

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANE GALLON PINTO

**DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA COMERCIAL PARA UMA EMPRESA
METALÚRGICA DE BENTO GONÇALVES**

BENTO GONÇALVES

2023

JULIANE GALLON PINTO

**DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA COMERCIAL PARA UMA EMPRESA
METALÚRGICA DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof.^a Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2023

JULIANE GALLON PINTO

**DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA COMERCIAL PARA UMA EMPRESA
METALÚRGICA DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 29/06/2023

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Me. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Carlos E. Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Rafael Perini
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTO

Quero agradecer, primeiramente, a minha mãe, Marta, mulher guerreira e batalhadora que me ensinou desde pequena a nunca desistir e sempre me ofereceu o suporte necessário para conseguir alcançar meus sonhos. Você é meu exemplo de superação e força diária.

Também quero agradecer aos meus avós, Secundino e Hilda, e aos meus padrinhos, Ronaldo e Flávia, que ajudaram na minha criação e que, principalmente, nos últimos dois anos de jornada acadêmica souberam entender minhas ausências, quando precisei estudar ou trabalhar extra para a conquista da tão esperada formatura.

Um agradecimento especial as minhas amigas que sempre estiveram presentes, nos meus melhores e piores momentos. Em especial, um muito obrigada para minha melhor amiga, Bárbara, que está comigo desde a época da escola, me ajudou em momentos importantes da minha vida e da minha graduação, me aconselhando e compartilhando histórias.

A SAVA Equipamentos agradeço por disponibilizarem as informações necessárias e permitirem a execução desse trabalho, espero contribuir ainda mais para o crescimento desse lugar que me acolheu.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a minha orientadora Nívia, a quem tenho um grande carinho e respeito, por ter feito parte dessa etapa da minha graduação. Desde nossa primeira disciplina juntas, no começo da minha jornada acadêmica, tive certeza que precisava de alguém como ela para me guiar nessa etapa final.

RESUMO

Todas as organizações, independente do segmento, têm como objetivo básico a geração de lucro e obter resultado positivo em relação a suas vendas. A consolidação de marca e um bom marketing são fatores importantes para uma empresa que busca o crescimento. A partir do diagnóstico empresarial realizado com a empresa SAVA Equipamentos Industriais LTDA, foram analisadas todas as áreas que envolvem o processo produtivo, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades que a indústria possui. Em um período em que a empresa está saindo da instabilidade trazida pela pandemia, percebeu-se a necessidade de implantação de uma metodologia que padronize suas negociações, descontos e percentuais de lucratividade para o crescimento e geração de lucro real, ou seja, a formação de uma política comercial. O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma política comercial a fim de controlar percentuais de descontos, comissionamentos e padronização de negociações para aumento de lucro total da empresa, principalmente em relação a assistência técnica. Este projeto apresentou uma proposta de política comercial que envolveu os setores comercial, financeiro e recursos humanos como ferramenta de melhoria para o processo de venda. Identificando quais os pontos que precisam ser alterados, como determinação de um cronograma de treinamentos, política de prazos de pagamento e crédito. Além de expor que há viabilidade operacional e financeira para implantação dos novos procedimentos.

Palavras-chave: diagnóstico empresarial; metalúrgica; política comercial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca SAVA Equipamentos	11
Figura 2 – Fachada da empresa em 2003.....	12
Figura 3 – Fachada da empresa em 2022.....	13
Figura 4 – Equipamentos semiautomáticos.....	14
Figura 5 – Monobloco automático	14
Figura 6 – Túnel de climatização.....	15
Figura 7 – Conjuntos de filtração.....	15
Figura 8 – Logomarcas das empresas representadas.....	16
Figura 9 – Caracterização do ambiente.....	17
Figura 10 – Armazenagem de matérias primas em chapas	20
Figura 11 – Armazenagem de matérias primas em tubos e maciços	21
Figura 12 – Descarte de resíduos	23
Figura 13 – Canvas SAVA	39
Figura 14 – Modelo AIDA.....	47
Figura 15 – 4P's do marketing.....	47
Figura 16 – Rotuladora	62
Figura 17 – Tabela de preço para vendas no RS	63
Figura 18 – Tabela de preço para estados com alíquota 12%.....	63
Figura 19 – Tabela de preço para estados com alíquota 7%.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de concorrentes	22
Quadro 2 – Base de cálculo de impostos	25
Quadro 3 – Área de administração geral.....	28
Quadro 4 – Área de marketing e vendas.....	29
Quadro 5 – Área de comércio internacional	31
Quadro 6 – Área de operações	32
Quadro 7 – Área de materiais	33
Quadro 8 – Área de gestão de pessoas	34
Quadro 9 – Área de finanças	34
Quadro 10 – Matriz SWOT.....	36
Quadro 11 – Cronograma de capacitação.....	58
Quadro 12 – Percentual de comissionamento.....	59
Quadro 13 – Sugestão de comissionamento.....	60
Quadro 14 – Plano de ação – 5W2H.....	65
Quadro 15 – Estimativa de investimentos	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
2.1.	DADOS GERAIS	11
2.2.	HISTÓRICO.....	11
2.3.	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	13
3	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	17
3.1	MICROAMBIENTE	17
3.1.1	Clientes	18
3.1.2	Fornecedores	19
3.1.3	Concorrentes	21
3.1.4	Entidades regulamentadoras	22
3.2	MACROAMBIENTE	23
3.2.1	Fatores Econômicos	24
3.2.2	Fatores Políticos-legais	24
3.2.3	Fatores Tecnológicos	25
3.2.4	Fatores Sociais	26
3.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	27
4	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	28
5	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	36
5.1	ANÁLISE SWOT.....	36
5.2	CANVAS.....	38
5.3	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	41
5.4	OBJETIVO GERAL.....	42
5.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	42
5.6	JUSTIFICATIVA	42
6	REVISÃO DA LITERATURA	44
6.1	GESTÃO COMERCIAL	44
6.1.1	Processo de vendas	45
6.1.2	Vendas e Marketing	47

6.2	EQUIPE DE VENDAS	48
6.2.1	Formas de remuneração e treinamento	49
6.3	POLÍTICA COMERCIAL: CONCEITO E OBJETIVOS	50
6.3.1	Precificação	50
6.3.2	Força de vendas	51
6.3.3	Política de crédito.....	52
7	METODOLOGIA	54
7.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA	54
7.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	54
7.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	55
7.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	55
8	RECOMENDAÇÕES	56
8.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	56
8.2.	AÇÕES PROPOSTAS.....	57
8.2.1	Força de vendas	57
8.2.2	Remuneração e comissionamento	59
8.2.3	Política de crédito.....	61
8.2.4	Política de preços	62
8.3	PLANO DE AÇÃO	65
8.4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	66
8.5	VIABILIDADE FINANCEIRA	67
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

Todo gestor visa com seu empreendimento ter um retorno positivo de suas atividades, ganhando força de mercado e solidificando a marca diante de seus clientes e concorrentes. Para que haja um bom retorno dos investimentos, a empresa precisa ter consciência dos custos fixo e variáveis e definir, a partir disso, estratégias para o crescimento. É importante, para manter bons relacionamentos entre clientes, que sejam estabelecidas regras para negociações favoráveis e padrões entre os responsáveis pelas entradas de pedidos: o setor comercial.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma política comercial a fim de controlar percentuais de descontos, comissionamentos e padronização de negociações para aumento de lucro total da empresa, principalmente em relação a assistência técnica.

No capítulo dois é possível identificar as principais informações sobre a SAVA Equipamentos, como uma breve história, localização e os produtos fabricados e linhas de atuação. Seguindo, no capítulo três, há a caracterização do macroambiente e do microambiente, com identificação das oportunidades e ameaças encontradas pela empresa.

É no capítulo quatro que inicia-se o diagnóstico da empresa SAVA, onde são analisados todas as áreas que envolvem o processo produtivo: administração geral, marketing e vendas, comércio internacional, operações, materiais, gestão de pessoas e finanças. Em todos esses aspectos são aprofundados os meios com que a empresa consegue gerenciar seus processos e, com isso, são levantados pontos fortes e fracos de todas as áreas.

Por meio da análise SWOT e da matriz CANVAS, desenvolvidos no capítulo cinco a partir do diagnóstico empresarial, é delimitado o tema e contextualiza-se o problema encontrado na SAVA Equipamentos. Neste capítulo também há a apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos, assim como a justificativa para o desenvolvimento desse projeto.

Para dar início a elaboração das respostas ao problema, no capítulo seis é realizada a revisão da literatura que norteia a administração de vendas, como os conceitos de marketing, gestão comercial, a equipe de vendas e precificação. No capítulo sete é delimitada a metodologia da pesquisa, sendo assim, como são feitas as pesquisas dentro da empresa, quem são os participantes do estudo e de que

maneira são coletados e analisados os dados encontrados.

É no capítulo oito que construiu-se a base das ações práticas que são propostas para a SAVA Equipamentos abrangendo todas as áreas do setor comercial, desde o desenvolvimento do cronograma de treinamentos até as novas diretrizes a respeito dos prazos de pagamento e políticas de crédito que deverão ser utilizadas nas negociações. Nessa etapa também sugere-se uma nova tabela de comissionamento para os vendedores, de acordo com as atividades desenvolvidas.

Por fim, no capítulo nove, encontram-se as considerações finais desse trabalho, revisando os pontos de melhoria para concluir se há viabilidade para implantação do projeto na empresa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Serão apresentados neste capítulo os dados gerais, histórico e um pouco sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa SAVA Equipamentos Industriais LTDA, objeto de estudo desse trabalho.

2.1. DADOS GERAIS

A SAVA Equipamentos Industriais LTDA está localizada na Rua Antônio Martinelli, número 571, bairro Licorsul em Bento Gonçalves – RS, entremeio a empresa FVA Válvulas Automotivas e o Posto Sander São Pedro. Está inscrita sob o CNPJ: 02.310.941/0001-57. Pode-se encontrar a empresa online através do site www.savaequipamentos.com.br ou pelas redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin* e *Youtube* por @savaequipamentos. Sua atual logomarca apresentada na Figura 1:

Figura 1 – Logomarca SAVA Equipamentos



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

2.2. HISTÓRICO

Em 1997, dois amigos, Carlos Alberto Sanches e Valentin Glanert, que haviam trabalhado juntos por 15 anos na Cooperativa Vinícola Aurora, decidiram abrir sua empresa de máquinas de envase onde, no começo, era realizada manutenção em máquinas existentes e fabricavam esteiras transportadoras para linhas de envase em um pavilhão construído na Rua Rubens Reali.

O nome da empresa deu-se pela fusão dos nomes dos fundadores SA - Sanches e VA - Valentin. Cada um deles é responsável por uma área de atuação na empresa, sendo o Sanches o diretor comercial e o Valentin o diretor industrial.

No mesmo ano de 1997, Valentin em uma conversa em um restaurante encontrou uma oportunidade de venda para o segmento calçadista, com a fabricação de pequenos acessórios e equipamentos para a multinacional Grendene S/A, que até hoje possui uma parceria sólida.

Sendo assim, foi em 1999 que a empresa começou a ganhar proporção no segmento de envase na cidade de Bento Gonçalves e foi necessária mudança para a Rua Antônio Martinelli (Figura 2).

Figura 2 – Fachada da empresa em 2003



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2003.

A empresa possuía parceria com a extinta Allied Domecq para manutenção dos equipamentos. Esse cliente detinha equipamentos italianos e, no começo dos anos 2000, necessitavam de realizar a preventiva, porém ao fazer uma reunião com a equipe do fabricante, *Cavagnino & Gatti*, o custo era exorbitante. Sendo assim, a SAVA se disponibilizou a ir para a Itália fazer um treinamento para realizar essa manutenção e, assim, iniciou a relação da SAVA com os italianos. Com o passar dos anos, foi-se mantendo contato, iniciando a representação para venda no Brasil desses equipamentos e abrindo novos fornecedores.

Com o passar dos anos, Valentin foi estudando sobre os equipamentos existentes nos clientes e em visitas a feiras, incrementando as opções para venda. As últimas novidades vieram no ano de 2021, com a linha de despaletização e rotulagem.

