

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATO BROLESE DE VARGAS

**ESTUDO SOBRE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS EM UMA
EMPRESA FABRICANTE DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

CAXIAS DO SUL

2020

RENATO BROLESE DE VARGAS

**ESTUDO SOBRE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS EM UMA
EMPRESA FABRICANTE DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora TCC I e TCC II: Prof.(a). Dr.(a).
Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

CAXIAS DO SUL

2020

RENATO BROLESE DE VARGAS

**ESTUDO SOBRE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS EM UMA
EMPRESA FABRICANTE DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.
Área de concentração: Tópicos Especiais

Aprovado(a) em: _____/_____/2020

Banca Examinadora

Profa. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella - Orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Maria Emília Carnargo
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Me. Leonardo Roth
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

Este estudo conceitua as estratégias de marketing e estratégias de vendas, descrevendo quais são suas principais características. Traz por objetivo geral propor a implementação de ferramentas de marketing e vendas que visem reestruturar o setor comercial de uma empresa de usinagem de peças agrícolas em Caxias do Sul/RS. Como forma de condução, utiliza-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva em conjunto com uma pesquisa-ação paralelo a observação participante junto ao setor comercial da empresa, cujo negócio está voltado para fabricação de eixos, luvas e engrenagens, dos quais estes possuem aplicações em tratores e implementos agrícolas. O estudo aspira, por meio da implementação de ferramentas de prospecção e qualificação de clientes, propor ampliação da presença da marca na região da serra gaúcha e, também se propõe a modificar quatro etapas do processo de vendas, visando assim um aumento nas vendas. Ainda mais, estuda propor a implementação de técnicas de manutenção e acompanhamento. Por fim, os principais ganhos qualitativos esperados com a proposta são, aumento de clientes prospectados que são convertidos em consumidores da marca e, não menos importante, a possibilidade de melhorias no setor comercial da empresa, abrem espaço para novas pesquisas que proponham inovações, como a criação de parcerias estratégicas em regiões onde o cultivo da terra seja uma das principais fontes de renda.

Palavras-chaves: Marketing. Processo de Vendas. Estudo de Caso. Plano de Implantação. Fabricação de Peças Agrícolas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferença entre marketing e venda: evolução do conceito	15
Figura 2 - Os quatro Ps do mix de marketing	18
Figura 3 - Variáveis controláveis e incontroláveis	18
Figura 4 - Processo de vendas	24
Figura 5 - Vantagens no uso de canais de distribuição	25
Figura 6 - Vista aérea da Indústria Mecânica Macco Ltda	33
Figura 7 - Peças agrícolas	35
Figura 8 - Vista interna da parte fabril da empresa	36
Figura 9 - Canais de distribuição	36
Figura 10 - Ciclo de desenvolvimento de novas peças	37
Figura 11 - Variáveis para processo de recrutamento e seleção de vendedor	44
Figura 12 - Processo de qualificação de clientes	46
Figura 13 - Etapas do planejamento de vendas	48
Figura 14 - Ensaio para apresentação de vendas	52
Figura 15 - Faturamento anual dos últimos cinco anos	56
Figura 16 - Plano de ação 5W2H	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de cenários	20
Quadro 2 - Exemplos de missão	21
Quadro 3 - Exemplos de visão	22
Quadro 4 - Exemplos de razão de ser	22
Quadro 5 - Exemplos de crenças e valores	23
Quadro 6 - Vantagens genéricas para vendas indiretas	27
Quadro 7 - Vantagens genéricas para vendas direta	28
Quadro 8 - Cronograma	32
Quadro 9 – Filosofia empresarial	34
Quadro 10 - Modelo de planilha para coleta de dados	40
Quadro 11 - Modelo de planilha dos clientes órfãos	42
Quadro 12 - Análise de perfil	43
Quadro 13 - Qualificação de clientes	47
Quadro 14 - Lista de procedimentos e características relevantes ao vendedor	49
Quadro 15 - Perfil do vendedor da Macco	53
Quadro 16 - Questionamentos e respostas sobre o pós-vendas da Macco	55
Quadro 17 - Modelo de ficha de pós-vendas	56

LISTA DE ABREVIATURAS

COVID-19	Coronavírus
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
PIB	Produto Interno Bruto
CNA	Confederação da Agricultura e pecuária do Brasil
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricante de Veículos Automotores
ERP	Enterprise Resource Planning
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	MARKETING E PROCESSOS DE VENDAS	14
2.1.1	Marketing	14
2.1.2	Processo de vendas	21
3	METODOLOGIA	29
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA	29
3.2	PESQUISA QUALITATIVA	29
3.3	PESQUISA DESCRITIVA	29
3.4	PESQUISA-AÇÃO	30
3.5	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	30
3.6	ETAPAS DA PESQUISA	31
3.7	CRONOGRAMA	31
4	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA AREA DE VENDAS	33
4.1	PROCESSO ATUAL DE VENDAS	33
4.2	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS	38
4.3	PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO	38
4.3.1	Métodos de Prospecção	39
4.3.2	Qualificação	45
4.4	PLANEJAMENTO DA VENDA	47
4.4.1	Procedimentos operacionais e características dos produtos e serviços	48
4.4.2	Perfil dos clientes e comportamento de compra	49
4.4.3	Determinação dos objetivos da reunião	50
4.4.4	Desenvolvimento dos benefícios para o cliente	51
4.4.5	Desenvolvimento do plano de apresentação de vendas	51
4.5	ABORDAGEM	52

4.6	MANUTENÇÃO E ACOMPANHAMENTO	54
4.7	VIABILIDADE DA PROPOSTA.....	56
4.8	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	59
4.9	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	59
5	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	61

INTRODUÇÃO

O brasileiro vinha de um ano pós eleições presidenciais, o otimismo para o ano que iniciava estava se refletindo nos ânimos da população, até aqui exaustos por terem de passar por um longo período de instabilidades político-econômicas. No ano de 2019 medidas econômicas foram tomadas, reformas governamentais foram aprovadas, e no início deste ano de 2020 o reflexo destas medidas começava a ser percebido no setor industrial de Caxias do Sul.

No entanto, nem nas piores previsões econômicas, se cogitou a possibilidade do mundo ser afligido por uma pandemia. Oriunda do continente asiático, o COVID-19 chegou aos poucos na América do Sul e foi ganhando proporções alarmantes ao longo dos meses. Segundo dados do ministério da saúde do governo federal, até o início de novembro de 2020, no Brasil, foram confirmados mais de cinco milhões casos da doença e mais de 160 mil mortes. No Rio Grande do Sul, foram contabilizados mais de 253 mil casos e mais de 5.900 mortes confirmadas. (<https://covid.saude.gov.br/>)

Em Caxias do Sul foram confirmados mais de 12.000 casos no início do mês de novembro, destes, 186 pessoas vieram a óbito em decorrência da doença, conforme dados fornecidos pela prefeitura de Caxias do Sul. (<https://caxias.rs.gov.br/noticias/2020/03/atualizacao-coronavirus-caxias-do-sul>)

Com o intuito de conter o avanço da pandemia, o governo estadual do Rio grande do Sul em conjunto com as prefeituras municipais, seguiram os demais estados do Brasil, impondo medidas de distanciamento social, o método utilizado foi a elaboração de um sistema de classificação por bandeiras, no qual a coloração amarela representa uma situação amena de casos confirmados, seguida pelas cores laranja e vermelha. Em regiões onde haja um número elevado de pessoas contaminadas pelo vírus e um baixo número de vagas em unidades de terapia intensiva (UTI), a classificação pode chegar até a tonalidade preta, o que indica uma situação de máxima restrição da população.

Com este cenário de fundo, encontrasse em Caxias do Sul a Indústria Mecânica Macco, empresa fabricante de peças agrícolas e, ao longo deste trabalho de conclusão de curso (TCC) de administração, aqui apresentado, perceber-se-á que durante os últimos anos a organização estudada enfrentou grandes dificuldades com relação a expansão marca no cenário regional.

Através de dados coletados na organização, mais especificamente no setor comercial, identificou-se um problema com relação ao processo de vendas utilizado pela empresa. Sendo

desta forma, afim de corroborar com o que será proposto, se faz necessária uma pesquisa em vasto referencial teórico.

Renomados autores e pesquisadores do campo comercial, em seus livros, indicam técnicas, táticas e ferramentas de marketing e do processo de vendas. Seus estudos serão levados em conta para referendar o que será proposto ao setor comercial da empresa estudada, uma reestruturação e aperfeiçoamento no processo vendas da organização.

1.1 TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil, em 2020, vem passando por momentos de muita instabilidade macroeconômica, os reflexos destas inconstâncias são percebidos diretamente nas organizações. No entanto alguns setores econômicos continuam exercendo suas atividades, a exemplo disso, o setor agricultura, que persiste movimentando renda e gerando empregos.

Vivendo está realidade, se encontra a Indústria Mecânica Macco, empresa localizada na região sul do país, com sua fábrica instalada na cidade de Caxias do Sul. Tem como atividade principal a produção de peças para tratores e implementos agrícolas. Sendo uma indústria de usinagem, seu foco está na fabricação de engrenagens, luvas e eixos que atendam às necessidades do seu mercado-alvo.

Ao longo dos últimos 28 anos, assertivamente a diretoria da empresa traçou uma estratégia comercial que fosse capaz de atender seus consumidores via balcão de vendas, o modelo se apresentou rentável no decorrer destes anos. No entanto com o aumento da concorrência, a diversificação nos canais de distribuição, e por um lento processo de modernização do setor comercial da empresa, os lucros diminuiram.

Dentre os setores que podem contribuir para uma expansão da marca e aumento nas vendas é o setor comercial da organização, por meio de técnicas e ferramentas de marketing, pode-se otimizar e aperfeiçoar os processos de vendas, o que permite uma melhora na eficiência ao atender as necessidades dos seus consumidores.

Desta forma, a pesquisa realizar-se-á em uma empresa com instalações na serra gaúcha, os produtos a serem ofertados serão engrenagens, eixos e luvas para tratores e colheitadeiras. Sendo assim tem-se a pergunta: “Como reestruturar o processo de vendas afim de maximizar os lucros de uma empresa de usinagem de peças agrícolas?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor a implementação de ferramentas de vendas e marketing que visem reestruturar o setor comercial de uma empresa de usinagem de peças agrícolas.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando atingir o objeto principal, alguns objetivos específicos são requeridos, entre eles:

- a) Apresentar ferramentas que visem a avaliação do mercado total atual, identificando regiões que possam ser melhor exploradas comercialmente.
- b) Apresentar ferramentas que auxiliem na identificação das necessidades dos clientes cadastrados e dos potenciais clientes.
- c) Apresentar um plano de melhoria para a área comercial da empresa, considerando as informações obtidas nos objetivos anteriores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil possui a agricultura como uma das principais bases econômicas para o seu desenvolvimento, este setor é responsável por 21,4% do produto interno bruto (PIB), somente em 2019 rendeu R\$1,55 trilhão, segundo dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). (<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>)

A agricultura tem importância para o Brasil desde sua colonização, inicialmente a principal forma de plantio foi através de monoculturas, onde apenas um tipo de produto agrícola era utilizado, como por exemplo cana-de-açúcar ou café. Ao longo dos anos políticas públicas viabilizaram o desenvolvimento neste setor, alçando o Brasil a alcunha de “celeiro do mundo”. Percebendo seu potencial econômico os políticos brasileiros investiram em pesquisas agrícolas, trazendo avanços nas ciências e suas tecnologias, produzindo sementes geneticamente selecionadas e fertilizantes. (<https://www.embrapa.br/visao/trajetoria-da-agricultura-brasileira>)

Os investimentos também chegaram para auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento de maquinário apropriado para o preparo do solo, o plantio e colheita da safra. Segundo a Associação Nacional dos Fabricante de Veículos Automotores (ANFAVEA), em 2020 de janeiro a outubro a venda no mercado brasileiro de máquinas agrícolas e rodoviárias totais, chegaram a mais de 27.000 unidades. (<http://anfavea.com.br/estatisticas>)

A relevância que a agricultura brasileira possui para a macroeconomia é notavelmente percebida nos investimentos no setor, e sua importância também é percebida na microeconomia, onde pequenos agricultores, que retiram do solo seus rendimentos mensais, estão cada vez mais atentos as novidades proporcionadas por estes investimentos.

Sabendo dos ganhos que o setor agrícola proporciona, a Indústria Mecânica Macco através de sua diretoria, permitiu que estudos fossem desenvolvidos para que a elaboração do presente trabalho acadêmico fosse possível, serão descritas ferramentas de marketing e vendas que auxiliem a propor uma reestruturação do setor comercial.

Este trabalho de conclusão de curso está estruturado da seguinte forma, no capítulo 2 encontra-se a revisão bibliográfica baseada em autores com campo de estudo nas áreas de marketing e administração de vendas, logo na sequência o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para coletas de dados na empresa e o cronograma seguido. O capítulo 4, primeiramente apresenta a situação atual do processo de vendas da organização e, nos seus subcapítulos seguem propostas de implementação de ferramentas e técnicas para a reestruturação do setor comercial da Indústria Mecânica Macco. No capítulo final são apresentados os resultados e recomendações para novos estudos, destacando a relevância do setor comercial para o meio acadêmico.

