará-los para a realização de assistência técnica e reconhecer suas falhas para identificar qual aspecto podem melhorar.

Cobra (2010) recomenda que os treinamentos devem servir para o vendedor conhecer a empresa e identificar-se com ela, dominar o seu produto, reconhecer as características do cliente e também da concorrência, instruir o vendedor para realizar apresentações de vendas eficientes, conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais, dominar o seu território de vendas e orientar o vendedor em como o mesmo deve administrar seu tempo.

O treinamento para Churchill e Peter (2012) deve servir para dar ritmo aos novos colaboradores e aperfeiçoar os mais experientes, como são custosos para a empresa faz-se importante que os mesmos sejam eficazes. Além disso, pode-se envolver seminários e oficinas que agreguem valor de mercado aos vendedores para que os mesmos se sintam reconhecidos.

Verifica-se que o processo de seleção e recrutamento que a empresa utiliza baseia-se em analisar os currículos e a experiência dos candidatos, compreende-se que este processo deve ser proposto de forma mais complexa uma vez que a contratação é primordial para a formação de uma boa equipe comercial. Propõe-se a elaboração de um programa de seleção e recrutamento e estabelecer um perfil ideal de vendedor que seja definido de acordo com as características e necessidades da empresa, alinhado com o setor de recursos humanos. Sugere-se iniciar o processo de seleção pela análise do cargo que para Las Casas (2005, p. 109) “favorece a definição do tipo de vendedor que será necessário para executar as funções.”

Após identificar o perfil de vendedor desejado Cobra (2010) sugere analisar o currículo do mesmo, realizar entrevistas preliminares, solicitar ao candidato que escreva uma biografia de próprio cunho, examinar as referências que o mesmo disponibilizou, realizar entrevistas com os administradores de elevado nível hierárquico, instituir testes psicotécnicos de inteligência e de personalidade e após o candidato passar por todas essas etapas, antes da contratação realiza-se por fim o exame médico.

Aponta-se que a falta de motivação para a força de vendas deixa-se uma lacuna entre as expectativas da empresa perante ao vendedor e com suas vendas, ou seja, permite que a equipe

se acomode. Ainda que motivação seja um fator interno há maneiras que permitem a empresa influenciar neste quesito, desta forma o líder da equipe de vendas tem um papel fundamental uma vez que este deve identificar os fatores que motivam cada um.

Sendo assim, sugere-se um programa de motivação aos colaboradores que pode incluir reuniões com os funcionários para ouvir as ideias dos mesmos tornando-os participativos, promover confraternizações entre os colaboradores pretende-se assim alcançar o bem estar dentro da organização, bem como desenvolver um programa de incentivos. Para Sousa (2011) a função do líder dentro da empresa é de estabelecer um relacionamento de confiança, fazer com que os colaboradores estejam ativamente integrados a empresa, manter um clima agradável e fazer com que sua equipe esteja cada vez mais empenhada nos objetivos particulares de cada um e no conjunto da empresa.

Outro fator que envolve a motivação e que não há dentro da empresa é um plano de metas, as quais segundo Las Casas (2005) podem ser definidas a partir do potencial e da previsão. Sugere-se desenvolver um plano de metas para a empresa para promover a motivação aos vendedores e desta forma aumentar o volume de vendas e alcançar o objetivo da empresa que deve ser estabelecido junto ao plano.

Propõe-se o uso de dois tipos de metas, as definidas pelo volume de vendas que segundo Cobra (2010) são definidas através da área geográfica, linha de produto, clientes e período de tempo e as metas por atividades que valoriza a visitação a clientes, demonstração de produtos, ou seja, a participação ativa dentro da empresa. O plano de metas de ambos os tipos está combinado com algum tipo de premiação (viagens, cartões- benefícios entre outros) para aquele que atingir o objetivo, o que também sugere-se ao futuro plano da empresa. Sobre o plano de metas afirma-se que:

A determinação de quotas de vendas, por exemplo, deve estar apoiada em critérios de previsão de vendas consistentes e estimulantes ao trabalho do vendedor, pois quotas de vendas irrealizáveis prejudicam o trabalho do homem de vendas. Além disso, as quotas de vendas devem estar acompanhadas de recursos financeiros que facilitem e estimulem os esforços de vendas para atingi-las, (COBRA, 2010, p. 23)

Junto com o plano de metas propõe-se a implantação de um controle dos resultados da equipe de vendas. Las Casas (2005, p. 230) assegura que “para realizar um trabalho adequado de análise e controle há necessidade de obter muita informação das atividades de vendas.[...] O trabalho de vendas deve ser devidamente documentado [..].” Os meios para assegurar este controle seriam segundo Kotler (2011) relatórios realizados pelos vendedores, comparativos de vendas (entre a venda atual e a venda anterior) e a avaliação de satisfação do cliente.