Atualmente a empresa conta com um setor de Programação de Controle de Produção, onde o responsável encaminha os projetos liberados pela engenharia, porém nem sempre foi assim. No começo a SAVA não possuía um sistema de ordens de produção e as matérias primas utilizadas eram de responsabilidade do almoxarifado dar baixa do estoque. Foi apenas por volta do ano de 2016 que iniciou o

processo de planejamento e integração de estoque e até hoje ainda são feitas adaptações para melhoria do processo produtivo.

Em agosto de 2022 a empresa conta com 43 colaboradores entre setores comerciais, produção e engenharia, uma frota de 03 carros para assistência técnica, 02 veículos para uso do comercial e 01 veículo urbano de cargas de uso diário de coletas e entregas. Na Figura 3 observa-se a fachada atual da empresa.

Figura 3 – Fachada da empresa em 2022



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

Em 2021, a empresa modernizou-se implantando o sistema de Gestão de Projetos para controle da produção, onde são realizadas reuniões diárias de atualização de atividades com data alvo. Essa nova etapa tem por objetivo melhorar o principal gargalo da empresa: o atraso nos prazos de entrega, visto que não havia um planejamento e controle do que está em andamento.

2.3. PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa é conhecida por fornecer equipamentos, conjuntos de transportadores e acessórios personalizados para linhas de envase de bebidas, principalmente de vinhos e espumantes, mas também atende produções de suco, azeite, cachaça, destilados, água mineral, entre outros produtos líquidos. Atendendo clientes de baixa e média produção, a SAVA possui equipamentos para linhas semiautomáticas, ou seja, produção manual (Figura 4) e linhas automáticas, onde a produção é mais acelerada (Figura 5).

Na Figura 4 pode-se observar equipamentos considerados carros-chefe para envase de baixa produção ou para o método champenoise.

Figura 4 – Equipamentos semiautomáticos



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

Para os clientes que necessitam de produções mais ágeis, o principal produto é o monobloco (Figura 5), onde todos os principais processos para envase, enxaguar as garrafas vazias, encher e fechar, são efetuados em sequência de forma automática. Este tipo de equipamento é fabricado de acordo com a necessidade, podendo oferecer fechamento para tampas *pilfer*, batoque, *twist-off*, *bidul* com corona e/ou rolhas e requer maior tempo para produção. As colunas de cada etapa do processo também podem ser vendidas como máquinas individuais.

Figura 5 – Monobloco automático



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

A empresa também possui opções de equipamentos para envases que necessitam aquecimento ou refrigeração no seu processo, como para produção de

sucos e destilados. Estas máquinas são chamadas de túnel de climatização, conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6 – Túnel de climatização



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

Outro ponto forte da SAVA é a linha de acessórios, ou seja, pequenos equipamentos que são opcionais para o processo de envase em geral, mas que agregam valor no produto final. Pode-se citar como acessórios os conjuntos de filtração (Figura 7), medidores de pressão para garrafas de espumante e vinho e sistemas de gás inerte.

Figura 7 – Conjuntos de filtração



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

A empresa também possui prestação de serviços como elaboração de *layouts*, representação de empresas internacionais (Figura 8), equipe de assistência técnica,

relação pós vendas com a instalação e treinamentos dos equipamentos próprios e das representadas, importação de tampas *pilfer*, venda de peças de reposição e lubrificantes e reformas e manutenção de equipamentos.

Figura 8 – Logomarcas das empresas representadas



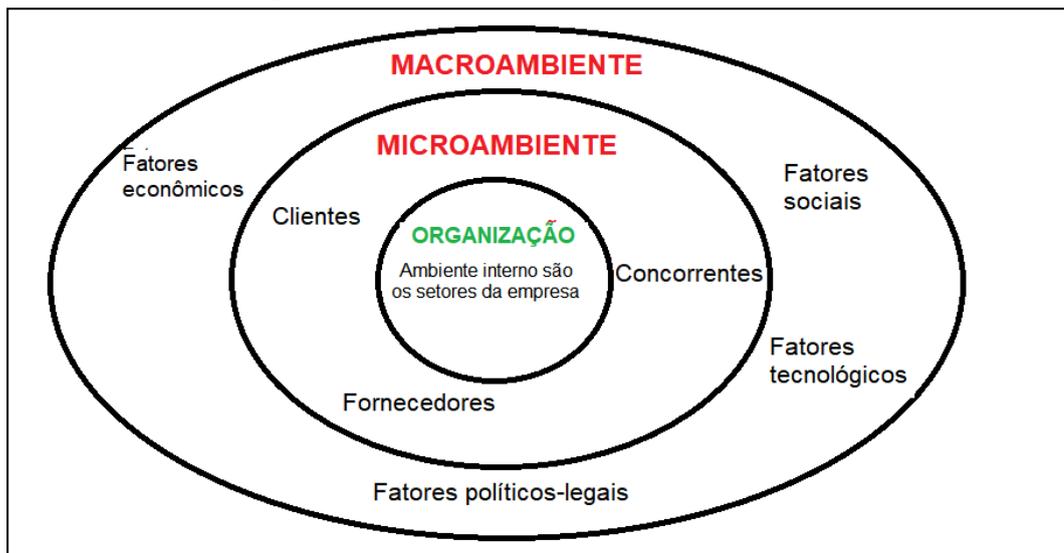
Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Toda organização é dividida em ambiente interno, microambiente e macroambiente (Figura 9) e precisa ter conhecimento sobre as características de cada um, uma vez que eles administram os fatores de risco e oportunidades encontradas. De acordo com Robbins (2001 apud Henriques, 2022) o ambiente possui forças e instituições externas que podem afetar o desempenho como um todo.

Chiavenato (2021, p. 77) diz que “(...) a estrutura organizacional apresenta dupla dependência: depende externamente do ambiente que a envolve e internamente da estratégia e dos talentos, das competências e da tecnologia utilizada pela organização.”

Figura 9 – Caracterização do ambiente



Fonte: própria autora, 2022.

3.1 MICROAMBIENTE

O microambiente, também conhecido como ambiente de tarefa, se restringe a todas influências externas da organização que possuem ligação direta as tarefas produtivas diárias e são as portas de entrada e saída direta da empresa, como por exemplo os clientes, concorrentes, fornecedores e agentes regulamentadores.

Chiavenato (2021) salienta a importância do ambiente de tarefa para que os gestores perceberem as oportunidades e recursos à organização, contudo pode impor coações, contingências, desafios e ameaças.

3.1.1 Clientes

A SAVA Equipamentos Industriais é referência principalmente no segmento de envase de produtos em vidro, como vinhos, espumantes, cachaça, azeites e destilados, porém também atende indústrias com envase para garrafas pet. Além de ganhar destaque na linha de envase para espumante através do método tradicional, chamado de método champenoise (onde o vinho passa por duas fermentações: uma em tanques de concreto, inox ou madeira e a segunda na garrafa).

A empresa conta com clientes em todas as regiões do Brasil, sendo seu principal polo de vendas na região da Serra Gaúcha, seguido pela região de Pinheiro Preto e Videira em Santa Catarina. Atualmente está ganhando força em novos empreendimentos localizados em São Paulo e no nordeste brasileiro. Conta-se com representantes de vendas em todas as regiões, que possuem suporte da sede em Bento Gonçalves.

Um dos primeiros clientes da SAVA foi a empresa Grendene, como citado na seção 2.2, que nos dias atuais possui um setor próprio dentro da empresa, onde são industrializados os pedidos. Para esse cliente, adota-se uma metodologia diferente de trabalho, o responsável por todos os projetos é o diretor Valentin, que executa o desenvolvimento junto com a equipe Grendene e faz a listagem dos materiais necessários, cujo fornecimento é providenciado pelo cliente, portanto a SAVA ministra a mão de obra mecânica.

Dos 1178 clientes cadastrados no sistema até o final de agosto de 2022, descontados fornecedores e inativos, a empresa conta com 778 clientes consumidores, sendo que os mais influentes no faturamento do ano de 2021:

- a) Fante Bebidas: com sede na cidade de Flores da Cunha e outro CNPJ da mesma rede em Vitória do Espírito Santo, as empresas corresponderam a 12,3% de faturamento no ano de 2021;
- b) Vinícola Galiotto: investiu em sua nova linha de envase, sendo assim participou de 8,03% do faturamento de 2021;
- c) Bebidas Asteca: cliente novo, localizado na cidade de Presidente Prudente, com a compra de equipamentos, em 2021 contabiliza 5% no faturamento;
- d) I. A. Sandi & Filhos LTDA: empresa de bebidas do ramo vinícola e destilados, localizada em Flores da Cunha, com a aquisição de novos equipamentos representa 4,5% de faturamento no ano de 2021.

Por se tratarem de equipamentos de baixa e fácil manutenção, a maioria dos clientes que representam grande faturamento são aqueles que adquirem maquinário de grande porte. Contudo, se os indicadores dos clientes mais influentes forem observados do âmbito de quantidade de produtos adquiridos, excluindo clientes compradores de tampas, classifica-se:

- a) Vinhos Randon: vinícola da região de Pinheiro Preto em Santa Catarina, o cliente representa cerca de 868 unidades de itens faturados no ano de 2021;
- b) Cooperativa Vinícola Garibaldi: situada no centro da cidade de Garibaldi, possui faturamento de 645 unidades de itens em 2021;
- c) Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA – Matriz: representante da cidade de Flores da Cunha, destaca-se em 2021 pela aquisição de aproximadamente 626 unidades faturadas;
- d) Vitivinícola Góes: cliente de longa data, situado na cidade de São Roque em São Paulo, teve faturamento de 435 unidades no período de 2021;
- e) Vinícola Salton: localizada no distrito de Tuiuty em Bento Gonçalves, possui 303 unidades faturadas em 2021.

3.1.2 Fornecedores

A empresa conta com 2350 fornecedores cadastrados no sistema no final de agosto de 2022, sendo eles divididos em 43 áreas: assistência técnica elétrica, abastecedora de combustíveis, transportadoras, abrasivos, alumínio, conexões de inox, material elétrico, conexões pneumáticas, borrachas, ferramentas de torno e fresa, manômetros, conexões plásticas, parafusos, acrílicos, segurança, imã, esteiras, material de escritório, aço carbono, lubrificante, rolamentos, construção, confecções, tintas, zincagem, sistema de refrigeração, microfusão, usinagem, jato de areia, plásticos, compressores/motores/motoredutores, automação industrial, metalúrgica, bombas, ferragens, filtros, fundição, informática, mecânica, molas, gases e produtos químicos, bronze e latão, carros, peças de máquinas, inox, solda, entre outros.

No último ano, a SAVA investiu na contratação de um montador elétrico para serviços mais imediatos e equipamentos de venda rápida, da mesma forma precisou abrir espaço junto com fornecedores da área como Siemens e Schneider Electric, buscando manter o padrão de qualidade que sempre teve.

Seguindo o objetivo de manter os padrões, desde 2006 a SEW-Eurodrive,

localizada em São Paulo, é a principal fornecedora da linha de motores e motoredutores para a automação dos equipamentos e conjuntos de transportadores, contudo é um fornecedor cujo prazo de entrega é longo e requer planejamento antecipado de engenharia e compras. Em casos esporádicos e uso específicos, utiliza-se da Redutores IBR LTDA, de Caxias do Sul, que atendem com excelência e em menor prazo.

Devido o porte da empresa, se faz necessária a utilização de serviços de terceirização para corte, dobra, usinagem, zincagem e jateamento semanalmente, sendo os principais fornecedores: NRE Comércio de Metais LTDA (corte de chapas em inox e aço carbono), Vulcano Chapas (corte de chapas finas e dobra) e Sul Usinagem (usinagem), que são utilizados semanalmente e estão localizados próximos da sede da empresa, o que facilita a entrega e coletas de materiais. Realiza-se também a terceirização de processos como cromo duro, retifica, brunimento, anodização, galvanização a fogo, tempera e nitretação, porém em menor frequência.