Corroborando para a relevância do trabalho acadêmico aqui apresentado, Cobra (2017) descreve que a concorrência crescente entre empresas, as pressões sofridas pelas importações e, as exigências maiores da população brasileira impulsionaram os investimentos em ferramentas de marketing estratégico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Através de uma melhor análise dos atores que diretamente influenciam um consumidor a efetivamente comprar um produto ou serviço, identifica-se que a área de vendas está correlacionada a área de marketing, porém tal afirmação não deve ser mal interpretada, segundo Castro (2018), vendas e marketing não são sinônimos.

2.1 MARKETING E PROCESSOS DE VENDAS

Neste capítulo será abordado dois assuntos, marketing e algumas de suas ferramentas identificadas como pertinentes para a empresa estudada e o seu setor comercial, logo em seguida, será descrito os processos de vendas e algumas de suas técnicas que auxiliam a área comercial a planejar e traçar estratégias comerciais pertinentes a realidade organizacional imposta ao profissional de vendas. Através de vasto referencial teórico, estes dois conceitos serão descritos, permitindo assim, uma melhor compreensão das técnicas a serem propostas ao setor comercial da Indústria Mecânica Macco.

2.1.1 Marketing

Segundo Castro (2018), as vendas em uma empresa por possuir um maior protagonismo na área comercial, bem como a propaganda, são mal interpretadas e devido a isso existe uma confusão com a definição de marketing. O autor entende que vendas e a propaganda fazem parte do marketing, assim como a distribuição, a precificação e a gestão de produto, como variadas outras atividades.

Segundo Kotler (2015), uma má interpretação do significado do marketing leva gestores a definir esta área como sendo limitada a mostrar e vender um produto ou serviço, porém está percepção míope sobre a abrangência do marketing dificulta a tomada de decisão, que é importante para alcançar os consumidores finais. Kotler (2015) define que vendas e propagandas fazem parte de algo muito maior que a sua própria definição, ele acredita que uma empresa que compreende as necessidades dos seus clientes, se sobressaem perante suas concorrentes, pois permitem que sejam desenvolvidos produtos de um valor superior, definindo preços, distribuindo os mesmos e os promovendo de maneira mais eficiente.

Muitas vezes o marketing é utilizado para criar desejos de consumo de determinados produtos ou serviços que, segundo Cobra (2017), acabam por não atenderem a nenhuma necessidade. O autor entende, por outro lado, que o marketing não cria necessidades, e sim, estimula a compra de produtos ou serviços, satisfazendo as necessidades de seus consumidores, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Diferença entre marketing e venda: evolução do conceito



Fonte: Cobra e Urban (2017)

Com o desejo de atingir os clientes de uma forma mais objetiva, por meio de estratégias e um mix de marketing, as empresas colocam seus consumidores no centro de tudo. Segundo Kotler (2015), uma empresa define quais clientes atender (segmentação e definição do público-alvo) e como fazê-lo (diferenciação e posicionamento), formando assim, a estratégia de marketing.

Uma identificação do mercado total seguida de uma segmentação menor, permite que seja mais fácil selecionar qual mercado será mais promissor, sendo assim, a empresa se volta para o atendimento e a satisfação dos seus clientes nesses segmentos. Logo após definir qual o foco da empresa e orientada pela estratégia de marketing, Kotler (2015) afirma, que um desenvolvimento do mix de marketing - produto, preço, praça e promoção (os 4Ps) - com fatores sob seu controle se faz necessário.

Kotler (2015) ainda afirma, antes de satisfazer os clientes, gestores da área comercial precisam entender as necessidades e desejos de seus consumidores, através de uma análise forte dos seus clientes permitindo que saibam que não podem atender muitos tipos de consumidores da mesma maneira, pois possuem diferentes tipos de necessidades. Então, dividir o mercado total é fazer uma escolha do melhor segmento e desenvolver uma estratégia que atenda lucrativamente esses segmentos.

a) Segmentação de Mercado

O mercado tem variados fatores que influenciam na tomada de decisão das empresas e identificar os diferentes perfis de compradores podem facilitar nos esforços de marketing, segundo Kotler (2015), o agrupamento dos consumidores baseado em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais permitem que uma divisão em grupos distintos

com diferentes necessidades, características ou comportamentos sejam feitas, e é através desta classificação que empresas devem, segundo o autor, concentrar seus esforços em busca de atender as necessidades distintas dos segmentos de mercados individuais.

Segundo Las Casas (2012), critérios de segmentação do mercado são muito utilizados por empresas que trabalham com técnicas de marketing, facilitando a aplicação de um de seus conceitos, onde a reunião de consumidores em grupos, como religião, profissão, sexo, renda, educação, estilo de vida, entre outros, possibilita conhecer os desejos e as necessidades de cada um destes grupos.

Ainda mais, Rocha (2012) afirma que, as dificuldades que existem em implementar uma boa segmentação demandam um cuidado especial no processo de segmentar o mercado. A autora afirma que o processo resumisse em separar os consumidores em grupos nos quais as suas necessidades genéricas sejam atendidas, ela cita alguns questionamentos que auxiliam na segmentação do mercado. Abaixo seguem questionamentos propostos pela autora.

1. Que mercado segmentar?
2. O mercado é segmentável?
3. Que critérios utilizar?
4. Como realizar a análise de segmentação?
5. Que segmentos escolher?

b) Definição do mercado-alvo

Segundo Kotler (2015), nem todo o mercado é vantajoso para empresa, após a avaliação dos variados segmentos de mercado, a empresa deve ir em busca do mercado-alvo mais atrativo para cada segmento, selecionando um ou mais segmentos para entrar. Uma empresa, segundo o autor, deve ter como alvo segmentos que possam gerar, de forma lucrativa, o mais alto valor para o cliente, proporcionando assim, que uma empresa com recursos limitados opte por atender poucos segmentos especiais ou nichos de mercado.

Segundo Cobra (2017), existem variáveis que devem ser levadas em conta, o autor elabora uma lista com sete variáveis que auxiliam a identificar a relação do mercado-alvo com os produtos ou serviços ofertados. Os mesmos são enumerados abaixo:

1. Os benefícios do produto/serviço;
2. A configuração espacial do produto/serviço;
3. A lealdade de marca;
4. O tempo de compra;

5. A amplitude de modelos;
6. Sortimento de produtos/serviços;
7. As características do utilizador final;

c) Diferenciação e posicionamento de mercado

A posição que um produto ocupa na mente de um consumidor, segundo Kotler (2015), tem de ter um lugar claro, distinto e desejável em relação aos produtos dos concorrentes, deve estar no âmago dos clientes. Kotler (2015) descreve que a empresa ao posicionar a sua marca, primeiramente ela deve identificar as possíveis diferenças de valor para o cliente, que proporcionem vantagens competitivas. O autor entende, que a empresa pode oferecer um valor superior e cobrar um preço menor em relação aos concorrentes ou destacar os benefícios atrelados ao produto para justificar um preço mais alto. Segundo Kotler (2015), o posicionamento começa com a diferenciação, pois ao se diferenciar dos concorrentes a empresa oferece mais valor aos seus consumidores.

d) Mix de Marketing - Composto de Marketing

Um dos conceitos mais utilizados e aceitos pelos gestores de marketing moderno. Segundo Kotler (2015), a combinação de um conjunto de ferramentas táticas de marketing, que consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. Existem diversas possibilidades que podem ser agrupadas em quatro grupos variáveis, os 4Ps são descritos abaixo e sua estrutura ilustrada na figura 2.

- Produto: Combinação de bens e serviços que a empresa oferta para o seu mercado-alvo. Exemplo: peças agrícolas.
- Preço: Quantia em dinheiro que consumidores precisam pagar para obter o produto ofertado. Exemplo: possuir uma tabela de valores para revendas e distribuidoras diferenciada dos valores aplicados a consumidores finais.
- Praça: Locais onde a empresa disponibiliza o produto a seus clientes-alvos. Exemplo: identificar revendas e distribuidoras que possam ofertar o produto.
- Promoção: São atividades que destacam os pontos fortes e convencem os clientes-alvos a comprar os produtos. Exemplo: Liquidações e/ou descontos à vista.

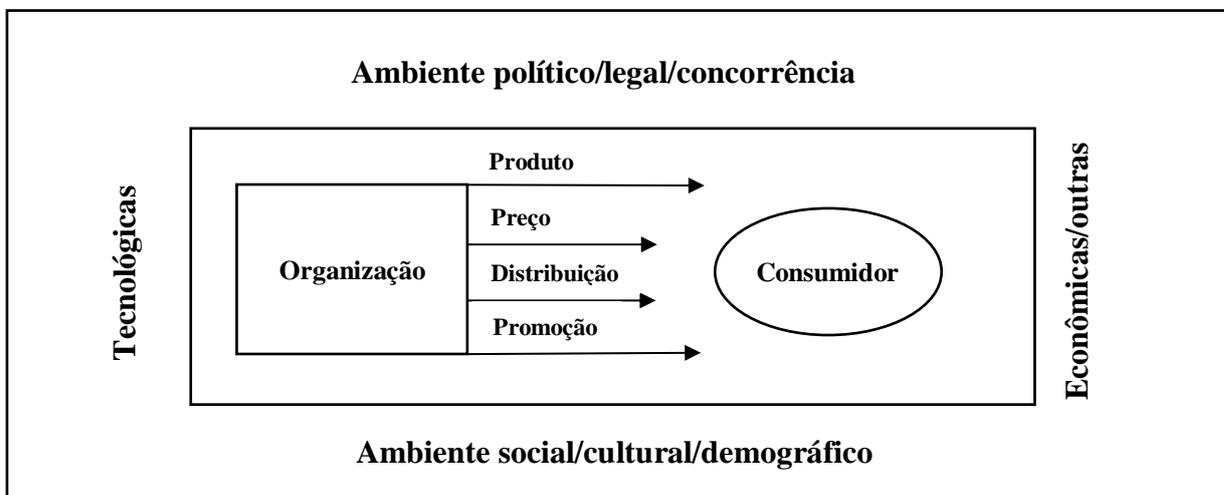
Figura 2 – Os quatro Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler (2018)

Las Casas (2012), afirma que o marketing engloba todas as atividades inerentes as relações de troca e o composto de marketing, que se subdivide em suas ferramentas. Possibilita que administradores possam controlar, em certa medida, o planejamento dos itens e subitens, o autor classifica estas variáveis como “controláveis”. No entanto, existem fatores que devem ser estudados, fatores externos que são “incontroláveis” para as empresas e seus administradores. Estas variáveis são ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Variáveis controláveis e incontroláveis



Fonte: Las casas (2012)

Conforme ilustrado na figura 3, percebe-se que existem fatores externos que influenciam na tomada de decisão, segundo Moreira (2007), uma empresa é um sistema aberto, e devido a isso recebe influência externa como também influencia no mercado ao seu redor. O autor afirma que por possuir este modelo de sistema, para que a empresa sobreviva e se desenvolva, se faz necessário um monitoramento do ambiente constantemente.

e) Microambiente

O microambiente, segundo Kotler (2018), envolve os participantes diretamente envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. O autor cita estes agentes como sendo: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo.

A análise do microambiente, segundo Moreira (2007), são forças próximas à empresa que influenciam nas suas habilidades de atender as necessidades dos clientes, nos seus canais de marketing e todos os públicos relacionados a ela, no entanto, apenas aquelas forças que podem ser controladas pela organização. O autor entende que este é um processo pelo qual a empresa se considera como o centro das relações, e quais são as expectativas que os variados públicos esperam dela.

f) Macroambiente

Segundo Moreira (2007), o macroambiente faz parte das forças que a empresa não pode controlar diretamente, como as variáveis econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas. O autor entende que essas variáveis são avaliadas através de uma técnica de elaboração dos cenários, elas atuam de maneira integrada, onde uma variação pode ou não influenciar em outra. O Quadro 1 traz exemplos de cenários.

Segundo Kotler (2018), prestar atenção nas tendências e evoluções destes ambientes, realizando ajustes em suas estratégias de marketing, permitem que novas oportunidades surjam constantemente à espera da técnica de marketing ideal.

Quadro 1 – Tipos de cenários

CENÁRIO ECONÔMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB); • Descentralização das despesas públicas; • Redução das taxas de juros; • Superavit na balança comercial.
CENÁRIO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Alteração na distribuição de renda; • Redução da jornada de trabalho; • Politização das lideranças sociais.
CENÁRIO SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente dificuldade na dispensa de trabalhadores; • Maior liberdade de ação dos sindicatos; • Apoio aos sindicatos por organizações internacionais; • Crescimento das comissões de fábricas.
CENÁRIO DEMOGRÁFICO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de idosos; • Maior urbanização.
CENÁRIO POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Coligações partidárias; • Descentralização dos poderes; • Fortalecimento das entidades representativas.
CENÁRIO LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho); • Maior controle na aplicação da lei de segurança e medicina do trabalho; • Maior disciplina legal no abuso do poder econômico.
CENÁRIO ECOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao uso de materiais recicláveis; • Maior ação de grupos ambientais e da sociedade em favor de ecologia.
CENÁRIO MERCADOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • O transporte no Brasil continuará baseada em caminhões e ônibus; • Aumento das exigências de qualidade; • Teleinformática crescente; • Menor vida média dos produtos.