Para Churchill e Peter (2012, p. 538) “[...] as avaliações de desempenho propiciam aos vendedores e aos gerentes de vendas uma oportunidade para discutir realizações, áreas que precisam ser melhoradas, objetivos de desempenho para o futuro e objetivos de carreira.” Sendo assim, faz-se importante analisar a performance dos vendedores para realizar a descoberta dos pontos que podem ser melhorados e daqueles que atingiram os objetivos. Cabe a gerência de vendas monitorar o desempenho de forma contínua de sua equipe.

Desta forma, através da realização da entrevista que viabilizou o diagnóstico, juntamente com as fundamentações teóricas e a visibilidade de mercado para a empresa, conclui-se as proposições de melhorias ao setor comercial que tem como intenção potencializar os resultados do setor comercial da empresa, através de novas estratégias e novas perspectivas a mesma. Pode-se observar quais são proposições de forma resumida no Quadro 2.

Quadro 2 - Proposições de Melhorias ao Setor Comercial da Empresa EDEGE

Proposições de melhorias:

- 1- Aumentar a frequência dos treinamentos e acrescentar novos conteúdos
- 2- Desenvolver programa de recrutamento e seleção junto ao setor de recursos humanos
- 3- Criação de um programa de motivação
- 4- Desenvolver um plano de metas
- 5- Implantação de um plano de controle dos resultados da equipe de vendas

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primordialmente considera-se que este artigo tenha importância para a empresa EDEGE, pois trouxe aperfeiçoamentos e novas sugestões para um melhor desempenho do setor comercial. Estabeleceu-se aspectos que harmonizavam com a identidade da empresa e especificamente da equipe de vendas dentro do setor comercial, desta forma este estudo pode servir como base para futuros aprimoramentos a serem feitos dentro da empresa, como foco o melhor desempenho da força de vendas.

Durante o diagnóstico foi possível sentir-se parte do ramo profissional através dos estudos teóricos e informações obtidas as quais despertam o aprendizado prático, com o aperfeiçoamento dos conteúdos teóricos. O presente estudo possibilitou uma série de reflexões em relação ao setor comercial e as estratégias que são colocadas em prática e aquelas que

poderiam estar sendo utilizadas perante o cenário atual da empresa, identificou-se também a complexidade que envolve a área comercial.

Para o setor comercial acredita-se que a pesquisa tenha sido de grande valia, uma vez que reconhece-se alguns pontos negativos pode-se desenvolver uma nova perspectiva para a área de vendas, identifica-se estratégias favoráveis que busquem um melhor desempenho da equipe, ao atingir novas metas e objetivos. Ao reconhecer os pontos fortes e fracos compreende-se quais seriam as ferramentas para a correção dos pontos fracos e para potencializar os fortes, uma vez que acredita-se que o setor comercial é o coração da empresa, o mesmo deve ser formado por uma equipe capacitada de forma adequada que preza por grandes objetivos.

Por fim, tinha-se como principal objetivo a proposição de melhorias ao setor comercial e também a resposta da pergunta: quais seriam as melhores estratégias para aprimorar o setor comercial da empresa?. Considera-se o objetivo como alcançado e a pergunta respondida uma vez que o diagnóstico possibilitou tal realização, sendo as melhorias sugeridas: aumentar a frequência dos treinamentos e acrescentar novos conteúdos; desenvolver programa de recrutamento e seleção junto ao setor de recursos humanos; aumentar o fator motivacional; desenvolver um plano de metas e a implantação de um plano de controle dos resultados da equipe de vendas. Compreende-se o setor de vendas bem junto a empresa em questão entende-se que estas sugestões seriam cabíveis e teriam potencial para serem adicionadas a rotina do setor.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 151 p.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 632 p.

CHURCHILL, Gilbert A Jr.; PETER, Paul Jr. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 636 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DAYCHOUM, Merchi. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. ed. São Paulo: BRASPORT, 2018.

DIEESE. **Diagnóstico da Cadeia Automotiva em Diadema: O setor metal- mecânico**. 2006. Disponível em:
<https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2006/diagnosticoSetorMetalMecanico.pdf>.
Acesso em: 09 de set. 2018

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos: Diretrizes do Trabalho científico**. 8. ed. Chapecó: Argos, 2012. 238 p.

EDEGE, site oficial. **A Edege**. Disponível em:<<http://www.edege.com.br/a-edege>>. Acesso em: 09 set. 2018

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 726 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 311 p.

MATTOS, Ruy de A. **Gestão e Democracia na Empresa**. Rio de Janeiro: Livres, 1991. 196 p.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração Estratégica de vendas e canais de distribuição**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 172 p.

NOGUEIRA, Suckow Cleber. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 114 p.

REVISTA MECÂNICA INDUSTRIAL. Disponível em:
<https://www.mecanicaindustrial.com.br/metal-mecanica/>. Acesso em: 10 set. 2018

SEBRAE, Biblioteca eletrônica. **Cenários prospectivos metal mecânico brasileiro em 2018**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 09 set. 2018

SOUSA, Nelson Batista. **Gestão Comercial e Vendas: Conceitos básicos para profissionais de vendas**. 1. ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2011. 217 p.

TEIXEIRA, Elson Adalberto et. al. **Gestão de Vendas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006