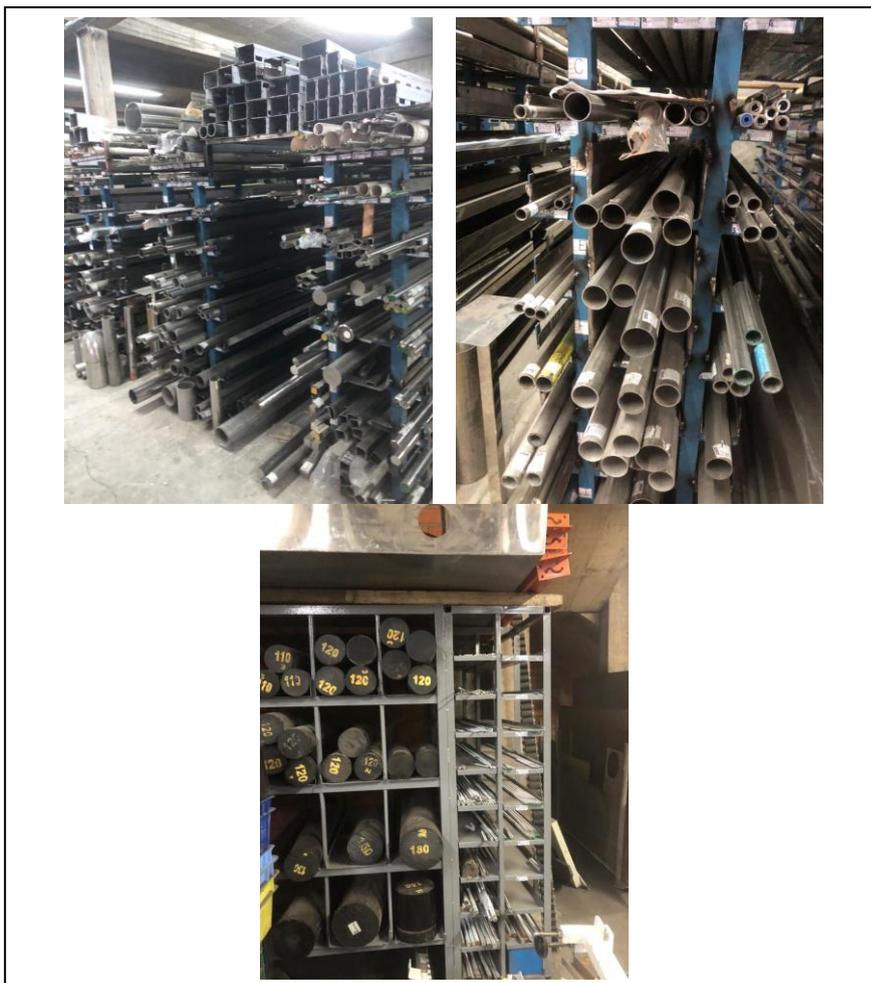
Para a fabricação interna das peças, a empresa necessita realizar compra de matérias primas, como aço inox, aço carbono, alumínio, bronze, latão, teflon, polipropileno, tecapet, nylon. Estes materiais são adquiridos em barras maciças, tubos ou chapas (Figura 10 e Figura 11). Devido ao alto custo, para a programação dessas compras é observada a demanda e, dependendo do material, obtém-se apenas quantidade específica.

Figura 10 – Armazenagem de matérias primas em chapas



Fonte: acervo SAVVA Equipamentos, 2022.

Figura 11 – Armazenagem de matérias primas em tubos e maciços



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

Além de matérias primas e peças para montagem de equipamentos, a SAVA Equipamentos possui fornecedores fixos para compra de materiais de consumo e insumos, como insertos de usinagem, itens de solda, discos de corte e materiais para acabamentos. Neste seguimento os principais fornecedores são a ARWI – Ferramentas para Usinagem, localizada em Caxias do Sul; Ferramentas Gerais, matriz localizada em Porto Alegre; Arsystem Ferramentas & Equipamentos, localizada em Caxias do Sul e Bonatto Ferramentas, de Bento Gonçalves.

3.1.3 Concorrentes

Os principais concorrentes da SAVA Equipamentos são empresas localizadas em Bento Gonçalves e Garibaldi, listadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Lista de concorrentes

Nome:	Produtos/serviços:	Localização:
Zegla Indústria de Máquinas para Bebidas LTDA	Fabricação de equipamentos de envase e assistência técnica	Bento Gonçalves - RS
Mesal Máquinas	Fabricação de equipamentos de envase e assistência técnica	Bento Gonçalves - RS
CompoMaq Indústria de Máquinas para Bebidas Eireli	Fabricação de equipamentos de envase e assistência técnica	Bento Gonçalves – RS
Japa Componentes	Fabricação de equipamentos de envase e assistência técnica	Garibaldi – RS
Uniti Soluções para Envase	Fabricação de equipamentos de envase e assistência técnica	Bento Gonçalves – RS
Maqmundi	Rotuladoras e assistência técnica	Ascurra - SC

Fonte: própria autora, 2022.

Há um diferencial em relação a essas empresas que, apesar de concorrentes, cada um possui uma especialidade de fabricação, como por exemplo: Zegla e Mesal são fortes no mercado de envase em latas, produtos químicos e grandes produções com mais de 20.000 garrafas por hora; Uniti ganha mercado com fabricantes cervejeiros e envases em grandes vasilhames, como bombonas de água.

Entretanto, é possível observar que parte das solicitações de assistência técnica se faz diante do não cumprimento do prometido ou atrasos por parte de alguns concorrentes.

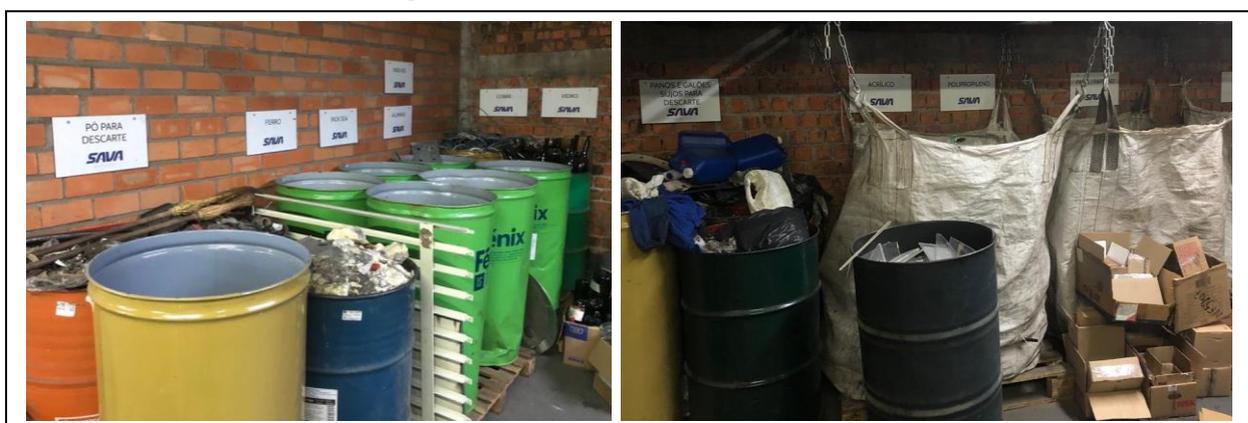
3.1.4 Entidades regulamentadoras

Por se tratar de uma metalúrgica, a SAVA conta com um credenciamento junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material

Elétrico (STIMMME), cujo estabelece normativos e defende a categoria, principalmente em relação a aplicação do dissídio coletivo e fica aberto aos funcionários escolher associar-se para usufruir de benefícios específicos.

Para o funcionamento da empresa, se faz necessária liberação através de Alvará Sanitário, vistoria da prefeitura e dos bombeiros. Dentro da organização há um espaço específico para separação dos resíduos (Figura 12), onde com auxílio da Fundação Proamb é dado o destino correto, com atenção especial para os tóxicos.

Figura 12 – Descarte de resíduos



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2022.

3.2 MACROAMBIENTE

Toda organização possui influência indireta de forças externas, que tem poder de afetar o comportamento da população empresarial, as regras a serem seguidas e transformar a tecnologia e as estratégias gerenciais. Esse ambiente é vasto e pode ser comum a diversas empresas, uma vez que se refere a fatores econômicos, sociais, políticos-legais e tecnológicos que regem uma organização.

O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Esses ambientes contêm forças que podem produzir um impacto importante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing. (KOTLER, 2000, p.37)

3.2.1 Fatores Econômicos

Fatores econômicos como inflação, alta nas taxas de juros, oscilações de moedas internacionais como o dólar e euro, índices nacionais de crescimento (PIB) e política afetam diretamente todos os setores da economia.

Para a SAVA Equipamentos não sofrer com tantas oscilações de renda, ela busca linhas de crédito para seus clientes através do Cartão BNDES, Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais (Decreto nº 55.275 de 1964 - FINAME) e financiamentos bancários, entre outros para facilitar as vendas. Essas cláusulas são previstas em contratos pré vendas e auxiliam manter o fluxo de caixa.

Podem obter o Cartão BNDES os empresários individuais (inclusive os MEIs) e as MPMEs (com faturamento bruto anual de até R\$ 300 milhões) sediadas no País, com controle e maioria do capital votante nacionais, que exerçam atividade econômica compatível com as Políticas Operacionais e de Crédito do BNDES e que estejam em dia com o INSS, FGTS, RAIS e tributos federais. (CARTÃO BNDES, 2022, não paginado)

A variação das moedas internacionais afeta a empresa visto que realiza-se representação de indústrias do setor de envase da Europa, realizando o intermédio para importação de maquinário, acessórios como tampas, peças de reposição e assistência técnica, sendo a SAVA comissionada pelos serviços.

3.2.2 Fatores Políticos-legais

A SAVA Equipamentos Industriais se enquadra dentro da legislação de Lucro Presumido, visto que a empresa ultrapassa o limite de faturamento estabelecido pelo Lucro Real. Sendo assim, é possível ter o benefício do ressarcimento de IPI e ICMS com as compras feitas.

Em relação à área de recursos humanos, a organização entrou nos padrões do Esocial para buscar unificar as informações de seus funcionários.

A incidência dos impostos dos produtos vendidos é determinada pela legislação nacional em vigor, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Base de cálculo de impostos

Produto:	Resolução:
Equipamentos novos e usados	<u>ICMS</u> : não compõe base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS, conforme decisão judicial STF NO RE 574.70 <u>Base de cálculo de redução</u> : LIVRO I, ART. 23 INC. XIII, ALINEA C, DECRETO 37699/97 <u>IPI</u> : Alíquota zero, conforme DECRETO 7660/2012
Peças fabricadas	<u>ICMS</u> : não compõe base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS, conforme decisão judicial STF NO RE 574.70 <u>IPI</u> : de acordo com classificação NCM. Últimas reduções nas alíquotas aplicadas pelo DECRETO 11055/2022
Peças revendidas	<u>ICMS</u> : não compõe base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS, conforme decisão judicial STF NO RE 574.70 <u>IPI</u> : acordo com classificação NCM. Últimas reduções nas alíquotas aplicadas pelo DECRETO 11055/2022
Lubrificantes	<u>ICMS</u> : não compõe base de cálculo para fins de incidência do PIS e da COFINS, conforme decisão judicial STF NO RE 574.70 <u>IPI</u> : de acordo com classificação NCM. Últimas reduções nas alíquotas aplicadas pelo DECRETO 11055/2022

Fonte: própria autora, 2022.

Devido ao contato direto com bebidas e alimentos, a SAVA precisa estar atenta às legislações em vigor a respeito dos cuidados sanitários para os preparos para adequar os acabamentos dos equipamentos. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (2019), estabelece a legislação em relação a derivados de uva e vinho pela Lei nº 7.678, de 08 de novembro de 1988 e regulamentada pelo Decreto nº 8.198, de 20 de fevereiro de 2014, enquanto as normas relativas às bebidas em geral que são orientadas pela Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, regulamentada pelo Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009.

3.2.3 Fatores Tecnológicos

A equipe de engenharia, coordenada pelo diretor Valentin, está sempre em constante evolução e buscando as melhores tecnologias junto aos seus fornecedores para encontrar melhorias para facilitar os processos de montagem e para que as máquinas se tornem fáceis de trabalhar ao chegar nos clientes. Assim como, sempre

que necessário, a empresa investe em melhores equipamentos, sendo as últimas aquisições um torno de última geração e uma prensa hidráulica de até 100 toneladas.