Fonte: Moreira (2007)

2.1.2 Processo de vendas

Segundo Castro (2018), o processo de venda deve conter uma estrutura inicial, determinando os seus principais objetivos, possibilitando que todos na organização e fora dela possam saber qual a sua proposta de negócio. São diretrizes que permitem identificar qual o rumo que a empresa almeja alcançar. A Conceitualização da filosofia pela qual uma empresa é fundada, auxilia que todos nela empregados possam “caminhar” juntos por um objetivo comum.

a) Filosofia Empresarial

Determinar a filosofia da empresa é primordial, conforme Moreira (2007), não se deve levar em conta o tamanho da empresa para determinar qual sua filosofia, pois o desenvolvimento deste conceito permite que possa ser feita uma melhor orientação dos colaboradores, está diretriz possibilita que haja uma maior concordância entre todos na organização de buscarem um objetivo comum.

Moreira (2007), identifica que organizações bem-sucedidas, preocupam-se em divulgar sua filosofia, a sua missão e a sua política de qualidade. Esta filosofia é resultado de diretrizes claras da missão, da visão, dos valores e de sua razão de ser.

b) Missão

A missão, segundo Moreira (2007), é a razão ou o propósito pela qual uma organização existe. Serve como indicador, determina qual direção uma empresa deve seguir, são os princípios que auxiliam na tomada de decisão, ainda mais, orienta todas as atividades organizacionais. No Quadro 2 pode-se visualizar exemplos de missões.

Quadro 2- Exemplos de missão

MISSÃO	COMENTÁRIOS
Queremos ser a empresa que melhor entende e atende nossos clientes	É fundamental entender as necessidades e os desejos dos clientes para depois, então, poder atendê-los adequadamente.
Industrializar e comercializar produtos de qualidade com elevada tecnologia, satisfazendo consumidores, funcionários e acionistas.	Nem todas as empresas são responsáveis pela produção e comercialização dos seus produtos – há as que terceirizam a comercialização, contratando representantes, e outras que terceirizam a produção.

Fonte: Moreira (2007)

c) Visão

Segundo Moreira (2007), a visão é capacidade de planejar condições diferenciadas e melhores formas de atingi-las. Procura vislumbrar como estará a empresa e como ela será no futuro, permitindo que os colaboradores tomem decisões semelhantes aos valores fundamentais da organização. O Quadro 3 traz exemplos de visão.

Quadro 3 – Exemplos de visão

VISÃO	COMENTÁRIOS
A empresa deverá ter absoluto respeito pelo meio ambiente, ser enxuta e flexível para se adaptar ao mundo que está em constante transformação.	Ser uma empresa com uma filosofia voltada para a ecologia, flexível e conhecedora das mudanças de necessidades e desejos dos clientes, para adaptar-se ao mercado com facilidade e rapidez.
Ser uma empresa dedicada ao tratamento das informações, baseada em uma estrutura horizontal e na relação harmônica com clientes e fornecedores.	Além de as informações serem o negócio da empresa, elas são fator de vantagem competitiva perante a concorrência.

Fonte: Moreira (2007)

d) Razão de ser

O motivo pelo qual uma empresa existe, segundo Moreira (2007), é identificada através da razão de ser, quais são os desejos dos cliente e necessidades que a organização procura atender. Alguns exemplos são identificados no Quadro 4.

Quadro 4 – Exemplos de razão de ser

Exemplo de Razão de Ser
1. Ter como membros da empresa pessoas com iniciativa, espírito de equipe e atitudes construtivas, a fim de proporcionar ao consumidor um serviço de excelente qualidade, fazendo com que ele se sinta satisfeito em voltar ao nosso estabelecimento.
2. Satisfazer as necessidades de informação de nossos clientes pelo oferecimento de notícias atualizadas e confiáveis.
3. Ser uma empresa em equilíbrio com acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, de maneira a ser imbatíveis nos segmentos de mercado em que atua.

Fonte: Moreira (2007)

e) Crenças e Valores

Afim de nortear o dia-a-dia da empresa, Moreira (2007), classifica crenças e valores como sendo aquilo em que ela acredita. São um conjunto de normas, conforme mostra o exemplo do Quadro 5.

Quadro 5 – Exemplos de crenças e valores

Exemplo de Crenças e Valores
f) Espírito de equipe, criatividade e senso crítico
g) Austeridade, responsabilidade e humildade
h) Ética e entusiasmo
i) Respeito pelos clientes e fornecedores
j) O cliente deve estar sempre em primeiro lugar

Fonte: Moreira (2007)

Havendo uma identificação de qual a filosofia da empresa, o processo de vendas segue uma sequência de etapas ou passos que, segundo Castro (2018), são por meio destes que vendedores realizam suas vendas. O autor cita sete passos, pelos quais geralmente a área comercial passa, formando assim, o processo de venda. A Figura 4 ilustra estes processos.

1. Prospecção e qualificação: prospecção tem objetivo de identificar potenciais clientes e utiliza critérios objetivos que auxiliam a qualificar os menos potenciais.
2. Planejamento de venda: coletar informações sobre clientes permitem que o vendedor se prepare para a visita, transformar informações em dados úteis para desenvolver uma abordagem junto ao cliente. Neste estágio geralmente conclui-se com a marcação de uma visita a um cliente.
3. Abordagem: uma boa impressão, despertando a atenção e o interesse do cliente, são objetivos que vendedores alcançam nos primeiros minutos de uma visita de venda nesta etapa.
4. Apresentação e demonstração: etapa primordial no processo de venda, esta etapa tem por objetivo ter um aumento no interesse do cliente, criando uma conexão entre as necessidades do cliente com as características únicas do produto ou serviço apresentado.
5. Superação de objetivos: o vendedor, nesta etapa, enfrenta objeções e consegue superar estas, respondendo os questionamentos dos clientes e enfatizando os benefícios e promovendo a decisão de compra.

6. Fechamento: por meio de métodos de incentivo, onde vendedores utilizam estratégias de persuasão, possibilitando assim, que o comprador finalize a negociação e encaminhe um pedido de compra.
7. Manutenção e acompanhamento: nesta etapa os vendedores reduzem as preocupações do cliente mostrando a situação em que se encontra o pedido de compra. O objetivo principal é garantir a satisfação dos clientes por meio de uma construção de boa vontade e aumentado assim as chances de vendas futuras.

Figura 4 – Processo de vendas

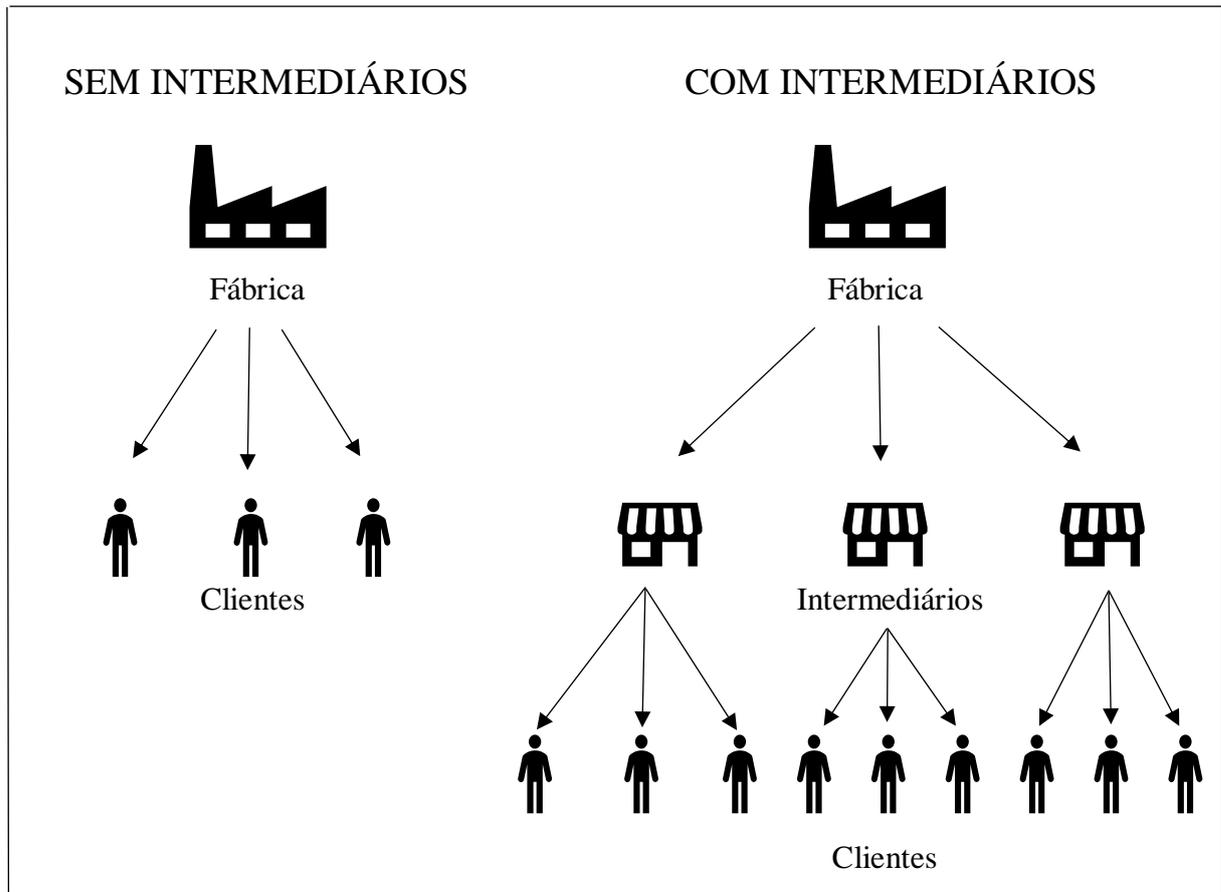


Fonte: Castro (2018)

f) Canais de distribuição

A escolha de um canal de distribuição, segundo Hilmann (2013), tem relação direta com o tipo de produto, serviço ou mercadoria a ser ofertada. O autor entende que por meio de um canal de distribuição, uma organização obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A Figura 5, ilustra vantagens decorrentes da utilização de canais de distribuição.

Figura 5 – Vantagens no uso de canais de distribuição



Fonte: Hillmann (2013)

Hillman (2013) classifica o processo pelo qual um produto ou serviço chega a um consumidor final como sendo distribuição, e os canais de distribuição são, segundo o autor, diversas combinações de empresas e organizações responsáveis por entregar o produto ou serviço nas mãos do cliente-alvo. O autor compreende que é preciso determinar qual é o canal de distribuição que a organização fará uso e quantos intermediários ela pretende utilizar, para assim, fazer com que o cliente consuma seus produtos ou serviços.

Segundo Las Casas (2012), o cliente-alvo percebe a distribuição, como sendo algo que proporcione utilidade de lugar e de tempo. O autor classifica utilidade como sendo a satisfação que um consumidor sente por um produto ou serviço, ele entende que existem níveis de satisfação ou pacotes de utilidades. Estes pacotes são divididos em quatro componentes básicos descritos a seguir:

1. Satisfação de lugar: o cliente-alvo adquire o produto que necessita no lugar em que ele é desejado.
2. Utilidade de tempo: importante elemento nas decisões estratégicas das empresas, pois colocar o produto na praça na época inadequada pode resultar em custos desnecessários. Consumidores preferem produtos que estejam disponíveis no momento certo.
3. Utilidade de posse: por meio da rede de distribuição, os produtos mais desejados chegam até os consumidores e contribuem para satisfação.
4. Utilidade de forma: um bom produto proporciona satisfação para o consumidor e decisões relacionadas com seu formato e características auxiliam na venda.

g) Venda pessoal

Segundo Las Casas (2019), a venda pessoal é uma das formas mais importantes para a venda de um serviço. O contato pessoal entre o vendedor externo e o cliente auxilia, na visão do autor, possibilita que sejam esclarecidos aspectos que por outras vias não seriam possíveis, como por exemplo, fornecer informações adicionais para o comprador, instruindo-o e em alguns casos treinando o cliente-alvo mostrando os benefícios intrínsecos do serviço ou produto ofertados.

O cuidado ao ofertar um produto ou serviço aos seus clientes-alvos, segundo Las Casas (2019), deve ocorrer de forma sincera e correta, pois a vontade de vender aumenta a capacidade da empresa elevando assim a expectativa do cliente. Esta expectativa deve, segundo o autor, se igualar aos resultados, não havendo esta cumplicidade entre a expectativa e o resultado, pode-se gerar insatisfação, e prejudicar diretamente em negociações futuras. As promessas feitas por vendedores a seus clientes devem transcorrer dentro das capacidades técnicas da empresa, evitando assim de criar problemas indesejados.

Las Casas (2019) descreve que vendedores devem conhecer profundamente o seu produto ou serviço profundamente, pois cada visita que um vendedor faz a seus clientes é, em sua grande maioria, uma possibilidade para resolver ao máximo os problemas encontrados por seus consumidores, este conhecimento daquilo que se vende permite uma otimização do tempo em cada visita. Mesmo que ocorra de necessitar de um contato profissional mais especializado, quanto mais capacitado o vendedor, maiores serão as chances deste se destacar perante a concorrência.

Conforme Cobra (2017), uma venda pessoal deve ser organizada em dois tipos básicos, permitindo assim que vantagens e desvantagens sejam analisados e, com isso, uma estratégia

comercial seja melhor implementada. Um dos tipos é a força de venda direta, onde a empresa faz uso exclusivamente de vendedores próprios que atendam seus clientes. Por outro lado, existe a opção de a empresa utilizar uma força de venda indireta, estes são os vendedores de seus distribuidores (atacadistas, e/ou varejistas) ou mesmo vendedores autônomos.