Para a área comercial, a inovação do WhatsApp vem a auxiliar e agilizar pedidos e requisições de assistência técnica. Os clientes possuem contato direto com o representante de cada região, bem como com a área de assistência técnica. Para conectar os planos de vendas e controles de visitas entre todos os vendedores e o gerente comercial, concentra-se as informações em planilhas do Google Docs.

Os equipamentos da SAVA estão diretamente ligados a necessidade de modernização das linhas de envase. Catherine Petit (2022, não paginado), diretora geral da Moët Hennessy do Brasil, antigo cliente da empresa, em entrevista cita que “(...) a inclusão de robôs em certos processos da elaboração (...) a ideia é ganhar em ergonomia e bem-estar para nossos colaboradores, evitando ou eliminando tarefas penosas.” Na mesma oportunidade, Adriano Miolo (2022, não paginado) salienta que na Vinícola Miolo “Equipamentos de ponta compõem a estrutura em todo o processo. É o que há de melhor no mundo do vinho.”

3.2.4 Fatores Sociais

O principal produto envasado pelos equipamentos SAVA é o vinho, seja ele vinho ou vinho base (preparo que, ao fermentado, vira espumante), desta forma percebe-se uma relação entre a região com predomínio de vendas e os maiores produtores de vinhos.

Segundo a reportagem da coluna Destemperados do Gaúcha Zero Hora (GZH) atualizada em 2020, a Serra Gaúcha possui cerca de 85% da produção de vinhos do Brasil, sendo considerada a região vinícola maior e mais importante do país. “Abrange as quatro áreas certificadas do país: Vale dos Vinhedos (que tem Denominação de Origem para seus vinhos), Pinto Bandeira e Monte Belo do Sul (que têm a Indicação de Procedência) e Altos Montes.” (GZH, 2020, não paginado) Em torno de 26% dos clientes ativos da empresa estão concentrados nesta região.

Da mesma forma, o aumento do consumo e a expansão das marcas afetam diretamente a empresa dado que os equipamentos produzidos automatizam as linhas de envase e são adaptáveis inovando as linhas já existentes.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Conforme Nogueira e Souza (2009) explicam que os negócios precisam ser pensados e projetados em um futuro possível, calculando na base das oportunidades e ameaças que o mercado e os clientes possam oferecer. Sendo assim podem ser classificadas como oportunidades tudo aquilo que vier do ambiente externo como benefício para fortalecer e as ameaças aquilo que pode complicar o dia a dia e criar obstáculos.

Desta forma, como exemplo de oportunidade tem-se:

- a) surgimento de novas tecnologias para as linhas de envase;
- b) aumento na qualidade dos vinhos, consequentemente aumentando o consumo;
- c) expansão para novos segmentos, como azeites e cachaças;
- d) manifestação de novas demandas em investimento de novos clientes em outras regiões, em áreas de fronteira com o Rio Grande do Sul e exterior;
- e) reduções de alíquotas dos impostos incidentes na venda de peças.

Enquanto ameaças, cita-se:

- a) concorrentes com valores abaixo do mercado;
- b) alta de preços nas matérias primas;
- c) alta sobre juros e taxas para financiamento;
- d) falta de materiais elétricos no mercado;
- e) mercado de trabalho escasso de mão de obra qualificada.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Neste capítulo será apresentados quadros contendo uma visão geral dos segmentos da SAVA Equipamentos Industriais como a administração geral, setor de vendas e marketing, relações internacionais, entre outros. Além de apontamentos sobre o planejamento estratégico e pontos fortes e fracos de cada parte.

Quadro 3 – Área de administração geral

(continua)

LITERATURA BASE
<p>Chiavenato (2003) descreve que para Taylor, a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, onde o planejamento deve ganhar o espaço da improvisação.</p> <p>Maximiano (2006, p. 06) diz que “Organizações bem administradas são importantes devido à influência sobre a qualidade de vida da sociedade.”</p> <p>De acordo com Araújo e Garcia (2014) existem três tipos de líder: autocrático/autoritário, onde os subordinados apenas recebem as instruções de trabalho, com decisões centralizadas; democrático/participativo: com enfoque nas relações humanas, onde há participação do grande grupo na tomada de decisão; <i>laissez-faire</i>: ou seja, rédea solta, dando a impressão que não há um foco e nem um líder.</p> <p>Segundo Chiavenato (2021) a estratégia é como a organização planeja alcançar seus objetivos gerais, sabendo que o ambiente e o mercado são mutáveis e competitivos.</p> <p>“Nela, ingressam temas fundamentais como ambiente externo, competição, competências organizacionais, decisões e ações estratégicas e o futuro da organização.” (CHIAVENATO, 2021, p. 333)</p> <p>Segundo o SEBRAE (2022, não paginado): Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser. Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo). Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.</p> <p>De acordo com Keeling e Branco (2019, p. 2): Um projeto é planejado, financiado e administrado como uma atividade distinta e, se for tratado em separado do trabalho de rotina, é mais fácil de ser planejado, monitorado e controlado, o que evita a necessidade de sobrecarregar aqueles que respondem pelo trabalho do dia a dia.</p>
Principais características
<p>a) Empresa fundada por dois amigos, que se tornaram sócios;</p> <p>b) A equipe possui três gerentes para auxiliar os sócios: industrial, técnico e comercial;</p>

<p>c) Em 2021 a SAVA implantou o sistema de Gestão de Projetos para agilizar o processo produtivo e ter melhor controle dos setores, cujo é feito através de reuniões diárias;</p> <p>d) Com a Gestão de Projetos implantou-se um novo organograma, delegando as funções entre os três gerentes;</p> <p>e) A empresa conta com 19 cargos: almoxarife, auxiliar de escritório, auxiliar de manutenção mecânica, comprador, coordenadora administrativa, desenhista projetista, diretor comercial, diretor industrial, gerente comercial, gerente industrial, gerente técnico, montador mecânico, operador de fresa CNC, PCP, pintor, polidor, soldador, torneiro mecânico e vendedor externo;</p> <p>f) Missão da SAVA: Fabricar equipamentos e disponibilizar assistência técnica na linha de envase com tecnologia e equipe qualificada, tornando a empresa de nosso cliente competitiva e rentável, focamos no cumprimento das obrigações de segurança e para com a sociedade.</p> <p>g) Visão da SAVA: Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa de excelência em qualidade na linha de envase oferecendo serviços personalizados a seus clientes.</p> <p>h) Objetivos da SAVA: ética e profissionalismo no setor, satisfação com o sucesso do cliente, qualificação e valorização dos colaboradores, conformidade na cadeia de suprimentos e responsabilidade socioambiental.</p> <p>i) A empresa utiliza o sistema PROMOB ERP para controles diários, o SOLIDWORKS e AUTOCAD para desenvolvimento de projetos na engenharia;</p> <p>j) Comunicação interna é realizada através de e-mail e telefone;</p> <p>k) Comunicação externa é realizada através de e-mail, telefone fixo, telefone móvel, redes sociais e WhatsApp.</p>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>a) liderança democrática;</p> <p>b) reuniões diárias da Gestão de Projetos da produção;</p> <p>c) gestão acessível;</p> <p>d) fácil comunicação dentro da empresa;</p> <p>e) softwares modernos e atualizados.</p>	<p>a) possibilidade de muitas linhas de comunicação;</p> <p>b) não utilização de todos os módulos do sistema.</p>

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 4 – Área de marketing e vendas

(continua)

<p>LITERATURA BASE</p> <p>Segundo a Cobra (1997 apud Borba, 2011, p. 11) “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.”</p> <p>Para Nogueira e Souza (2009, p. 175) afirmam que “O mercado é o elemento central da análise econômica, pois são as forças do mercado que determinam a alocação dos recursos escassos.”</p>

Assim como Laugeni e Martins (2015) já comentaram que no mundo de transformações, as empresas que não observarem e anteciparem-se às necessidades dos clientes estão condenadas a desaparecer.

Segundo Laugeni e Martins (2015, p. 40) como “a empresa ouve a voz do mercado e confecciona o que este quer, muitas vezes antecipando-se e até mesmo criando necessidades de consumo para seus produtos — estratégia do tipo *market-in*.”

Carvalho (2002 apud Fornazieri, Vaccarelli e Gonçalves, 2022) afirma que a curva ABC de controle de estoques ou faturamento é um método para classificar informações, para separar os itens de maior impacto, cujos normalmente são em menor número.

Bruni (2018) comenta que sob o ponto de vista de sobrevivência da empresa, é fundamental que a prática dos preços seja superior aos gastos, sendo a diferença resultante o lucro.

Bruni (2018) também salienta que por outro lado, para o mercado, um produto se torna atrativo quando transmite a ideia de valor percebido acima do preço ofertado.

Kotler (2000, p. 682) já citava que “Os clientes definem de quais informações necessitam, em que ofertas, estão interessados e que preços estão dispostos a pagar. Portanto, esse marketing iniciado e controlado pelo cliente reverte completamente as práticas de marketing ao longo do tempo.”

Merchandising segundo o dicionário online Michaelis (2022, não paginado) é “Exposição de determinada marca, produto ou serviço, através de vários meios de comunicação (televisão, rádio, cinema, etc.) sem intenção publicitária declarada, com o objetivo de fixar sua imagem de forma subliminar.”

Kotler (2000) afirma que são duas as abordagens para transformar vendedores em caçadores de pedidos: abordagem orientada para vendas e a abordagem orientada para os clientes.

Kotler (2000, p. 723) cita que “Quando uma empresa começa a investigar a eficiência da força de vendas, frequentemente descobre áreas em que pode realizar melhorias.”

Principais características

- a) Principal mercado atendido pela SAVA são empresa de envase de bebidas;
- b) O mix de produtos cresce conforme às demandas que surgiram no decorrer dos anos;
- c) Um dos grandes lançamentos do ano de 2022 foi a rotuladora, uma vez que atende os mais variados tipos de produtos, desde que possua embalagem cilíndrica;
- d) Os equipamentos SAVA possuem alta durabilidade, desde que realizando manutenções preventivas e lubrificações corretas;
- e) Por se tratarem de equipamentos personalizados, não é possível gerar uma curva ABC de vendas, porém consegue-se emitir relatórios de faturamento por tipo de produto vendido;
- f) Os preços de venda de maquinário e peças são feitos através do sistema, que considera os custos de fabricação, tempo para fabricação e *markup* pré

<p>fixado;</p> <p>g) Os preços para assistência técnica são baseados nos salários dos técnicos e gastos médios no ano com gasolina, alimentação e seguros;</p> <p>h) A SAVA patrocina através da Lei de Incentivo à Cultura, a Associação Atlética Progresso Futsal de Bento Gonçalves;</p> <p>i) O marketing direto da empresa baseia-se através de agenda de visitação;</p> <p>j) A equipe de vendas é dividida por regiões do Brasil, sendo o vendedor responsável pelo Rio Grande do Sul e outros três representantes comerciais dividindo o país em Norte/Nordeste, Centro-Oeste/Sudeste/Paraná e Santa Catarina;</p> <p>k) Gerente comercial é responsável por prestar apoio e suporte aos vendedores, enquanto o gerente técnico supervisiona as atividades da assistência técnica;</p> <p>l) A Gestão de Projetos também é utilizada para o setor comercial, com reuniões semanais, onde desenvolveu-se a matriz BCG;</p> <p>m) O pós-vendas é centralizado em uma funcionária, que é responsável pelo controle de assistências técnicas, instalações, treinamentos e <i>start up</i>;</p> <p>n) O transporte e distribuição de mercadorias vendidas fica por conta do comprador, através de transportadoras ou Correios.</p>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>a) centralização da equipe de vendas;</p> <p>b) controle de vendas e visitas individualmente;</p> <p>c) equipe de assistência técnica especializada;</p> <p>d) marketing digital ativo;</p> <p>e) reuniões estratégicas de vendas semanais.</p>	<p>a) falta de pesquisa de mercado frequente;</p> <p>b) não confiança nos custos apresentados pelo sistema.</p>

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 5 – Área de comércio internacional

(continua)

LITERATURA BASE
<p>O Portal da Indústria (2023) conceitualiza que a exportação é a saída temporária ou definitiva de bens, produtos ou serviços produzidos nacionalmente, com destino a outros países.</p> <p>Segundo o site do governo brasileiro Empresas & Negócios (2022, não paginado) “Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento de tributos exigidos em lei.”</p>
Principais características
<p>a) Na área de exportações, as vendas feitas são, na sua maioria, por intermédio da Grendene S/A;</p> <p>b) Por ser representante de empresas italianas, a SAVA fica com percentuais de comissão em vendas de importação;</p> <p>c) No processo de importação, a SAVA fica responsável pela solicitação de orçamentos, envio de documentos para exoneração fiscal e acompanhamento do transporte.</p>

Pontos fortes	Pontos fracos
a) a centralização da área de comércio internacional na coordenadora administrativa, cuja é responsável por toda parte operacional e burocrática que envolve as importações e exportações.	a) a centralização da área na coordenadora administrativa, uma vez que na ausência dessa pessoa, não há um substituto 100% treinado para dar andamento em alguma solicitação desse porte; b) falta de divulgação por parte do setor comercial dos produtos importados disponíveis para revendas, como as tampas e os lubrificantes.

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 6 – Área de operações

(continua)

LITERATURA BASE
<p>Molina e Resende (2006, p. 2) afirmam que “Como desempenha uma função de coordenação de apoio ao sistema produtivo, o PCP de forma direta, ou de forma indireta, relaciona-se praticamente com todas as funções deste sistema.”</p> <p>Assim como Molina e Resende (2006) afirmam que a capacidade de produção é limitada pelo fator físico, mas que pode ser incrementado ou reduzido.</p> <p>Laugeni e Martins (2015) explicam que a primeira etapa a ser determinada na elaboração do layout é a capacidade produtiva, ou seja, o quanto será produzido, para estabelecer a quantidade de maquinário necessário, qual será a área de estoque, entre outros pontos.</p> <p>Segundo Almeida (2014) existem cinco tipos de manutenção: corretiva, preventiva, preditiva, produtiva total e centrada na confiabilidade.</p>
Principais características
<p>a) O setor de Planejamento, Programação e Controle de Produção (PCP) é responsável por organizar a demanda fabril e a aplicação dos recursos;</p> <p>b) PCP e almoxarifado trabalham juntos no controle de estoque;</p> <p>c) As peças fabricadas pela SAVA podem passar por processos de: corte, usinagem, solda, acabamento, montagem, dobra, calandra, cromo duro, tempera/nitretação, zincagem e anodização/pintura.</p> <p>d) A empresa possui 3 andares de fábrica, sendo divididos em: no 1º andar o setor de corte e estoque de matérias primas como chapas, tubos e maciços, bem como a sala de resíduos e estoque dos equipamentos usados e disponíveis para revenda; no 2º andar encontra-se os setores de solda, usinagem, pintura, acabamento e montagem, além da sala de controle onde está a assistência técnica, o diretor e a gerente industrial, nesse andar também são recebidos 90% dos materiais que chegam na empresa; por fim o 3º andar (mezanino) com acesso a partir do 2º pavimento, tem visão geral de todos os processos produtivos e é onde encontra-se a engenharia, sala de gestão de projetos, almoxarifado, arquivo morto e sala de montagem elétrica;</p> <p>e) O espaço físico disponível limita grandes mudanças e alterações no layout</p>

<p>da SAVA, contudo os ambientes são bem definidos e esse modelo facilita o acesso de caminhões para carga e descarga de mercadorias e equipamentos;</p> <p>f) A SAVA preza pela manutenção de seus equipamentos, cada funcionário é responsável pelas suas ferramentas e, quando necessário, a empresa busca realizar de maneira preventiva e agendada;</p> <p>g) Todas as peças passam por conferência e revisão no momento de recebimento, com o objetivo de manter o padrão de qualidade;</p> <p>h) Todos os equipamentos passam por um check-list antes do embarque, com a presença do responsável pela montagem, coordenador de produção e engenharia;</p> <p>i) A SAVA preza pela participação em feiras de tecnologia do setor a fim de expandir ideias e encontrar novas soluções.</p>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>a) manutenção preventiva dos equipamentos e ferramentas de uso contínuo;</p> <p>b) almoxarifado e PCP conectados;</p> <p>c) engenharia sempre em busca de novos conhecimentos;</p> <p>d) layout dinâmico e funcional.</p>	<p>a) equipe produtiva não dá importância para as ordens de produção emitidas pelo PCP;</p> <p>b) falta de um responsável da produção para auxiliar no controle de estoques realizado pelo PCP;</p> <p>c) local inadequado para atendimento a clientes para realização de assistência técnica.</p>

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 7 – Área de materiais

(continua)

LITERATURA BASE	
<p>Peinado e Graeml (2007, p. 426) explicam que “o sistema dá entrada no estoque dos produtos acabados e, paralelamente, realiza a baixa dos componentes e matérias-primas que compõem o produto dos estoques (...). A baixa dos materiais ocorre de acordo com a estrutura do produto reportado.”</p>	
Principais características	
<p>a) Na SAVA a aquisição de materiais divide-se em materiais de consumo e matérias primas, sendo esses itens cadastrados com códigos de 6 algarismos iniciados em 5, por exemplo, 500000;</p> <p>b) As solicitações de material realizadas pelo almoxarifado ou PCP são baseadas na demanda do momento e análise do consumo dos últimos 12 meses;</p> <p>c) O comprador é responsável pelas negociações de preço e prazo de entrega;</p> <p>d) Pedidos acima de R\$2.000,00 devem ser liberados pela gestão antes da compra;</p> <p>e) As movimentações de estoque de matérias primas são feitas, principalmente, pela baixa automática através de ordens de produção;</p> <p>f) Existe contagem anual de estoque para identificar possíveis divergências;</p> <p>g) A empresa utiliza do sistema <i>kanban</i> para parafusos, porcas e arruelas de grande consumo.</p>	
Pontos fortes	Pontos fracos
a) definição e cumprimento do	a) demora nas negociações de compra,

<p>procedimento de solicitação de materiais;</p> <p>b) utilização de sistema <i>kanban</i>;</p> <p>c) almoxarifado organizado por tipo de equipamento.</p>	<p>principalmente quando há acúmulo de solicitações.</p>
--	--

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 8 – Área de gestão de pessoas

LITERATURA BASE	
Maximiano (2006) cita que o comportamento de um funcionário sempre é motivado por causas internas ou externas, do ambiente.	
Principais características	
<p>a) SAVA possui programa de integração no primeiro dia de trabalho de cada funcionário;</p> <p>b) Todos os exames periódicos, admissionais e demissionais são realizados em empresa parceira, de acordo com a legislação e liberados pelo Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);</p> <p>c) A empresa possui atividades anuais dentro do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);</p> <p>d) Baixa rotatividade e nível médio de absenteísmo, considerando os seis primeiros meses de 2022;</p> <p>e) Procedimento estabelecido através da Gestão de Projetos para recrutamento, seleção e treinamento externo de funcionários;</p> <p>f) Benefícios concedidos pela SAVA: prêmio assiduidade, plano de saúde coletivo, seguro de vida em grupo, refeição, tempo de café da manhã e convênio com farmácia;</p> <p>g) Programa de <i>feedback</i> semestral.</p>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>a) procedimento de integração definido e aplicado;</p> <p>b) cuidado com a saúde do trabalhador;</p> <p>c) atividades de integração (aniversários e jantares).</p>	<p>a) falta de programas frequentes de motivação;</p> <p>b) falta de planejamento de treinamentos;</p> <p>c) não realização de feedbacks pelo RH.</p>

Fonte: própria autora, 2023.

Quadro 9 – Área de finanças

(continua)

LITERATURA BASE
<p>Segundo Santos <i>et al.</i> (2018) entende-se por custo de produção, para produto ou serviço, todos os valores que forem investidos para o desenvolvimento.</p> <p>Laugeni e Martins (2015, p. 45) afirmam que “ os tempos padrões de produção medidos poderão servir como uma referência futura para avaliar a performance de determinada célula de produção.”</p>

De acordo com Marion (2009, p. 25): “A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.”

Marion (2009) explica que a liquidez se refere a situação financeira da empresa, a rentabilidade avalia a situação econômica e, por fim, o endividamento analisa a estrutura de capital.

Principais características

- a) Na SAVA todas as contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa dos bancos são conectados via sistema;
- b) Os financiamentos e investimentos são realizados pela empresa de maneira esporádica e apenas em caso de necessidade;
- c) Existe consulta de crédito, principalmente com clientes novos e/ou vendas de alto valor;
- d) Os custos são feitos via sistema e os indicadores controlados pelo financeiro;
- e) Para máquinas e peças fabricadas, o sistema de custo é alimentado com todos os fatores que influenciam no preço final como comissões, gastos gerais de fabricação, matérias primas e tempo utilizado para fabricação;
- f) Para as peças de revenda, utiliza-se um módulo no sistema que faz o rateio unitário do valor da última nota fiscal, considerando fretes e impostos;
- g) Contabilidade da SAVA é feita por uma empresa terceirizada;
- h) Realizado mensalmente a análise dos indicadores de liquidez, endividamento, giro, rentabilidade e o EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* – Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).

Pontos fortes

- a) análise mensal dos indicadores e balanço;
- b) possibilidade de controle das finanças através de sistema;
- c) grau de liquidez e endividamento equilibrados e estáveis.

Pontos fracos

- a) custos baseados em tempos de produção, suscetível a erros;
- b) faturamento irregular.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Neste capítulo será apresentado através da análise SWOT e o desenvolvimento do CANVAS, a realidade da SAVA Equipamentos, bem como uma proposta de melhoria para a empresa.

5.1 ANÁLISE SWOT

É importante que os gestores visualizem facilmente e com frequência a matriz SWOT de sua empresa porque, como o SEBRAE (2022, não paginado) explica “Serve para analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.”

Ter certeza dos pontos que precisam mudar a estratégia e aqueles que podem ser reforçados por funcionarem, impactam diretamente no lucro.

Sendo assim, para a SAVA Equipamentos não é diferente, no Quadro 10 há o desenvolvimento da matriz SWOT com os principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças da empresa observados a partir da análise do ambiente e do diagnóstico realizado.

Quadro 10 – Matriz SWOT

(continua)

Ambiente Interno	
PONTOS FORTES a) liderança democrática; b) reuniões diárias da Gestão de Projetos da produção; c) gestão acessível; d) fácil comunicação dentro da empresa; e) softwares modernos e atualizados; f) centralização da equipe de vendas; g) controle de vendas e visitas individualmente; h) equipe de assistência técnica especializada; i) marketing digital ativo; j) reuniões estratégicas de vendas semanais; k) a centralização da área de comércio internacional na coordenadora	PONTOS FRACOS a) possibilidade de muitas linhas de comunicação; b) não utilização de todos os módulos do sistema; c) falta de pesquisa de mercado frequente; d) não confiança nos custos apresentados pelo sistema; e) a centralização da área na coordenadora administrativa, uma vez que na ausência dessa pessoa, não há um substituto 100% treinado para dar andamento em alguma solicitação desse porte; f) falta de divulgação por parte do setor comercial dos produtos