A análise, segundo Cobra (2017), das vantagens e desvantagens das alternativas sobre qual força de venda será mais adequada a realidade da empresa, sendo ela direta ou indireta, ou mesmo uma combinação de ambas, permite ao setor comercial da organização estruturar a estratégia de vendas que traga um lucro maior. No Quadro 6 abaixo, Cobra (2017) cita algumas vantagens genéricas para vendas indiretas.

Quadro 6 – Vantagens genéricas para vendas indiretas

<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da empresa, uma equipe própria de vendas representará sempre um custo fixo. Somente através da relação custo-benefício estará a empresa em condições de avaliar o dilema representante <i>versus</i> equipe própria de vendas. Será que o volume da empresa justifica o custo fixo de uma equipe própria de vendas? As empresas de pequeno porte e algumas de médio porte tendem a ter vantagens de custo operacional quando trabalham com representantes de vendas.
<ul style="list-style-type: none"> • O bom relacionamento dos representantes com os clientes existentes constituirá sempre um dilema: de quem são os clientes, da empresa ou dos representantes?
<ul style="list-style-type: none"> • Os representantes são pagos somente à base de comissão; não há salários ou encargos fixos. O custo é variável, porém de valor fixo sobre a venda realizada. Não havendo venda, não há custo para a empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos de venda sazonal provocam custos fixos quando há uma equipe própria de vendas. Os custos serão variáveis, de acordo com a venda sazonal, quando a empresa trabalhar com representantes.

Fonte: Cobra (2017)

Segundo Cobra (2017), existem vantagens na força de vendas direta, as mesmas são citadas no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Vantagens genéricas para vendas direta

<ul style="list-style-type: none">• A empresa ou os produtos que ela oferece podem não ser, em algum momento, interessantes para os representantes de vendas.
<ul style="list-style-type: none">• A equipe própria de vendas tende a ser mais barata quando há venda a grandes clientes, pois, nessa hipótese, o representante terá sempre uma comissão fixa sobre vendas. o custo da equipe própria tende ser decrescente em relação ao volume dos negócios com grandes clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Os vendedores da empresa são mais facilmente controlados e motivados.
<ul style="list-style-type: none">• Há algumas áreas ou mercados em que é difícil encontrar um representante.

Fonte: Cobra (2017)

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas. (Diehl e Tatim 2004)

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

As pesquisas exploratórias têm como propósito, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1. levantamento bibliográfico; 2. entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3. análise de exemplos que estimulem a compreensão. (Gil, 2017)

Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar. (Gil, 2017)

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

São técnicas auxiliares da abordagem qualitativa: a observação participante, a história ou relatos de vida, o grupo focal, o estudo de caso, sempre lembrando que os dados obtidos em uma pesquisa qualitativa não são coisas isoladas; são colhidos em um contexto de relações humanas. Além dessas técnicas, há os instrumentos que possibilitam uma coleta adequada à realização da pesquisa, como a entrevista, o questionário, o formulário. (Lakatos & Marconi, 2017)

3.3 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente. Trata, em geral, de levantamentos das características de uma população, um fenômeno, um fato, ou do estabelecimento de relações entre variáveis controladas. A pesquisa descritiva está baseada na premissa de que os problemas

sociais podem ser mais bem entendidos e resolvidos, assim como as práticas relacionadas podem ser melhoradas se for feita uma descrição detalhada de suas características, propriedades, causas, consequências. (MICHEL, 2015).

3.4 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação vem emergindo como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades. É uma modalidade de pesquisa que não se ajusta ao modelo clássico de pesquisa científica, cujo propósito é o de proporcionar a aquisição de conhecimentos claros, precisos e objetivos. No entanto, vem sendo amplamente incentivada por agências de desenvolvimento, programas de extensão universitária e organizações comunitárias. (Gil, 2017)

A pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Diferentemente da pesquisa tradicional, não visa a obter enunciados científicos generalizáveis, embora a obtenção de resultados semelhantes em estudos diferentes possa contribuir para algum tipo de generalização. (Gil, 2017)

3.5 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo à comunidade quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. (Lakatos & Marconi, 2017)

O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado. (Lakatos & Marconi, 2017)

O objetivo inicial seria ganhar a confiança do grupo, fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação, sem ocultar o seu objetivo ou sua missão, mas, em certas circunstâncias, há mais vantagem no anonimato. (Lakatos & Marconi, 2017)

Em geral, são apontadas duas formas de observação participante:

- a) **Natural:** o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.
- b) **Artificial:** o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

3.6 ETAPAS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho, as seguintes etapas e que também estão apresentadas no cronograma, são necessárias:

- a) Apresentação da situação atual envolvendo o desenvolvimento de práticas na área comercial.: consulta em documentos e procedimentos da empresa, bem como observação *in loco*.
- b) Análise das possíveis alterações que podem ser conduzidas visando uma maior efetividade do processo de vendas e pós-vendas: investigação de modelos práticos presentes em algumas empresas do mesmo ramo. Análise de modelos teóricos, elaborando uma combinação de alternativas para a empresa em questão.
- c) Elaboração de uma proposta visando uma nova sistemática de vendas e de utilização de ferramentas de marketing: propor técnicas e ferramentas que auxiliem na reestruturação da área comercial da organização estudada.

3.7 CRONOGRAMA

No cronograma do projeto, é feito um dimensionamento do tempo necessário entre a proposição e a avaliação dos resultados do projeto implantado. Ou seja, trata-se de distribuir as etapas do projeto ao longo do tempo (dias, semanas, meses), de forma a permitir o seu acompanhamento e controle. O cronograma é um instrumento muito útil para a análise dos responsáveis pela sua aprovação, e também para o acompanhamento e controle dos envolvidos. (MICHEL, 2015)

Os parâmetros do cronograma são contextuais, as etapas são criadas de acordo com as necessidades e prioridades do projeto, assim como o tempo, que pode ser medido em horas, dias, meses; as datas. Além disso, como proposta de teor futuro, sempre estará passível de mudanças, reajustes, correções de rumos. Sua elaboração deve ouvir todos os participantes antes de ser submetido à aprovação. (MICHEL, 2015)

A pesquisa desenvolver-se-á em oito etapas básicas distribuídas em seis meses como demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Cronograma

MESES ETAPAS	8	9	10	11	12
Revisão dos objetivos e da metodologia do TCC I;	x				
Apresentação da situação atual envolvendo o desenvolvimento de práticas na área comercial;		x	x		
Análise das possíveis alterações que podem ser conduzidas visando uma maior efetividade do processo de vendas e pós-vendas;			x		
Elaboração de uma proposta visando uma nova sistemática de vendas e de utilização de ferramentas de marketing;				x	
Cálculo de recursos necessários para implantação da proposta;				x	
Análise dos ganhos qualitativos e quantitativos com a proposta.				x	
Finalização do TCC e entrega.				x	x
Banca de Defesa de TCC					x

4 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS

4.1 PROCESSO ATUAL DE VENDAS

A Indústria Mecânica Macco Ltda tem sua sede em Caxias do Sul-RS, no bairro industrial e ocupa uma área de 1.900 m², possui mais de 30 anos de atividade no ramo de usinagem. Administrada por seu principal técnico e engenheiro mecânico, o fundador da empresa chegou a possuir 50 funcionários em 2012, hoje junto dos seus 14 funcionários, distribuídos entre os setores operacional e administrativo, executam e entregam produtos a seus clientes de forma que mantenham firmes a visão de seu fundador. A Figura 6 mostra vista aérea da empresa.

Figura 6 – Vista aérea da Indústria Mecânica Macco Ltda



Fonte: Macco (2020)

A empresa na década de 90 percebeu a necessidade do mercado agrícola por peças mecânicas, e com isso investiu em máquinas que pudessem executar a fabricação de peças que atendessem a demanda dos seus consumidores. Ao longo dos anos conseguiu se destacar perante seus clientes através da especialização e na fabricação de três tipos de peças, com suas mais variadas aplicações, são elas, engrenagens cônicas, eixos e luvas estriadas.

Afim ter uma melhor compreensão sobre a filosofia empresarial empregada na organização, sua missão, visão e princípios são descritos no quadro 9.

Quadro 9 – Filosofia empresarial

MISSÃO	"Desenvolver máquinas especiais e componentes da área automotiva, especialmente agrícolas, que atendam às necessidades dos clientes em qualidade, prazo, custo e gerem retorno compatível a todas as partes envolvidas respeitando o meio ambiente."
VISÃO	"Ser referência nacional no desenvolvimento e fabricação de Máquinas especiais e peças agrícolas que contribuam com o crescimento de outras empresas e do País."
PRINCÍPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes e colaboradores (realizar as necessidades dos clientes e colaboradores da maneira mais eficiente possível, deixando-os satisfeitos com os serviços da empresa); • Comprometimento (Estar comprometido com as atividades da empresa fazendo valer seus princípios); • Valorização (Respeitar todos como usuários finais de todas atividades da empresa); • Lucro, progresso contínuo (Por meio do lucro a empresa evolui, contribuindo cada vez mais com a sociedade e gerando mais oportunidades de crescimento para seus colaboradores); • Espírito de equipe (Os colaboradores devem trabalhar unidos e realizar suas atividades da maneira mais eficiente possível, facilitando assim o trabalho do colega e consequentemente o seu próprio trabalho. A união dentro da empresa é importante, bem como a liberdade de comunicação entre todos os níveis, dando oportunidade a todos para contribuir com a evolução da empresa); • Parcerias (A união com clientes e fornecedores permite negociações sadias para ambos os lados); • Excelência e qualidade dos produtos e serviços (Os produtos Macco devem ser feitos com a maior qualidade possível, para que se tornem uma marca respeitada por seus clientes e concorrentes); • Respeito ao meio ambiente (Respeitar o ambiente em que vivemos é essencial e a Macco quer contribuir para a construção de um mundo cada vez melhor).

Fonte: Macco (2020)

Os produtos fabricados pela empresa são ofertados a revendas de peças agrícolas e mecânicas de veículos pesados, o principal perfil de clientes para os quais a organização direciona seu esforço de venda são pessoas jurídicas. Os usuários finais são, em sua grande maioria, homens com idades entre 35 e 60 anos de zonas rurais que vivem em cidades com centros comerciais de pequenas proporções, geralmente empresas familiares. A Figura 7 cita para quais implementos e tratores a Macco produz peças.

Figura 7 – Peças Agrícolas



Fonte: Macco (2020)

A organização atende todo o território nacional, e por ser uma empresa gaúcha, grande parte dos clientes da Macco localizam-se ao sul do Brasil, desta forma, 90% das vendas ocorrem nos três estados sulistas, Rio grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. O transporte rodoviário é o principal modal logístico utilizado pela empresa, o que permite a organização destinar suas vendas as regiões sudoeste e centro-oeste, e devido a altos custos com logística, a empresa possui poucos clientes nas regiões norte e nordeste do Brasil, atendendo principalmente a pessoas físicas.

O setor agrícola recebe grandes investimentos, tanto privados quanto públicos, o que influencia diretamente na gama gigantesca de fabricantes de tratores e implementos. Uma marca pode possuir “n” modelos de um produto, com as mais variadas funções, como por exemplo a Agrale S.A, uma indústria fabricante de tratores estabelecida na serra gaúcha que possui atualmente a fabricação dez modelos de tratores em suas linhas de montagens.

Diversidade de modelos de tratores e implementos resultam em diferentes tipos de engrenagens, eixos e luvas. A empresa estudada possui aproximadamente 2000 modelos de peças em seu catálogo de vendas, desse total 80% das peças são para tratores mais antigos, com fabricação entre os anos 1980 e 2000. Apenas 20% das peças produzidas pela Macco são destinadas a modelos fabricados a partir do século XXI. Na figura 8 pode-se ver a parte interna da área fabril da empresa.