<p>administrativa, cuja é responsável por toda parte operacional e burocrática que envolve as importações e exportações;</p> <p>l) manutenção preventiva dos equipamentos e ferramentas de uso contínuo;</p> <p>m) almoxarifado e PCP conectados;</p> <p>n) engenharia sempre em busca de novos conhecimentos;</p> <p>o) layout dinâmico e funcional;</p> <p>p) definição e cumprimento do procedimento de solicitação de materiais;</p> <p>q) utilização de sistema <i>kanbam</i>;</p> <p>r) almoxarifado organizado por tipo de equipamento;</p> <p>s) procedimento de integração definido e aplicado;</p> <p>t) cuidado com a saúde do trabalhador;</p> <p>u) atividades de integração (aniversários e jantares);</p> <p>v) análise mensal dos indicadores e balanço;</p> <p>w) possibilidade de controle das finanças através de sistema;</p> <p>x) grau de liquidez e endividamento equilibrados e estáveis.</p>	<p>importados disponíveis para revendas, como as tampas e os lubrificantes;</p> <p>g) equipe produtiva não dá importância para as ordens de produção emitidas pelo PCP;</p> <p>h) falta de um responsável da produção para auxiliar no controle de estoques realizado pelo PCP;</p> <p>i) local inadequado para atendimento a clientes para realização de assistência técnica;</p> <p>j) demora nas negociações de compra, principalmente quando há acúmulo de solicitações;</p> <p>k) falta de programas frequentes de motivação;</p> <p>l) falta de planejamento de treinamentos;</p> <p>m) não realização de feedbacks pelo RH;</p> <p>n) custos baseados em tempos de produção, suscetível a erros;</p> <p>o) faturamento irregular.</p>
Ambiente Externo	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>a) surgimento de novas tecnologias para linhas de envase;</p> <p>b) aumento na qualidade dos vinhos, consequentemente aumentando o consumo;</p> <p>c) expansão para novos segmentos, como azeites e cachaças;</p> <p>d) abertura de novos clientes em outros segmentos, como azeites e cachaças;</p> <p>e) manifestação de novas demandas em investimento de novos clientes em outras regiões, em áreas de fronteira com o Rio Grande do Sul e exterior;</p> <p>f) reduções de alíquotas dos impostos incidentes na venda de peças.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>a) concorrentes com valores abaixo do mercado;</p> <p>b) alta de preços nas matérias primas;</p> <p>c) alta sobre juros e taxas para financiamento;</p> <p>d) falta de materiais elétricos no mercado;</p> <p>e) mercado de trabalho escasso de mão de obra qualificada.</p>

Pela análise do Quadro 10, é possível verificar que a maioria das oportunidades apresentadas são temporárias, como a necessidade de inovação das empresas nas linhas de envase, o aumento do consumo de vinho e a redução de alíquotas incidentes nas vendas, dessa forma a empresa precisa saber aproveitar os bons momentos para expandir mercado e consolidar o marketing de seus produtos.

Por outro lado, as ameaças constantes de aumento de preços nas matérias primas e falta de material elétrico no mercado afetam diretamente os custos da empresa, baixando a competitividade. Estas ameaças estão interligadas a um ponto fraco da empresa: demora nas negociações de compra, uma vez que, como os materiais estão concorridos no mercado, nem sempre se consegue manter as ofertas iniciais.

As principais metas da SAVA no momento é corrigir os pontos fracos para que as melhorias sejam percebidas pelos clientes, agregando valor a marca. Um dos maiores desafios que a gestão possui é a falta de comprometimento da equipe produtiva em relação às ordens de produção e a importância das mesmas, que apesar da realização de diversos treinamentos e conversas os setores são resistentes às mudanças e a aceitação do preenchimento correto.

A empresa tem como ponto forte a prestação de serviço de assistência técnica com equipe especializada e, incentivada pela redução de alíquotas dos impostos (oportunidade), que permite aos clientes comprarem mais peças reposição, uma vez que o valor final se torna mais barato.

Nos pontos fortes do quadro 10 é identificado que os setores estão integrados na busca de novos conhecimentos e procedimentos e como utilizam das melhores tecnologias no desenvolvimento dos produtos, desde o investimento em softwares como a implantação das reuniões diárias.

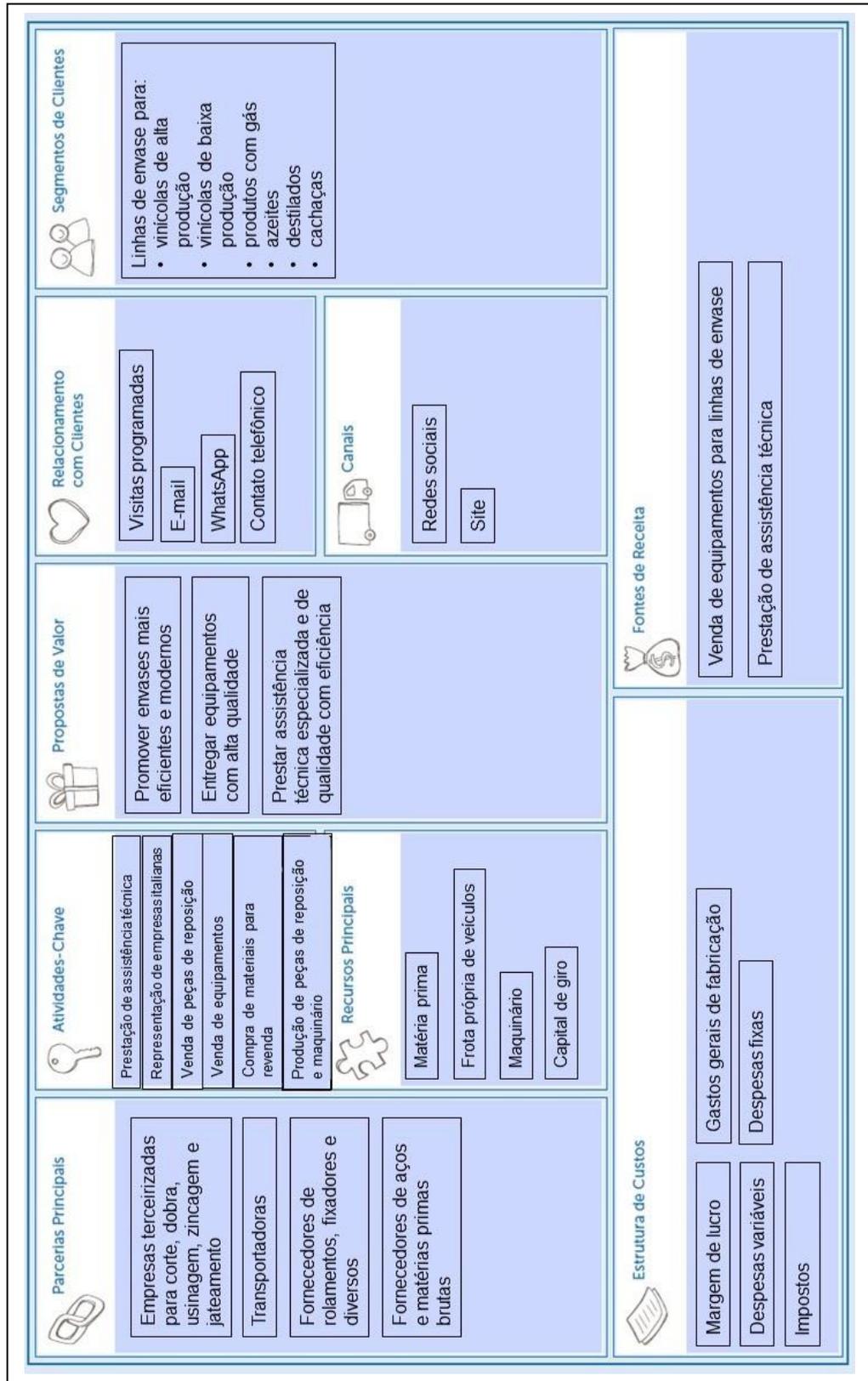
5.2 CANVAS

Muito utilizada pelas organizações, a matriz CANVAS é uma ferramenta ilustrativa que auxilia na identificação clara e objetiva de todos os blocos que compõe uma organização. O modelo é dividido em nove blocos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

Na Figura 13 é possível observar a matriz elaborada a partir dos valores e

objetivos que a SAVA Equipamentos preza diante de seu mercado de atuação.

Figura 13 – Canvas SAVA



Fonte: própria autora, 2022.

Na elaboração da matriz CANVAS da SAVA Equipamentos, pode-se identificar no bloco segmento de clientes que o nicho de atuação da empresa está focado nas empresas de bebidas, ou seja, para linhas de envase de alta e pequena produção em diversos segmentos, uma vez que fornece todo tipo de equipamento desde o início do processo de envase, quando as garrafas são tiradas dos paletes até a fase final de encaixotamento e paletização.

O segundo bloco da matriz é o da proposta de valor que segundo o SEBRAE (2022, não paginado) é “como o produto ou serviço cria ganhos para o cliente e como oferece valor agregado para ele”. Desta forma a SAVA tem como objetivo promover envases mais eficientes e modernos, com equipamentos de qualidade e garantindo a prestação de assistência técnica.

Dentro do bloco dos canais identifica-se como o cliente irá ter um primeiro acesso aos serviços e produtos desenvolvidos pela empresa. Sendo assim, para SAVA Equipamentos, os principais canais de acesso dos clientes à empresa são as redes sociais e o site, que possui aba própria para entrar em contato.

O quarto bloco de preenchimento do CANVAS é o relacionamento com clientes, parte fundamental para que a empresa tenha boa visibilidade no mercado. A SAVA Equipamentos conta com uma programação de visitas pela parte comercial, bem como contatos frequentes por e-mail, WhatsApp e telefone, a fim de verificar se o cliente está com alguma necessidade ou apenas reforçar os serviços prestados pela empresa. Lembrando que, conforme o bloco de atividades principais, a empresa conta com a representação de empresas italianas, produção e venda de peças de reposição, produção e venda de equipamentos, compra de peças para revenda, além da prestação de assistência técnica.

Para que as atividades principais sejam executadas com eficiência, a empresa precisa do suporte de seus recursos principais, que são eles: matéria prima, sempre prezando pela qualidade; frota própria de veículos, que propicia agilidade na prestação de assistência técnica; maquinário, ou seja, equipamentos modernos para desenvolvimento da produção desde a engenharia até a montagem; e, por fim, capital de giro, que movimenta todos os setores.

Fundamental para conseguir boas negociações e poder levar o melhor ao cliente final, o bloco de número sete conta com os principais parceiros da empresa. Desta forma, a SAVA conta com parcerias sólidas com empresas terceirizadas para serviços de jateamento, zincagem, usinagem, corte e dobra, bem como com

transportadoras, fornecedores de rolamentos, fixadores, aços e outras matérias primas brutas, entre outros.

Por fim, em relação a parte financeira, com o bloco número oito identifica-se as principais formas de receita da SAVA, que baseiam-se nas atividades principais, a venda de equipamentos e a prestação de assistência técnica. Por outro lado, a estrutura dos custos em que a empresa tem como base é definida a partir de pontos essenciais para manutenção do negócio: margem de lucro, gastos gerais de fabricação, despesas fixas e variáveis e os impostos.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Toda organização possui como principal objetivo o lucro, ou seja, um resultado financeiro positivo no final do exercício, uma vez que isso é a base da organização. O lucro, além de representar mais capital para os sócios, mostra possibilidades de expansão, crescimento e investimento da empresa. Contudo, para que possa haver esse resultado positivo, é preciso controlar as margens de contribuição estabelecidas pela gestão e saber os limites das negociações.

A porta de entrada dos clientes com uma empresa metalúrgica é o setor comercial, sendo ele divulgado pelo marketing boca a boca ou pelas redes sociais, que crescem cada dia mais. Desta forma, é importante que todo o setor mantenha a mesma linha de pensamento e de fala, em outras palavras, todos os envolvidos no processo precisam seguir as mesmas regras para que todos os clientes possam ser tratados de maneira igual.

Observando a estrutura desenvolvida pela diagnóstico empresarial da SAVA Equipamentos Industriais LTDA, percebe-se que a empresa conta com setores sólidos, porém desconectados. A análise SWOT trouxe diversos pontos positivos em relação ao setor comercial, como a manutenção de bons relacionamentos, meios de comunicação acessíveis e ágeis, porém, pela análise da parte financeira e dos indicadores o resultado final do balanço do exercício ainda é dentro do limite, sem lucro real.

Como as vendas de equipamentos e de assistência técnica são as principais atividades geradoras de receita da SAVA, conforme análise da matriz CANVAS, é a estes pontos que a empresa deve prezar pelo bom desempenho nas negociações e fechamento de novas propostas comerciais.

Ainda assim, para melhorias no processo de negociação, visando o maior lucro futuro, é necessária implantação de alguns padrões para gerenciamento das vendas, portanto a questão a ser respondida neste trabalho é: Qual deve ser o procedimento a ser estabelecido para padronizar descontos, prazos de pagamentos, metas de vendas e percentuais de margem de contribuição?