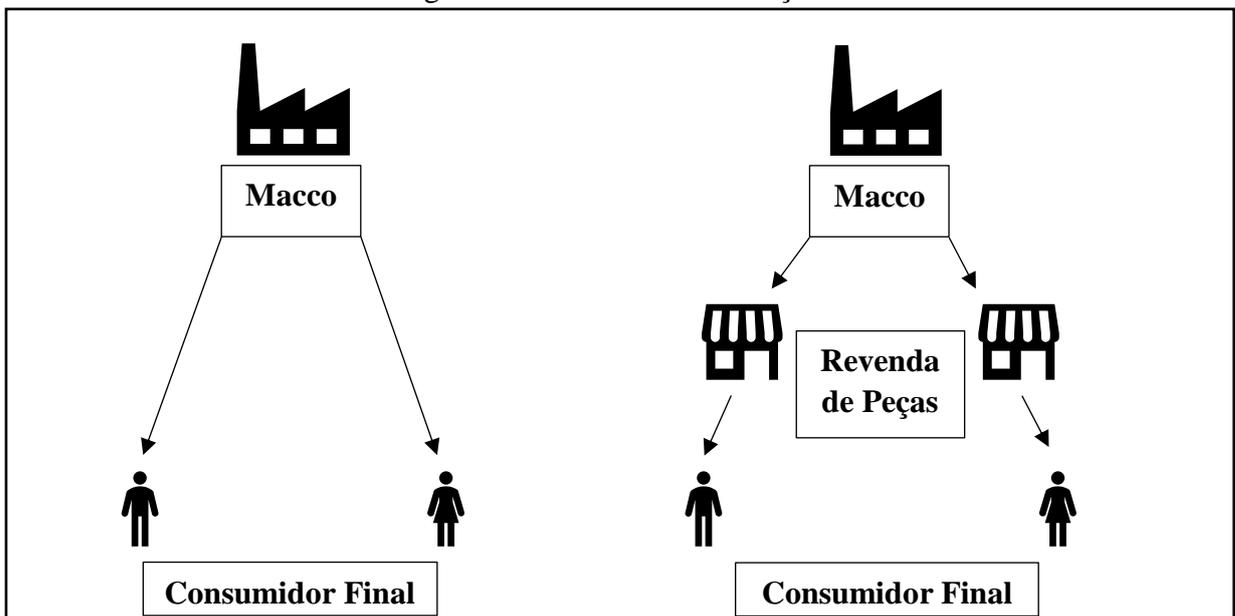
Figura 8 – Vista interna da parte fabril da empresa



Fonte: Macco (2020)

Clientes que necessitem de uma peça agrícola específica com uma aplicação em um modelo específico de trator ou implemento que não conste no catálogo de vendas da Macco, segue dois processos pré-estabelecidos pelos setores comercial e produtivo. Esta estratégia auxilia no desenvolvimento para novas peças, pois um produto novo percorre um período de fabricação geralmente mais longo, em média de 20 a 30 dias úteis, e uma peça que já tenha o *Know-How* de fabricação leva em média sete a 10 dias úteis. Na figura 9, são apresentados os canais de distribuição utilizados pela empresa.

Figura 9 – Canais de distribuição

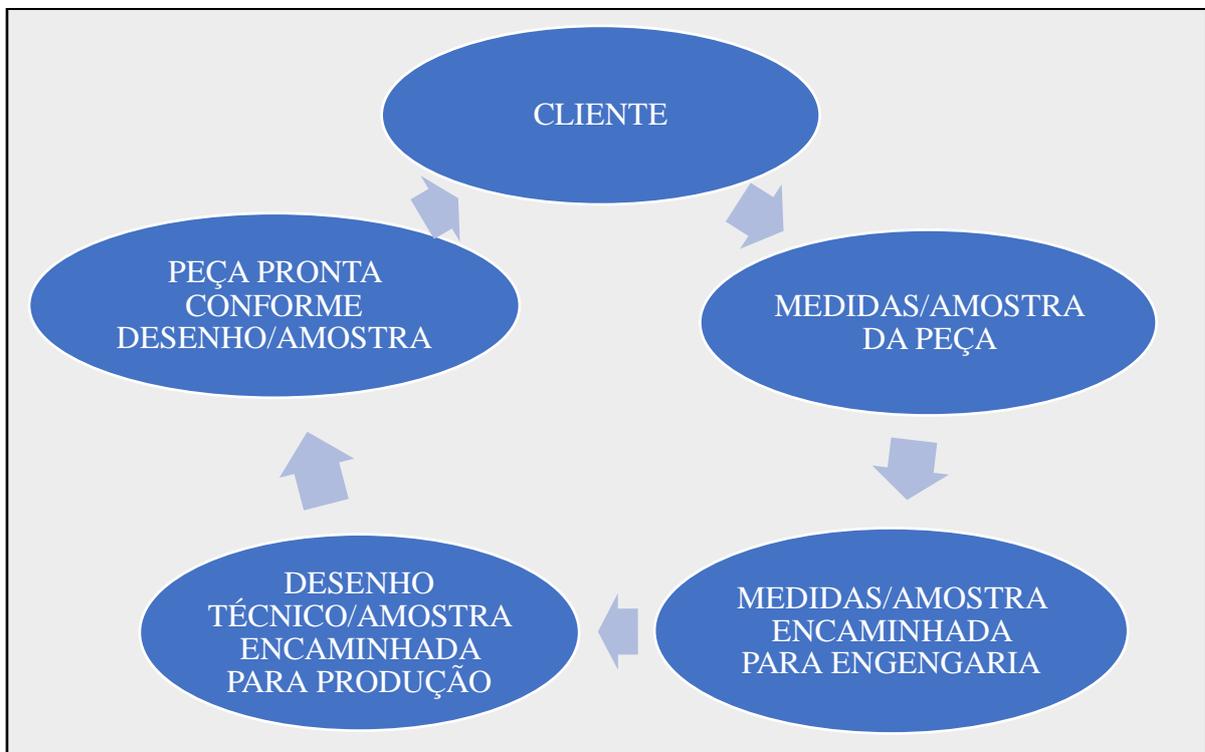


A grande maioria das solicitações para fabricação de peças novas, não catalogadas pela empresa, são de clientes que não estão localizados nas proximidades da cidade de Caxias do Sul e, este distanciamento geográfico entre a fábrica e o seu cliente se torna a principal dificuldade para o desenvolvimento e fabricação de novas peças.

A empresa trabalha atualmente com duas abordagens distintas para auxiliar na fabricação de novas peças e contornar as suas dificuldades inerentes. A primeira e mais aceita pelos clientes, por ter menor custo inicial, é a obtenção de informações sobre a peça a ser fabricada via e-mail, Skype ou WhatsApp. O cliente fornece dimensões importantes da peça, como diâmetro, comprimento e espessura, tais dados técnicos são de vital necessidade para elaboração de um desenho com as peculiaridades da peça a ser fabricada.

A segunda abordagem tende a ser mais prática e de maior probabilidade de acerto na execução da peça, pois o cliente dispõe de amostra da peça, encaminha a mesma via transportadora. Desta forma as informações técnicas necessárias para fabricação são obtidas pela fábrica, o que diminui a quase zero as chances de haver algum erro de desenvolvimento de uma nova peça. Na Figura 10 é ilustrado o ciclo de desenvolvimento de novas peças.

Figura 10 – Ciclo de desenvolvimento de novas peças



4.2 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS

Com o intuito de propor uma reestruturação no processo de vendas da empresa estuda, se faz uso do que foi exposto na revisão bibliográfica deste trabalho acadêmico. Terá como principal autor Castro (2018) e suas etapas do processo de vendas, onde o mesmo descreve sete etapas que definem este processo, e dentre estas, lista-se a seguir as quatro que apresentam necessidade de reestruturação na Macco:

- Prospecção e Qualificação
- Planejamento da Venda
- Abordagem
- Manutenção e Acompanhamento

Paralelo as etapas do processo vendas, uma melhor compreensão da estrutura comercial da empresa estudada é necessária e, devido a esta necessidade, utilizar-se-á das demais literaturas expostas na revisão bibliográfica.

A proposta de reestruturação do processo de vendas da Macco é apresentada nos subcapítulos seguintes de tal maneira que, a descrição da proposta original de Castro (2018) e demais autores citados, será seguida da proposta prática exposta para esse trabalho.

4.3 PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO

Nesta etapa, segundo Castro (2018), consiste no processo de procura, identificação e qualificação de clientes potenciais. Onde o cliente potencial é uma pessoa ou organização que tem vontade, capacidade financeira, autoridade e elegibilidade para comprar a oferta do vendedor. O autor entende que a prospecção é importante para que o vendedor tenha uma variedade maior de clientes a serem atendidos, pois, quanto maior o número de clientes prospectados, maiores serão as chances de encontrar futuros parceiros.

O que induz uma empresa a prospectar e qualificar um cliente, segundo Castro (2018), são as seguintes situações:

- Concentração das vendas em poucos clientes.
- Redução do número de compras efetivadas por clientes.
- Redução da frequência de compra dos clientes atuais.
- Baixo volume de vendas apesar do potencial da região de atuação.
- Espaço para aumento das vendas devido ao potencial da região não ser devidamente explorado.

Na Indústria Mecânica Macco, foram identificados todos os itens citados acima. A empresa conquistou em seus 30 anos de atuação uma vasta carteira de clientes, dentre estes identificou-se nos últimos cinco anos um percentual alto de clientes, cerca de 30% tiveram menos de 10 compras anuais dos produtos da marca.

Constatou-se que na organização a venda de peças agrícolas, certa de 80% do faturamento mensal está destinado a clientes antigos, estes com cadastro na empresa a mais de cinco anos, e com valores faturados similares ao longo deste período de atendimento.

Conforme mencionado na página 14 deste trabalho, uma empresa é um sistema aberto, e devido a isso recebe influência externa como também influencia no mercado ao seu redor. Inevitavelmente os reflexos da instabilidade política e econômica vivenciada no Brasil nos últimos 10 anos foram percebidos também na Macco, neste período houve uma redução no número de vendas por clientes.

Segundo Castro (2018), existem duas razões para que os vendedores devam estar continuamente à procura de potenciais clientes. A primeira razão é a necessidade de aumentar o número total de vendas. Embora esse aumento possa ser realizado pelo acréscimo de vendas aos clientes atuais e, por vezes, se faz necessário que o vendedor vá em busca de novos clientes. A segunda razão encontra-se na necessidade de substituir os consumidores perdidos ao longo do tempo. Os vendedores devem, segundo o autor, buscar novos clientes como compensação por aqueles que foram perdidos, evitando uma queda no número de vendas.

4.3.1 Métodos de Prospecção

Foi proposto ao setor comercial da empresa estuda, um levantamento dos principais clientes e quais os produtos mais consumidos por estes ao longo dos últimos cinco anos. Ainda mais, foi proposto que fosse feito um levantamento das regiões onde estes clientes estão localizados e quais são as possibilidades de expansão da marca nestas regiões.

Após análise dos dados coletados da empresa, identificou-se que, as informações comerciais eram automaticamente coletadas pelo sistema ERP da empresa, porém não era feito uma filtragem das informações coletadas pelo sistema, portanto, foi proposto ao setor comercial a utilização de uma planilha em Excel para auxiliar a filtrar as informações existentes no sistema ERP da organização. O modelo da planilha proposta encontra-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Modelo de planilha para coleta de dados

Razão Social	Comprador	Data última compra	Cidade	Estado

Na planilha proposta foram sugeridas a obtenção dos seguintes dados e suas finalidades:

- Razão social – Nome fantasia.
- Comprador – Nome da pessoa responsável por compras.
- Data última compra – Saber a quanto tempo o cliente não efetua compra de um produto da marca.
- Cidade – Auxilia a identificar os locais onde a marca está presente.
- Estado – Contribui para saber em que regiões a marca está atuando e a possibilidade de expansão da marca.

Castro (2018), apresenta nove métodos para prospecção de novos clientes, o autor compreende que os vendedores necessitam saber identificar quais são os melhores métodos a serem utilizados, possibilitando assim obter um aumento nas vendas.

Os dados coletados por meio da planilha proposta no Quadro 10, permitiu identificar que na Macco apenas três dos nove métodos propostos por Castro (2018) melhor se adequam a realidade atual da empresa, os mesmos seguem abaixo:

1. Clientes órfãos;
2. Análise de perfil;
3. Suporte de vendas.

1) Clientes Órfãos

Castro (2018) entende que um cliente órfão surge quando um vendedor deixa a empresa e o consumidor deixa de ter um representante dentro da mesma. Clientes órfãos, segundo o autor, são vistos como ótimos clientes potenciais, pois já realizaram negócios com a empresa, porém esta denominação não se limita apenas aos clientes que deixaram de ser atendidos por troca de funcionários, este cliente órfão também pode ser aquele consumidor inativo, significa aquele cliente que deixou de comprar com um vendedor ou empresa há algum tempo.

Entrou-se em contato com o setor de recursos humanos da empresa, e foi efetuado o seguinte questionamento, “ao longo dos últimos cinco anos, quantos vendedores passaram pela Macco?”, o setor de RH (recursos humanos) da empresa informou que no período houve uma troca de cinco vendedores, o atual vendedor está a um pouco mais de um ano e meio na organização, os demais vendedores tiveram uma variação de seis meses a um ano no cargo.

O fato de haver uma troca frequente de vendedores no setor comercial da Macco, paralelo aos dados coletados na planilha proposta no Quadro 10, onde se coletou os dados dos clientes atendidos pela empresa, permitiu afirmar que, clientes antes atendidos por um vendedor, devido a sua ausência no cargo, ocasionaram diretamente na geração “clientes órfãos”.

A regularidade com que um vendedor contata a sua lista de clientes, segundo Castro (2018), permite que sejam identificados os motivos pelos quais um consumidor deixou de comprar da empresa e, se possível for, tentar contornar esta situação e transforma-lo novamente em um cliente.

Dos dados coletados, percebeu-se que cerca de 10% dos clientes com mais de uma venda anual, ao longo dos últimos cinco anos tiveram sua última compra efetivada no ano de 2017, permitindo assim propor ao setor comercial que fossem retomados os contatos com estes “clientes órfãos”.

Foi proposto um novo modelo de planilha, o intuito principal desta é identificar os motivos que levaram o cliente a deixar de comprar da marca, no Quadro 11 listou-se os clientes órfãos.

Quadro 11– Modelo de planilha dos clientes órfãos

Razão Social	Comprador	Data 1º contato	Resultado	Data 2º contato	Resultado

Na planilha proposta, foram sugeridas a inclusão dos seguintes dados e sua finalidade:

- Razão social – Nome fantasia.
- Comprador - Nome da pessoa responsável por compras.
- Data 1º contato – Data de quando foi efetuado o contato (Telefônico; E-mail; Whats; Skype; Visita pessoal) com cliente.
- Resultado – *Feedback* do cliente, permite saber o ânimo do cliente, saber as razões que levaram o cliente a deixar de comprar da marca.
- Data 2º contato - Data de quando foi efetuado o contato (Telefônico; E-mail; Whats; Skype; Visita pessoal) com cliente.
- Resultado – *Feedback* do cliente, houve alteração da perspectiva do cliente com relação a marca.

3) Suporte de Vendas

Levando em conta todos os dados coletados até o momento, percebeu-se que a expansão da marca em outras regiões é algo tangível a Macco, contudo, o setor comercial se limita a apenas ao vendedor atual da empresa. Trabalhando com esta realidade, foi proposto a contratação e treinamento de um profissional para ocupar o cargo, até então inexistente na organização, de suporte de vendas.

Foram apresentados a diretoria da empresa duas opções para contratação de profissionais para ocupar o cargo de auxiliar de vendas, sendo uma das opções a contratação de um profissional efetivo, onde um dos principais benefícios é que este já teria uma experiência prévia no cargo, por outro lado, os custos para manter este profissional são maiores. Com relação a outra opção, foi proposto a contratação de um estagiário, onde o principal benefício seria o baixo custo, porém um demérito seria pouca ou nenhuma experiência profissional. Na Figura 11 abaixo, seguem exemplos de variáveis a serem consideradas no processo seletivo.

Figura 11 – Variáveis para processo de recrutamento e seleção de vendedor

GRUPO DE VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES E ALGUNS ITENS A SEREM VERIFICADOS
Físicas e demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Cidade onde mora; • Idade; Sexo; Estado civil.
Formação educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formação pessoal; • Nível educacional alcançado (graduação, pós); • Cursos.
Experiência profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências na área de vendas anteriores; • Outras experiências que não na área de vendas.
Estilo de vida e <i>status</i> atual	<ul style="list-style-type: none"> • Número de dependentes; • Atividades (<i>hobbies</i>).
Aptidões (inerentes à pessoa)	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades cognitivas; • Inteligência verbal; • Aptidão para o trabalho como vendedor.
Habilidades (podem ser aprendidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação oral; • Habilidades interpessoais (relacionamentos); • Habilidades administrativas; • Conhecimento da atividade e do negócio.
Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade; • Comprimento; • Princípios éticos; • Flexibilidade;

Fonte: o autor baseado em Castro (2018).

Após análise da proposta a diretoria optou pela contratação de um estagiário(a) para ocupar o cargo de auxiliar de vendas. Segundo a diretoria da empresa, foram levadas em conta três questões chaves para contratação deste modelo de profissional os quais seguem abaixo juntamente de sua justificativa.

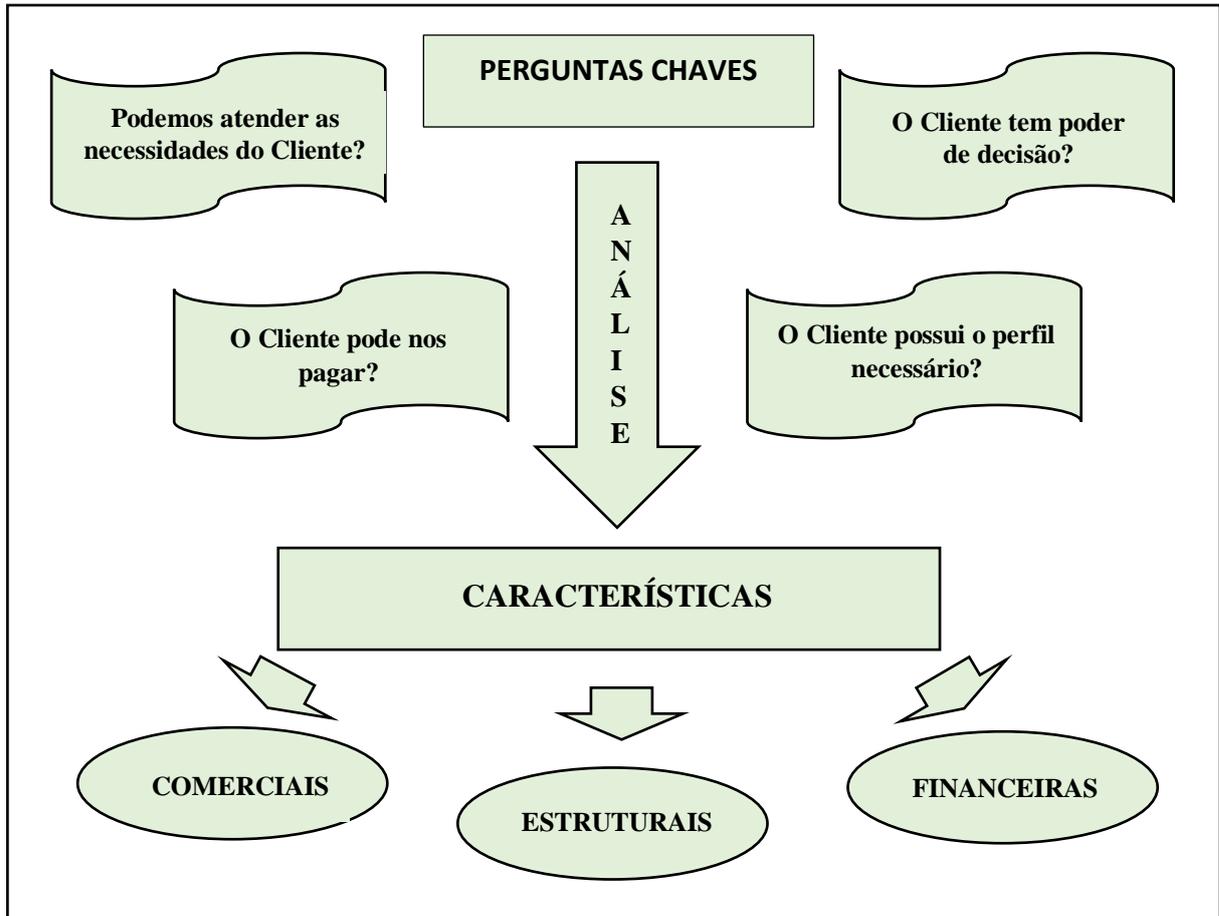
- I. Baixo custo: atualmente a empresa vem nos últimos dois anos numa expansão da marca, porém devido principalmente a instabilidade econômica, uma contratação de um profissional efetivo que, em curto prazo de tempo vire em uma demissão, gera um custo desnecessário para a organização.
- II. Formação: o estagiário por estar em um processo de evolução acadêmica, possui contato com as novas ferramentas utilizadas nas organizações. Podendo contribuir para a otimização do setor.
- III. Treinamento: um profissional que possui pouca ou nenhuma experiência, normalmente, pode se adaptar mais facilmente a cultura organizacional da empresa e permite que treinamentos sejam mais efetivos.

4.3.2 Qualificação

Na Macco não existia nenhum tipo de qualificação de clientes padronizada, onde o vendedor ou auxiliar de vendas pudesse questionar a relevância que o cliente abordado teria para a organização. Eram aplicados apenas para alguns poucos clientes uma breve consulta da saúde financeira da organização. Com o modelo proposto, foi apresentado ao setor comercial a aplicação de perguntas chaves e pertinentes, auxiliando assim, uma melhor análise dos clientes e permitindo que uma classificação destes fosse feita por grupos de características.

Segundo Castro (2018), após a prospecção de potenciais clientes, o passo seguinte é verificar se estes realmente são qualificados como clientes promissores para empresa. Não basta que eles tenham algumas características que se enquadrem no perfil dos clientes. Castro (2018) entende que seja necessário que estes clientes se encaixem em quatro aspectos chaves e, fazendo uso dos dados levantados pela prospecção de seus clientes, foi proposto ao setor comercial da Macco uma melhor qualificação de seus clientes atuais e dos potenciais clientes. Na Figura 12, são apresentados aspectos chaves.

Figura 12 – Processo de qualificação de clientes



Fonte: o autor baseado em Castro (2018).

Segundo Castro (2018), as características estruturais são os aspectos relacionados ao tamanho e estrutura da empresa, frequência de compra, sua localização e quantidade de concorrentes próximos ao cliente. Com relação as características financeiras procuram-se verificar a capacidade de pagamento do cliente, suas possíveis formas de recebimento em caso de inadimplência, vários são os aspectos que podem contribuir para esta avaliação, tais como, histórico de compra, credibilidade, idade da empresa, riscos, restrições e negociações. O autor classifica características comerciais, como a necessidade de compra do cliente, grau de finalidade com a marca ou produto ofertado, possibilidade de desenvolvimento de parceria e possível volume de compra.

Foram apresentados ao setor comercial da empresa os benefícios de uma melhor qualificação de seus clientes, paralelo a isso, foi proposta uma planilha que auxilia a determinar quais clientes são comercialmente mais atraentes e quais devem ter um esforço de venda mais planejado. No Quadro 13 é apresentada planilha proposta.

Quadro 13 –Qualificação de clientes na figura de distribuidor

NOME CLIENTE	CARACTERÍSTICAS			ESFORÇO DE VENDA - SIM/NÃO
	COMERCIAIS	ESTRUTURAIS	FINANCEIRAS	

4.4 PLANEJAMENTO DA VENDA

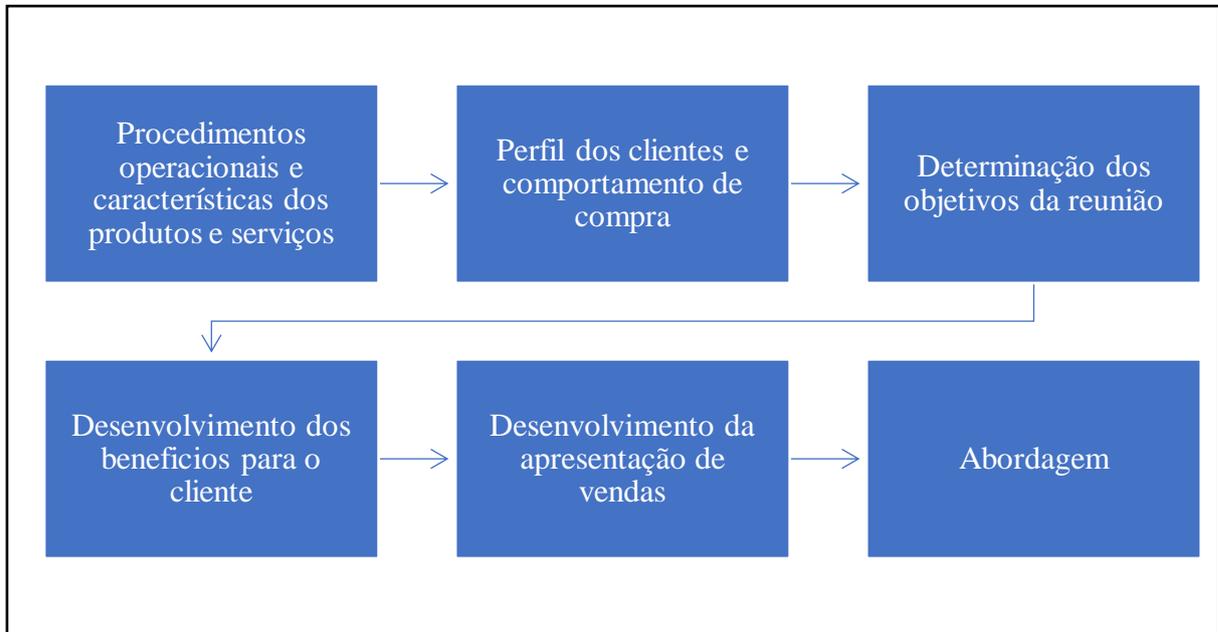
Segundo Castro (2018), o vendedor que faz um planejamento antes da reunião com o cliente a ser visitado ou abordado, consegue apresentar os aspectos do serviço ofertado e relaciona-los com o perfil do cliente e com as suas necessidades, sendo provável que até mesmo o cliente ou potencial cliente apresente uma proposta que abranja suas necessidades. Castro (2018) entende que o planejamento das visitas contribui positivamente para o vendedor, pois sem esta técnica o profissional irá em sua grande maioria das vezes, apresentar aspectos básicos do serviço ou produto ofertado, sendo esta forma de abordagem semelhante de outros clientes.

Na Indústria Mecânica Macco em sua fundação a diretoria formulou uma estratégia de vendas centrada na venda de balcão ou por meio de televendas, o que ao longo dos anos provou ser bastante rentável para o modelo de negócio da empresa, porém devido as influências externas, o aumento da concorrência e novos meios de ofertar produtos a clientes da empresa, as vendas caíram.

Na empresa, atualmente as vendas acontecem sem nenhum planejamento prévio para abordagem, normalmente o vendedor possui uma rotina básica de atendimento a clientes, onde se avalia a necessidade do cliente, onde este entra em contato por indicação ou por ser um cliente já cadastrado na empresa, vendo a precariedade de planejamento do setor comercial, foi

proposto ao setor da empresa a utilização de um processo de planejamento das vendas melhor estruturado composto por etapas, estas são apresentadas na Figura 13.