5.4 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma política comercial a fim de controlar percentuais de descontos, comissionamentos e padronização de negociações para redução de despesas e, conseqüentemente, aumento de lucro total da empresa.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para esse processo são:

- a) estabelecer percentuais de comissionamento em relação a vendas e prestação de assistência técnica;
- b) padronizar limites de negociação de prazos de pagamento;
- c) tabelar descontos aprovados;
- d) definir um plano de ação para as medidas estabelecidas;
- e) identificar a viabilidade das ações propostas.

5.6 JUSTIFICATIVA

O objetivo de toda empresa é conseguir atingir lucro real com a venda de seus produtos e serviços e, para isso, precisam do suporte de dois viés: um bom marketing de divulgação e por outro lado negociações favoráveis a empresa. Desta forma a formação de preços precisa considerar quatro fatores que são, segundo BRUNI (2018, p. 173):

os custos (que correspondem aos gastos produtivos ou incorporados no produto), as despesas (que correspondem aos gastos não incorporados ao estoque dos produtos, representando gastos comerciais ou de vendas, administrativos ou financeiros), os impostos (diversos são os tributos incidentes sobre o preço, como o Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI –, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS –, o

Programa de Integração Social – PIS – e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – Cofins) e o lucro (que representa a remuneração do empresário).

Juntamente a formação de preço, assim como o SEBRAE (2022) explica que é necessário avaliar muito antes de aplicar as estratégias no mercado e ter um bom planejamento para entender forças e fraquezas do projeto e do plano de ação.

Com o diagnóstico empresarial da SAVA Equipamentos identificou-se que há necessidade de melhoria no setor comercial que, apesar de ter um bom relacionamento com os clientes e ter bons canais de comunicação, precisa fortalecer e adequar as margens de lucro nas negociações, principalmente nas vendas de equipamentos e na prestação de assistência técnica.

Este projeto tem grande importância para a empresa que possui como principal forma de marketing o boca a boca entre clientes e necessita padronização de negociação a fim de tratar todos os clientes iguais, com regras para descontos e prazos para pagamentos. Essa metodologia é chamada de política comercial.

A política comercial pode ser considerada como um conjunto de engrenagens dentro de uma organização por envolver diversos setores para a elaboração da mesma. Dos Santos (2020) cita que a metodologia visa a criação de regras e procedimentos para auxiliar as pessoas em determinadas situações, agilizando processos de solução e evitando que aconteça novamente.

Após dois anos de instabilidade de vendas em virtude da pandemia do COVID-19 a empresa precisa reconstruir fluxo de caixa e lucro real no final do exercício para que possa ter novas portas de investimento e crescimento. Os produtos disponíveis pra venda estão em constante atualização e desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a qualificação da equipe de assistência técnica, contudo a equipe comercial precisa acompanhar as tendências, valorizando a empresa.

Portanto, para que a SAVA possa manter os padrões de qualidade de seus equipamentos e consiga atingir a excelência também em atendimento e resultado interno, faz-se necessária a implantação de uma política comercial benéfica para todos os envolvidos no processo.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será explanada a base teórica necessária para desenvolver posteriormente uma melhoria no plano comercial da empresa SAVA Equipamentos Industriais.

6.1 GESTÃO COMERCIAL

Rios (2023), da Universidade Unigranrio, define que a gestão comercial é a área que lida diretamente com as atividades de compra e venda de produtos ou serviços em uma organização, ou seja, formação de preços, pesquisa de mercado, relacionamento com clientes e fornecedores, entre outros pontos. Pode-se complementar, conforme cita a União Metropolitana de Educação e Cultura (2020, não paginado) “Uma boa gestão comercial ajuda a garantir a estabilidade financeira de uma organização.”

Segundo a Unicesumar (2021) o objetivo da gestão comercial é gerir o setor de vendas, sendo necessárias aptidões como vendas, marketing, recursos humanos, gestão de processos, entre outros.

Para atingir o objetivo da gestão comercial se faz necessário ter na equipe um gestor qualificado. Kops (2019) explana que o gestor precisa ter embasamentos na ciência e na experiência para poder cumprir sua missão. O autor também cita que existem duas competências necessárias para o desenvolvimento de um gestor e que são absorvidas e inoculadas a cultura organizacional: a visão *inside* (olhar para processos internos da organização) e a visão *outside* (olhar para aspectos externos) em relação a organização.

Outro ponto característico da gestão comercial é o desenvolvimento de um plano de negócios. Kops (2019, p. 63) diz que “O plano de negócio é uma ferramenta que permite ao gestor dimensionar o grau de viabilidade de um negócio e, em decorrência, organizar e estruturar uma empresa.”

A gestão comercial engloba os diferentes tipos de vendas que, de acordo com Alvarez e Carvalho (2019) convencionam-se chamar de B2C (*business to consumer*) aquelas vendas que são feitas para consumidores finais pessoa física e B2B (*business to business*) vendas entre empresas.

6.1.1 Processo de vendas

É possível encontrar divergências entre autores em relação a quantidade de etapas no processo de vendas, contudo para Alvarez e Carvalho (2019) é possível reduzir para:

- a) 1ª etapa: prospecção;
- b) 2ª etapa: planejamento da visita;
- c) 3ª etapa: entrevista de vendas;
- d) 4ª etapa: apresentação de vendas;
- e) 5ª etapa: resolução de objeções;
- f) 6ª etapa: fechamento;
- g) 7ª etapa: pós-vendas.

A primeira etapa do processo de vendas visa saber analisar os clientes que poderão ser abordados faz parte do processo de vendas. De acordo com Alvarez e Carvalho (2019, p. 125), “os métodos de prospecção devem ser escolhidos de acordo com o segmento de atuação e o tipo de produto ou serviço oferecido.”

É na segunda etapa que o vendedor deve colocar em ação aquilo que planeja durante a visita ao cliente. Nessa parte do processo, Alvarez e Carvalho (2019) salientam que o vendedor levante todas as informações fundamentais sobre o cliente, disponibilize tempo suficiente para que não chegue atrasado e nem tenha pressa de ir embora ao atendê-lo e esteja com o material, como catálogos e agenda, pronto para uso. O cliente consegue perceber o nível de preparação do vendedor e, conseqüentemente, pré-julgar a empresa.

A etapa de entrevista tem essa nomenclatura por ser o momento em que se faz as principais perguntas para entender a real necessidade de seu comprador, quais serão suas demandas. Para isso, o vendedor deve saber identificar quais são as perguntas corretas a serem feitas para o andamento da conversa. Sobre o início da etapa de entrevista, Alvarez e Carvalho (2019, p. 126) citam que:

O vendedor deve se esforçar para conhecer um pouco mais da empresa a fim de detectar suas necessidades e, para isso, ele pode utilizar uma frase de início de entrevistas que proporcione um cenário para a realização de suas perguntas.

Apenas na quarta etapa, apresentação de vendas, que o vendedor irá expor seus produtos levando em consideração o que foi respondido pelo cliente na etapa

anterior. Alvarez e Carvalho (2019, p. 129) evidenciam que “O objetivo é fazer com que o cliente potencial entenda que o produto ou serviço que está sendo oferecido atende a uma necessidade dele e, conseqüentemente, feche o negócio.” É nesse momento que o vendedor deve usar suas estratégias para apresentar os benefícios e qual será o custo benefício que o cliente terá com essa aquisição.

Logo após a apresentação, o cliente terá objeções a fazer a respeito do que foi levantado, iniciando a fase número cinco, onde é fundamental para o vendedor ter propriedade daquele produto ou serviço que está ofertando, uma vez que deve transparecer credibilidade nas respostas a serem dadas para os questionamentos levantados, principalmente quando se tratar de um comentário negativo como “ouvi falar mal de sua empresa” ou “o prazo de entrega está muito estendido”.

Ao chegar na melhor proposta para ambos os lados da negociação e sanar todas as objeções encontradas, a etapa número seis de fechamento se torna automática. Conforme Alvarez e Carvalho (2019), se as etapas de vendas forem seguidas e executadas corretamente, a consequência de todo esforço e trabalho é naturalmente o fechamento da venda.

A última etapa é posterior ao fechamento do pedido, se chama de pós-vendas por ser a manutenção do relacionamento com o cliente para garantir o contentamento do cliente. De acordo com Alvarez e Carvalho (2019) esse retorno por ser através da prestação de serviço como garantias, crédito, rapidez na entrega, embalagens, assistência técnica, entre outros.

Dentro das etapas do processo de vendas, é importante que o vendedor identifique no cliente quais são os sentimentos em relação à venda e as mudanças que podem ocorrer durante o diálogo. Farra e Geber (2020) citam que o modelo AIDA (Figura 14) expõe os estágios que os consumidores passam diante de um processo de compra: atenção, interesse, desejo e ação.

É na primeira fase do modelo AIDA que está o esforço inicial de toda venda, “Chamar atenção das pessoas se tornou um grande desafio.” (Farra e Geber, 2020, p. 33) Durante a fase do interesse, recomenda-se o uso de mensagens atrativas, que criem um mistério ou gere recompensa para o cliente, conforme explica Farra e Geber. Por fim, as fases de desejo e ação interligam-se, uma vez que a primeira desperta os desejos de ter o produto e a segunda é a atitude de adquiri-lo.

Figura 14 – Modelo AIDA



Fonte: própria autora, 2023.

6.1.2 Vendas e Marketing

Em qualquer segmento, um dos fatores importantes que impulsiona as vendas é a utilização correta do marketing. Kotler (2000, p.30) define “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Uma ferramenta importante da área de marketing são os 4P's (Figura 15), conhecidos como *mix de marketing*: produto, preço, praça e promoção. Farra e Geber (2020) explicam: produto é o que a organização oferece, seja tangível ou intangível; preço está atribuído ao valor e os elementos de marketing impactam na formação; praça engloba todos os esforços para alocar um produto a um mercado ou localização; e promoção são as ações para estimular a venda.

Figura 15 – 4P's do marketing



Fonte: própria autora, 2023.

Izidoro (2016) reforça a ideia de que os cenários de mercado estão com as mudanças cada vez mais aceleradas, assim como o aspecto da exclusão digital, ou seja, apesar de mais pessoas terem acesso a Internet, nem todas são adequadas ao comércio virtual. Conseqüentemente isso influencia as empresas buscarem meios de comunicação e promoção com os mais variados públicos.

6.2 EQUIPE DE VENDAS

Alvarez e Carvalho (2019, p. 51) citam que “A estrutura comercial das empresas é formada por vários níveis, tais como: diretores, gerentes, supervisores, vendedores e outros auxiliares.”, portanto, a equipe de vendas deve ser pensada e treinada para alavancar as vendas e contribuir para o crescimento da organização.

A estrutura organizacional da equipe de vendas pode variar de acordo com o tamanho, organização e produto/serviço oferecido. Chiavenato (2014, apud Izidoro 2016) exemplifica que a posição do diretor de vendas é estratégica e corporativa, de abrangência organizacional, enquanto o gerente de vendas é nível tático de abrangência departamental e, por fim, o supervisor de vendas possui nível e abrangência operacional. Cabe a cada organização elencar e organizar da maneira que melhor condizer com a necessidade.

Segundo Izidoro (2016) o vendedor pode ter duas tarefas: ser responsável das vendas diretas e/ou ser responsável pela apresentação do produto para atrair novos clientes. Queiroz (2012, p. 68) cita que:

(...) o vendedor deve ser muito bem selecionado, treinado, instruído, receber todo suporte necessário para fazer o seu melhor e o departamento de vendas deve fazer o melhor para surpreender, assim o vendedor se torna um psicólogo, um artista, um pintor etc.

É importante para a equipe de vendas manter uma análise constante de seus resultados, Izidoro (2016) existem alguns indicadores que podem ser medidos no gerenciamento das vendas como o volume de vendas, novos clientes, lucro bruto e lucro gerado e perdas.

Além dos serviços de vendedores contratados por CLT, uma organização pode utilizar os serviços de um representante comercial para comercialização de seus produtos. De acordo com o SEBRAE (2023), o representante comercial facilita o

relacionamento entre o produtor/fornecedor do produto e o cliente final, além de atuar no processo de distribuição de diversos segmentos de negócios.