Figura 13 – Etapas do planejamento de vendas



Fonte: Castro (2018)

4.4.1 Procedimentos operacionais e características dos produtos e serviços

A relevância do conhecimento de um vendedor tem com relação aos processos que envolvem a produção ou execução de serviço, são de grande valia para uma melhor abordagem. Segundo Castro (2018), vendedores que conhecem os vários procedimentos que englobam o processo de vendas, juntamente com as características dos produtos com os quais trabalham, permitem que o profissional faça uma boa venda e ofereçam o melhor serviço aos seus clientes.

Castro (2018) descreve que o vendedor que possui conhecimento sobre o produto ou serviço a ser ofertado a seus clientes, permite que o desenvolvimento da oferta de venda seja melhor relacionada as necessidades dos clientes, paralelo a isso, o conhecimento das características dos produtos ou serviços facilitam na apresentação dos seus benefícios aos clientes.

Na empresa estuda foi feita uma consulta ao setor comercial e questionou-se, “Para um profissional de vendas que entre na organização hoje, como este obtém conhecimento sobre os produtos/serviços ofertados pela empresa e quais seriam os processos de vendas que o mesmo deva saber?”. O resultado obtido com questionamento foi que, existe uma precariedade no fornecimento das informações necessárias para o profissional de venda executar suas atribuições.

Foi proposto ao setor comercial que as informações sobre o processo produtivo e de vendas estivessem de fácil acesso ao vendedor da empresa, a ferramenta proposta foi a elaboração de instruções de trabalho, onde sejam descritos quais são benefícios dos produtos e dos serviços ofertados. Afim de contribuir para a elaboração das instruções de trabalho, no Quadro 14 é apresentada lista destacando os procedimentos operacionais e as características dos produtos/serviços que devem se de conhecimento do vendedor.

Quadro 14 – Lista de procedimentos e características relevantes ao vendedor

PROCEDIMENTOS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Como é processada uma venda. (sistema, fluxograma) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os tipos de produtos/serviços da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Qual política comercial (preços; descontos; prazos de pagamentos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os benefícios dos produtos e suas características.
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as promoções vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as características da oferta dos concorrentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Como deve agir perante reclamações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os preços. (tabela de preços)
<ul style="list-style-type: none"> • Grau de autonomia do vendedor para uma tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de material a empresa utiliza. (tipo de aço utilizado; peças recebem algum tratamento térmico)
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as metas da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a variedade de produtos.
<ul style="list-style-type: none"> • Como devem proceder com as devoluções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de estoque e de produção.

4.4.2 Perfil dos clientes e comportamento de compra

Segundo Castro (2018), o processo de planejamento de vendas definisse na compreensão do comportamento de compra do cliente e na identificação de seu perfil. Por meio destes elementos o vendedor é capaz de verificar quais são as necessidades do cliente e, conseqüentemente, elaborar a melhor proposta comercial para ofertar em uma reunião de vendas. É na fase de prospecção que o vendedor geralmente faz uma visita de sondagem, onde informações são levantadas para que uma delimitação do perfil do cliente seja traçada.

Conforme Castro (2018) o desenvolvimento de um bom planejamento de vendas é importante, pois o conhecimento sobre os aspectos do processo de compra permite que o

vendedor foque seus esforços nos pontos mais relevantes e maximize a eficiência de suas vendas.

Fazendo uso dos dados coletados na etapa de prospecção de clientes, conforme exposto no Quadro 11, foi elaborada uma proposta para o setor comercial da Macco, onde a utilização dos dados coletados sobre os clientes ajude a delimitar quais produtos podem e quais não podem ser ofertados a clientes e potenciais clientes. Alguns pontos são importantes para que o perfil do cliente seja melhor desenhado, a seguir tais pontos são descritos.

- Produtos vendidos (clientes cadastrados);
- Histórico de compras (clientes cadastrados);
- Feedback dos clientes (reação positiva ou negativa do cliente com o vendedor);
- Setor de atuação do cliente (clientes cadastrados e potenciais clientes);
- Situação das compras com a empresa (clientes cadastrados);
- Características socioeconômicas da região (clientes cadastrados e potenciais clientes);
- Motivação da compra (clientes cadastrados e potenciais clientes).

4.4.3 Determinação dos objetivos da reunião

Os objetivos de uma reunião devem ser previamente definidos, segundo Castro (2018), pois assim o vendedor consegue refletir sobre o intuito principal da visita. As visitas, normalmente, apresentam um objetivo singular, uma vez que cada cliente está em uma etapa distinta do processo de venda. Um vendedor que compreende que o objetivo central não é vender o máximo possível a qualquer custo, e sim, obter o máximo possível de vendas paralelo a satisfação das necessidades dos clientes.

Na Macco 90% das vendas atuais são efetivadas via venda balcão (telefone, e-mail, WhatsApp, Skype), no caso de visitas externas, não se tem um modelo que auxilie o vendedor a determinar qual o objetivo para que haja uma visita ao cliente, desta forma, foi proposto ao setor comercial uma reflexão sobre o objetivo de uma visita. Este exercício de conscientização dos vendedores sobre o foco da reunião propõe que haja uma facilitação na abordagem e no andamento da reunião. Determinar em que estágio do processo de vendas o cliente se encontra e poder elaborar uma abordagem mais personalizada para cada cliente.

4.4.4 Desenvolvimento dos benefícios para o cliente

Segundo Castro (2018), a análise do perfil dos clientes e a identificação de suas necessidades, permite que o vendedor estabeleça uma proposta de venda que resulte em enaltecer os benefícios dos produtos/serviços para seus clientes.

Na Macco foi proposto o desenvolvimento e análise dos benefícios que os produtos/serviços ofertados pela empresa possuem, com o intuito de melhorar o planejamento da venda e aumentar a probabilidade de efetivação da venda. Nesta etapa a proposta elaborada ao setor comercial da empresa consiste em relacionar as características dos produtos/serviços ofertados pela empresa aos seus clientes, destacando a relevância que a oferta tem para a resolução dos problemas do cliente.

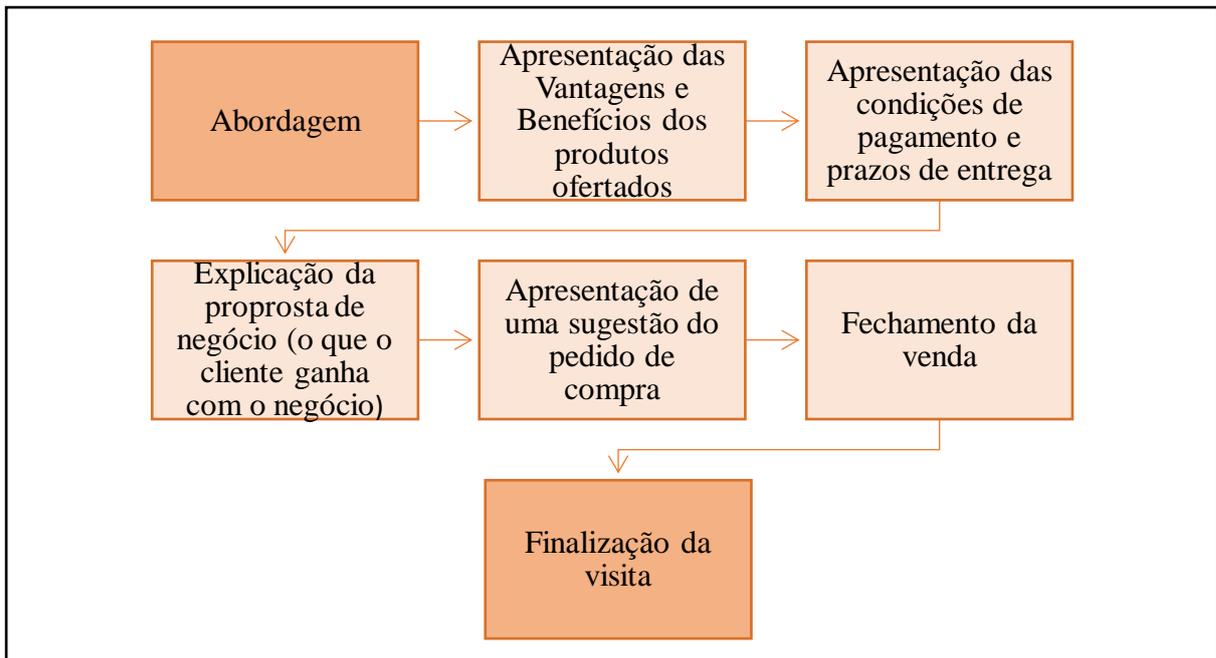
Fazendo uso das características destacadas pelo setor comercial no Quadro 13, pode identificar melhor os benefícios que a empresa Macco tem a ofertar a seus clientes.

4.4.5 Desenvolvimento do plano de apresentação de vendas

Castro (2018) descreve nesta etapa, que o vendedor deve tomar como base o que foi desenvolvido nas etapas anteriores, para assim, determinar qual será a apresentação feita para o cliente.

Afim de melhorar o planejamento de venda, foi proposto ao setor comercial da Macco, que nesta etapa o vendedor utilize das informações coletadas das etapas anteriores e efetue um ensaio antecedendo a abordagem ao cliente, o intuito principal do ensaio é que o vendedor visualize quais são os pontos fortes e destacar os aspectos que possivelmente mais atrairão a atenção do cliente. Na Figura 14 é apresentada as etapas encontradas para o ensaio efetuado pelo setor comercial da empresa.

Figura 14 – Ensaio para apresentação de vendas



Fonte: o autor baseado em Castro (2018).

4.5 ABORDAGEM

Após análise do setor comercial da empresa Macco, constatou-se que o processo de vendas da empresa possui, em algumas etapas, carência de uma estrutura mais elaborada para que o setor possa desenvolver suas atividades com maior êxito.

Uma das etapas onde foi identificado uma falta de estruturação é a etapa de abordagem dos clientes. Atualmente a empresa não possui um conhecimento aprofundado de seus clientes, ao longo deste trabalho acadêmico foi construído em parceria com o setor comercial da empresa uma estrutura de vendas mais sólida, onde o vendedor da empresa e o setor comercial como um todo pudessem visualizar com maior precisão os benefícios de uma análise mais detalhada dos seus clientes.

Segundo Castro (2018), a abordagem possui uma relevância muito grande para o vendedor pois é a porta de entrada, são nos primeiros minutos que ele mostra ao cliente ser digno da atenção do mesmo, o que pode garantir o direito de apresentar os produtos ou serviços ofertados pelo vendedor.

Castro (2018) descreve que a aparência e atitude influenciam na primeira impressão, por isso, ser positivo e agradável, demonstrar interesse e atenção, ser cortês e possuir uma vestimenta adequada auxiliam para que ocorra uma boa abordagem.

Normalmente o vendedor é a “cara” da empresa, aquele que o cliente conhece primeiro e, devido a esta importância, foram apresentados ao setor comercial da empresa algumas

normas de etiqueta que auxiliem ao profissional de vendas a desenvolver um perfil do qual a empresa deseja transmitir a seus clientes. Afim de identificar o perfil do profissional de vendas desejado pela empresa, efetuou-se o seguinte questionado ao setor comercial, “Quais características são relevantes ao perfil do profissional de vendas da empresa?”. O resultado do questionamento é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15– Perfil do vendedor da Macco

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organização - Ser organizado com seus documentos e matérias de vendas. • Responsabilidade – Cumprir com horários. • Ética – Seguir os valores da empresa e atender a demanda dos clientes com respeito às leis. • Educação – Cortesia e boas maneiras. • Humildade – Se colocar no lugar no cliente. • Respeito – Cuidado com o vocabulário. • Aparência – Presar pela boa aparência, vestir-se adequadamente a ocasião.

Após a identificação do perfil do profissional de vendas da empresa, foi questionado ao setor comercial da empresa o seguinte, “Normalmente quais são as perguntas iniciais que o vendedor aplica a seus clientes ou potenciais clientes?”. O resultado segue abaixo:

Para potenciais clientes, aplica-se os seguintes questionamentos:

- Com que tipo de produtos vocês trabalham? Tratores e/ou implementos?
- Seus clientes demandam por quais produtos?
- Qual a época de plantio e colheita de sua região?
- O que mais se planta na região?

Para clientes cadastrados, aplica-se os seguintes questionamentos:

- Houve alguma mudança no atendimento dos produtos da empresa?
- Incluíram algum produto novo no catálogo de peças?
- Como anda a demanda por peças na região?
- Seus clientes estão buscando por algo que a empresa não atenda?
- Podemos lhes ajudar a atender esta nova demanda?

Na empresa estudada, foi proposto a utilização de técnicas de abordagem que auxiliem o profissional de vendas a identificar a melhor forma de abordagem. A utilização de uma técnica de abordagem pode variar conforme a situação, sendo desta forma, foram sugeridas duas técnicas ao setor comercial, as mesmas seguem abaixo.

- Afirmação – Apresentar os principais benefícios dos produtos ofertados fazendo uso de frases afirmativas, utilizar elogios, fazer uso de citações de pessoas que indicaram o cliente ou potencial cliente. No caso de primeira visita, o vendedor pode se apresentar e o que a Macco pode oferecer ao potencial cliente.
- Demonstração- O vendedor ao fazer uma visita, deve levar alguns modelos de peças fabricadas pela Macco para apresentar o tipo de serviço que a empresa pode executar.

4.6 MANUTENÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Na Indústria Mecânica Macco identificou-se uma dificuldade com relação ao acompanhamento dos pedidos dos clientes, a empresa possui atualmente um pós-venda inoperante, os casos de pós-vendas informados pelo setor comercial da empresa são de clientes que entraram em contato com a empresa para reportar um retrabalho ou problema na entrega, não há uma manutenção dos clientes. Normalmente o atendimento ao cliente acaba com a entrega do pedido do cliente.

Segundo Castro (2018), um vendedor que deseja obter um alto desempenho e número de venda deve estar atento ao prazo de entrega, número de mercadorias encaminhadas, forma de pagamento. Uma manutenção garante que um cliente não seja esquecido ou que um concorrente o conquiste. Mesmo que a prospecção que clientes aumente a carteira de clientes, os clientes cadastrados são responsáveis pela maioria das vendas da empresa.

Afim de uma melhor compreensão da situação atual do pós-vendas da empresa, entrou-se em contato com o setor comercial da empresa e foram aplicados questionamentos, os mesmos e suas devidas respostas são descritos no Quadro 16.

Quadro 16 – Questionamentos e respostas sobre o pós-vendas da Macco

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um pós-venda na empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Não, a diretoria entende que deve desenvolver este setor comercial.”
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os métodos utilizados? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Devido a inexistência do setor de pós de vendas na empresa, não se tem um método determinado.”
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os principais elogios dos clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Boa qualidade dos produtos, bom atendimento as pessoas.”
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as principais reclamações dos clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Atrasos de entrega e má embalagem dos produtos enviados por transportadora .”
<ul style="list-style-type: none"> • Qual atitude é tomada com relação a reclamações? 	<ul style="list-style-type: none"> • “É feita reunião com o setor de vendas e com o setor produtivo da empresa, representado pelo supervisor da produção. Não informam o cliente sobre a medida tomada para solucionar as reclamações.”
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um retorno ao cliente sobre a resolução do problema apontado pelo cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Não, não é passado.”
<ul style="list-style-type: none"> • Qual a importância dada a opinião do cliente, referente ao serviço ou produto? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Conversado em reunião entre o setor comercial, diretoria e produção, pouco é feito sobre o problema apontado pelo cliente.”
<ul style="list-style-type: none"> • Em média quantos dias após a entrega do produto ou serviço prestado, o setor comercial entra em contato com o cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Poucas vezes, e só com poucos clientes novos.”

Percebeu-se que na Macco o maior número de reclamações dos clientes é com relação ao atraso na entrega dos produtos. O sistema ERP utilizado na Macco auxilia a acompanhar os pedidos de compras e suas datas de entregas. Porém uma melhor análise do sistema permitiu identificar alguns problemas de estrutura que dificultam o setor comercial em obter informações ágeis sobre o andamento dos pedidos de clientes e de fornecer informações ao setor produtivo.

Com isso foi proposto ao setor comercial da empresa estudada, a elaboração de uma planilha que contenha o feedback dos clientes e, em casos de reclamações, quais medidas são tomadas para a resolução do problema. Ainda mais, foi proposto ao setor comercial que haja um retorno ao cliente, sobre a medida tomada para que o problema apontado pelo mesmo fosse resolvido aumento a satisfação do cliente com relação a marca. No Quadro 17 segue modelo de planilha proposto.

Quadro 17 – Modelo de planilha de pós-vendas

CLIENTE	DATA	FEEDBACK – POSITIVO OU NEGATIVO	TOMADA DE DECISÃO

4.7 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Uma reestruturação do setor comercial da empresa, focando o processo de vendas e suas etapas foi proposto. A empresa estudada apresentou ao longo das pesquisas acadêmicas, uma necessidade de aperfeiçoamento em quatro etapas do processo de vendas, prospecção e qualificação, planejamento de venda, abordagem, manutenção e acompanhamento.

A relevância que a reestruturação do processo de vendas tem para a empresa é percebida nos resultados financeiros da mesma, pois nos últimos cinco anos a empresa apresentou uma considerável redução nas vendas, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Faturamento anual dos últimos cinco anos



Fonte: Macco (2020)

Afim de melhor propor aperfeiçoamentos ao setor comercial da empresa, foi elaborada apresentação de um plano de ação 5W2H, onde o intuito principal é de facilitar a compreensão sobre a execução das diversas tarefas propostas ao setor comercial da Indústria Mecânica Macco. Na Figura 16 é ilustrada apresentação efetuada ao diretor da empresa.

A diretoria da empresa demonstrou interesse pela proposta apresentada, e cogita implementação da mesma. Os pontos fortes destacados pelo diretor e aperfeiçoamentos para implementação das propostas são apontados abaixo.

Pontos positivos apresentados pela diretoria:

- “Proposta realista, identificou dois pontos críticos do setor comercial. Pós-vendas e suporte de vendas
- “Com a contratação de uma pessoa para o suporte de vendas, o vendedor pode aumentar a presença da marca na região da serra gaúcha.”
- “Propostas apresentadas de reestruturação no processo de vendas, realistas, com possibilidade de implementação.”

Apontamentos descritos para melhoria da proposta:

- “Prazos para execução do plano de ação, devem visar o início do ano de 2021.”
- “No plano de ação, alterar a ordem, priorizar a contratação de um profissional de suporte de vendas, demais propostas estão coerentes a realidade da empresa.”

Figura 16 – Plano de ação 5W2H

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Seleção e contratação de profissional de vendas	Suporte as vendas	Setor de recursos humanos	04/01/2021 à 22/01/2020	Setor recursos humanos	Contratação de estagiário(a)	R\$900,00 (salário) + R\$390,60 (vale transporte) + R\$294,00 (vale refeição) = Total Custo Mensal R\$1.584,60
Aperfeiçoar métodos de prospecção de clientes	Maximizar os lucros	Setor comercial	De 01/02/2021 à 28/02/2021	vendedor	Ligar para clientes órfãos e potenciais clientes	R\$9,54/hora x 3 Horas diárias = Total mensal R\$572,72
Aperfeiçoar métodos de qualificação de clientes	Maximizar os lucros	Setor comercial	De 03/02/2021 à 28/02/2021	Vendedor	Análise dos perfis de clientes prospectados	R\$9,54/hora x 1 hora diária = Total mensal R\$84,90
Qualificação dos clientes	Otimizar prospecção de clientes	Setor comercial	De 01/03/2021 à 12/03/2021	Vendedor	Classificar clientes potenciais e com maior retorno comercial	R\$9,54/hora x 1 hora diária = Total mensal R\$84,90
Aumentar presença da marca na região da serra gaúcha	Maximizar os lucros	Setor comercial	De 11/01/2021 à 15/01/2021	Vendedor	Iniciar visitas externas na serra gaúcha	R\$200,00 (Gasolina) + R\$50,00 (Almoço) + R\$123,18 (custo diário do vendedor) = Total por dia R\$373,18
Aprimorar o setor de pós-vendas da empresa	Receber mais feedback de clientes	Setor comercial	De 04/01/2021 à 30/01/2021	Vendedor	Ligar para clientes com vendas efetivadas	R\$9,54/hora x 1 hora diária = Total mensal R\$84,90

4.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A proposta de reestruturação no processo de vendas da Indústria Mecânica Macco enfrentou três aspectos que dificultaram a realização do trabalho, a pandemia gerada pela doença Coronavírus foi o principal fator. Também foi percebido dificuldade na coleta de dados da organização, algumas informações não estavam de fácil acesso no sistema da empresa, o que demandou uma melhor apuração das mesmas, despendendo mais tempo de pesquisa. Houve também impactos da pandemia no meio acadêmico, o distanciamento social instituído por decretos governamentais, forçaram com que as aulas presenciais e visitas a biblioteca fossem canceladas.

Ao termino do estudo foi identificado mais uma limitação com relação a proposta apresentada neste trabalho acadêmico. Após identificar as necessidades na empresa e apresentar ferramentas que auxiliassem o setor comercial da empresa, chegou-se a conclusão de que o que se propôs inicialmente neste trabalho, tem validade apenas para a empresa estuda.

4.9 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir deste trabalho acadêmico tornou-se perceptível ao setor comercial da empresa aspectos a serem aperfeiçoados, focado na relação entre o setor comercial e o setor produtivo seria oportuno uma pesquisa em referencial teórico, pois uma melhora na comunicação entre estas duas áreas pode contribuir positivamente para o aumento no faturamento da organização.

Sendo desta forma um estudo sobre a comunicação interna da empresa pode ser mais um tema para pesquisa acadêmica e certamente pode vir a contribuir para outros modelos de organização.

5 CONCLUSÃO

A questão de pesquisa que conduziu a realização desse estudo foi: “Como reestruturar o setor de vendas afim de maximizar os lucros de uma empresa de usinagem de peças agrícolas?” Essa questão foi respondida com a apresentação de ferramentas para reestruturação do processo de vendas e marketing baseada no modelo de Castro (2018).

Como forma de condução, utilizou-se de uma pesquisa descritiva baseada numa reestruturação da área comercial da empresa, cujo negócio está voltado para fabricação de peças com sua aplicação técnica em tratores e implementos agrícolas.

O desenvolvimento do presente trabalho inicialmente se fez através da coleta de dados e informações do setor comercial da organização, e ao longo desta, foi identificado um problema de estrutura no processo de vendas da empresa.

Após consulta a literatura existente sobre o problema identificado, dentre as etapas do processo de vendas que tinham maior necessidade de suporte acadêmico, chegou à conclusão de que quatro etapas deste processo careciam de reestruturação, foram elas: prospecção e qualificação; planejamento da venda; abordagem; manutenção e acompanhamento.

Observou-se também que a venda via balcão de atendimento modelo de abordagem que provou ser lucrativo ao longo dos anos de atuação da organização, não poderia ser mais a única forma de abordagem da mesma, pois a empresa almeja através da venda pessoal, uma expansão da marca na serra gaúcha e obter com isso um acréscimo nas vendas totais. Desta forma, foi proposto a diretoria da empresa a contratação de um profissional de suporte a área de vendas, permitindo assim que o setor comercial desenvolvesse a venda pessoal da empresa.

Após a identificação do mercado-alvo e a observação das suas necessidades, concluiu-se que melhorias estruturais no setor comercial da empresa seriam de grande valia, o que permitiu propor a criação de parcerias estratégicas com revendas de peças agrícolas em regiões onde o cultivo da terra seja uma das principais fontes de renda. A parceria consiste em basicamente obter peças de modelos novos de tratores e implementos e com isso aumentar o catálogo de vendas com peças com um consumo maior no mercado.

Até a conclusão do presente trabalho, as melhorias propostas apresentaram resultados positivos para o setor comercial da organização. Com a implementação de todas as ferramentas propostas, almejasse para metade do ano de 2021 um aumento no faturamento de 20%. Atualmente, apenas com a implementação de técnicas mais efetivas de prospecção e qualificação de clientes permitem afirmar, com base no número de pedidos cadastrados, que ao

termino do ano de 2020 o faturamento terá um acréscimo de 20% em comparação ao ano de 2019.

Por fim, frente ao fato de que os resultados positivos com a pesquisa acadêmica proporcionaram ao setor comercial da empresa, não obstante, se faz necessária à comprovação de tal afirmação. Devido a tal, é sugerido o desenvolvimento de nova pesquisa acadêmica, afim de corroborar os resultados obtidos com a implementação de uma nova estratégia de vendas focada em uma abordagem via venda pessoal.

REFERÊNCIAS

- ATUALIZAÇÃO CORONAVÍRUS. **Prefeitura de Caxias do Sul**. Notícias. Disponível em: < <https://caxias.rs.gov.br/noticias/2020/03/atualizacao-coronavirus-caxias-do-sul>>. Acesso em: 15 de nov. 2020.
- CASTRO, Luciano Thomé e; [et al.]. **Administração de Vendas**. 2. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2018.
- COBRA, Marcos; URDAN, André torres. **Marketing básico**. 5. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2017.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2017
- HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2013. (Série Administração Empresarial)
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed., São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, Philip; KEVIN, Lane Keller. **Administração de Marketing**. 15. ed., São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2018
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2017.
- MÁQUINAS AGRÍCOLAS E RODOVIÁRIAS – PRODUÇÃO, VENDAS INTERNAS NO ATACADO, EXPORTAÇÕES EM UNIDADES, EXPORTAÇÕES EM VALOR E EMPREGO. **AFAVEA**. Estatísticas 2020. <<http://anfavea.com.br/estatisticas>>. Acesso em: 15 de nov. 2020.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciência sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2015.

MOREIRA, Júlio César Tavares; [et al.]. **Administração de Vendas**. 2. ed., São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

PAINEL CORONAVÍRUS. **Coronavírus Brasil**. Página inicial. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 08 de nov. de 2020.

PANORAMA DO AGRO. **CNA**. Panorama do Agro. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 15 de nov. de 2020.

ROCHA, Angela da; [et al.]. **Administração de Marketing: Conceitos, Estratégias, Aplicações**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2012.

TRAJETORIA DA AGRICULTORA BRASILEIRA. **EMBRAPA**. Visão. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/visao/trajetoria-da-agricultura-brasileira>>. Acesso em: 15 de nov. de 2020.