Desta forma é possível citar Cobra (1994) que classifica força de vendas direta como realizada com vendedores próprios e a força de vendas indireta que utiliza-se dos representantes comerciais, distribuidores ou autônomos, ou seja, vendedores sem vínculo trabalhista para comercialização.

6.2.1 Formas de remuneração e treinamento

Cada organização deve mensurar e escolher seu método de remuneração para os vendedores. Como cita Izidoro (2016, p. 45) “existem alguns modelos mais comuns: salário fixo, salário fixo mais comissão e bônus e benefícios.” De acordo com Hillmann (2013 apud Izidoro, 2016) o salário fixo é a remuneração baseada nas atividades de venda em si, garante a estabilidade para o vendedor e um maior controle da organização sobre o vendedor; comissão é a remuneração de acordo com o volume e qualidade de vendas.

Além das remunerações monetárias, as empresas podem optar por remuneração não monetária. De acordo com Queiroz (2012) esse tipo de remuneração se refere ao reconhecimento de realizações por parte do vendedor, como antecipação de metas ou um pedido significativo.

Outra maneira de ofertar remuneração é através da oferta de cursos e treinamentos para a equipe. Estar em constante aperfeiçoamento é um ponto importante para todos os setores e segmentos de mercado, Queiroz (2012) afirma que está enganando quem acredita que um bom vendedor já nasce pronto. “Mesmo quem possui um dom natural para vendas precisa treinar muito, aperfeiçoar-se sempre, aprender continuamente, acreditar sempre.” Queiroz (2012, p. 67)

Cobra (1994) cita oito pontos importantes para o treinamento de um bom vendedor:

- a) identificar-se com a empresa;
- b) conhecer bem seus produtos;
- c) conhecer características de seus clientes e concorrentes;
- d) aprender a realizar apresentações de vendas eficientes;
- e) conhecer procedimentos e suas responsabilidades;
- f) conhecer seu território de vendas;

- g) evitar perda de tempo e cumprir os roteiros;
- h) saber administrar seu tempo de visitas e locomoção.

Cobra (1994) utiliza a Pirâmide de Maslow como uma ferramenta útil para as instituições identificarem os pontos de necessidade e interesse de seus funcionários, neste caso dos vendedores, e poder desenvolver programas de motivação e incentivo. A hierarquia da Pirâmide de Maslow é definida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e, no meio organizacional, é utilizada pelo gestor para alinhar os objetivos do colaborador com a empresa.

O constante aperfeiçoamento de um vendedor pode ser considerado uma chave de sucesso importante para a empresa, visto que o mercado é muito volátil e é valioso para a organização que a principal porta de entrada das demandas seja capaz de adaptar-se as novidades.

6.3 POLÍTICA COMERCIAL: CONCEITO E OBJETIVOS

Conforme explica o Blog Mercos (2022) uma política comercial é o conjunto de regras que norteiam os relacionamentos entre empresas, vendedores, clientes e quaisquer envolvidos no processo comercial. Com Domingos (2021, não paginado) completa-se que “É a política comercial que oferecerá um panorama concreto para projetar cenários de implantação de preços no mercado.”

Queiroz (2012) salienta que o pequeno empresário precisa administrar seu esforço de vendas em um plano de ação flexível e adaptável de forma a antever variações, para conseguir direcionar recursos. E é nesse momento que os gestores precisam perceber para introduzir a política comercial nas organizações.

Como evidencia Churchill (2000, p. 518 apud Queiroz, 2012), “os esforços de vendas precisam ser administrados. Eles são governados por um plano de vendas, isto é, a declaração formal dos alvos e estratégias de vendas”.

6.3.1 Precificação

Cruz *et al.* (2012, p. 17) definem que “preço de venda é a quantia em moeda que deve ser entregue em troca de um produto ou serviço.” E para isso é importante compreender o que envolve a formação do preço.

O SEBRAE (2022) identifica 5 passos para precificar corretamente um produto: 1º calcular o custo para produzir ou comprar por unidade; 2ª contabilizar despesas fixas e variáveis; 3º respeitar a margem de ganho para a sobrevivência do negócio; 4º entender e conhecer o *markup* (percentual aplicado nos produtos) e a margem de lucro (porcentagem que volta para o caixa ao pagar todos os custos); 5º estudo de mercado.

Dentro dos custos de um produto ou serviço é necessário compreender que existem os custos diretos (uso exclusivo na fabricação do produto, rateado por quantidade) e os indiretos (uso geral que, indiretamente, influencia na fabricação do produto). Santos *et al.* (2018) afirma que é importante ter a classificação de custos bem definida para a tomada de decisão nos negócios.

É necessário, no momento gerar o preço final do produto a ser comercializado, realizar também a avaliação de como esse material será entregue ao cliente final. Sendo assim, o frete deve ser considerado para precificação. Existem duas maneiras de envio de mercadorias: frete FOB (*Free on Board*): “organizado pelo destinatário da carga, é muito utilizado em entregas B2B” (Intelipost, 2023, não paginado) ; frete CIF (*Cost, Insurance and Freight*): “organizado pelo embarcador, é muito comum em negócios B2C ou com um alto volume de remessas para clientes diferentes.” (Intelipost, 2023, não paginado).

Ao precificar um produto, o vendedor já espera que o cliente solicite por melhores preços e condições de pagamento, cuja margem a ser oferecida deve ser definida de acordo com as regras de cada organização diante dos *markups* calculados previamente. Cruz *et al.* (2012) salientam a importância das empresas buscarem o equilíbrio nesse momento através das decisões de produção, bem como análise oferta e demanda, além de observar os juros de mercado para utilização no momento de venda.

6.3.2 Força de vendas

A equipe de vendas de uma organização deve estar focada no objetivo empresarial e, caso não estejam envolvidos, pode ocorrer fracasso no percurso. Cobra (1994) cita que os objetivos podem ser decompostos em três elementos: atributo específico como medida de eficiência; padrão de medida para o atributo; meta ou valor específico na escala a ser atingido.

Para uma boa gestão de vendas, a empresa precisa definir qual seu tipo de força de vendas será utilizado para melhores resultados. Precisa-se analisar diversos pontos nesse levantamento, em relação ao tipo de visita Cobra (1994, p. 257) exemplifica:

(...) vendedor que realiza as visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio das necessidades dos consumidores estará conduzindo uma venda do tipo porta a porta. (...) A venda por cobertura realiza-se somente através de visitas a clientes em prospecção já conhecidos ou com suspeita de interesse pelos produtos ou serviços da empresa.

Outro fator importante para determinar o sucesso de uma organização é a padronização e criação de uma estratégia para quotas de vendas e cobranças, baseado nas informações mercadológicas e na habilidade de estabelecer e administrar o sistema. De acordo com Cobra (1994), bons planejamentos estratégicos e táticas de vendas podem vir a fracassar caso a equipe de vendas não esteja envolvida no processo.

6.3.3 Política de crédito

Os objetivos financeiros de uma empresa devem ser tratados com atenção e são muito importantes para o crescimento organizacional. Aos vendedores cabe ter a sabedoria no momento de concessão de crédito de avaliar o que de fato o cliente precisa e tem condições de pagar.

A determinação da política de concessão de crédito de uma empresa deve partir da análise de suas contas a pagar e a receber, contudo pode ser afetada pelo que os concorrentes estão ofertando. “O crédito comercial é um dos muitos fatores que motivam a demanda dos produtos da firma.” Cobra (1994, p. 410) Sendo assim, na realização de vendas a prazo, por exemplo, precisa-se conhecimento das contas a pagar, uma vez que, no momento em que a demanda de um novo projeto é lançada na fábrica, iniciam-se os investimentos para atender este prazo de entrega e é preciso ter retorno desse investimento com o pagamento realizado pelo comprador.

Cobra (1994) cita que as políticas de crédito envolvem diversas decisões a respeito da qualidade do cliente aceito, período do crédito, desconto oferecido em relação ao prazo de pagamento, condições especiais para pagamento e nível de despesas de cobrança.

Buscar um equilíbrio entre os ganhos e os custos marginais de cada venda é o objetivo de uma política de crédito e, para isso, a empresa deve alterar a forma de crédito e cobrança até obter a melhor solução para seu padrão, como explica Cobra (1994). É a partir desse ponto de equilíbrio que se tornará mais viável a concessão de crédito e maior flexibilidade nos processos de cobrança.

7 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o processo de pesquisa e os métodos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho.

7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do diagnóstico deste trabalho utilizou-se o método de pesquisa científica de natureza qualitativa, de nível exploratório e com estratégia de estudo de caso. Casarin e Casarin (2012) definem a natureza de pesquisa qualitativa como uma metodologia que predomina a descrição de um fenômeno, caracterizando a ocorrência e relacionando a demais fatores, deixando para segundo plano os modelos matemáticos e estatísticos. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 376) completam que “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto.”

Nível exploratório de pesquisa pode ser explicado por Casarin e Casarin (2012, p. 40) “Tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno.”

Para o modelo de pesquisa de diagnóstico conta-se com a utilização da estratégia de estudo de caso. Matias-Pereira (2016) explica que o estudo de caso é aplicado quando “como” e/ou “por que” são as perguntas centrais e a pesquisa é realizada de maneira consistente incluindo vivências, histórias e análise de informações de arquivos.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Segundo o SEBRAE (2020), diagnóstico empresarial consiste na avaliação interna dos processos de uma organização, a fim de identificar os pontos fortes e fracos e apontar fatores que requerem melhoria no desenvolvimento.

A partir da identificação prévia obtida através de conversas informais dentro da empresa e da participação na implantação do sistema de gestão de projetos que foi possível obter com o gerente técnico comercial, gerente industrial e diretores da empresa as informações que serviram de base para o desenvolvimento do

diagnóstico, baseado em um estudo de caso.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Uma das principais características de uma pesquisa qualitativa é a coleta de dados não estruturada. Casarin e Casarin (2012) explicam que ela não precisa ser padronizada ou fechada e alguns métodos comuns são a observação, entrevista, grupos focais, entre outros.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) citam que a coleta de dados é muito importante e que os dados que interessam e são obtidos nas pesquisas qualitativas baseiam-se nos conceitos, percepções, emoções, experiências, pensamentos, entre outras variáveis dos participantes.

É importante que nesse processo de coleta de dados, o pesquisador não pode deixar de lado o respeito e ser aberta a receber as informações. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 418) “O pesquisador nunca deve esquecer quem é e por que está no contexto.”

Sendo assim, para o desenvolvimento do diagnóstico empresarial predominou a coleta de dados através de conversas informais e consulta a base de dados do sistema operacional da empresa, a partir do roteiro estabelecido pelo Trabalho de Conclusão de Curso.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a correta utilização dos dados e posterior aplicação, alguns detalhes devem ser observados, que, de acordo com o SEBRAE (2020, não paginado) “O planejamento deve ser montado, com detalhes envolvendo metas, planos de ação e a definição de prazos para que os resultados sejam avaliados novamente.”

Este diagnóstico empresarial contou com o auxílio de algumas ferramentas para a análise e interpretação dos resultados, como a matriz SWOT, para identificar as forças de vendas, pontos fortes e fracos de cada setor, assim como o desenvolvimento do CANVAS para destacar a aplicação de melhoria a ser estudada.

8 RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as recomendações para propor uma melhoria no setor comercial da SAVA Equipamentos Industriais LTDA, através da implantação de uma política comercial.

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A partir do desenvolvimento do diagnóstico empresarial da SAVA Equipamentos Industriais LTDA nos capítulos anteriores, identificou-se a necessidade de uma melhoria no setor comercial da empresa, visto que o mesmo não possui um embasamento padrão para concessão de desconto e concessão de crédito com seus clientes, afetando o lucro real da empresa.

Um dos grandes diferenciais da SAVA é a possibilidade de adequar-se as demandas de mercado, expandindo seu mix de produtos próprios através do estudo e desenvolvimento de produtos novos ou então fornecendo soluções mediante importação das empresas representadas. Por ser referência no mercado de envase, principalmente em produções com garrafas de vidro, a empresa precisa aproveitar as oportunidades de mercado e, através de vendas que gerem lucratividade e sejam benéficas não apenas para o consumidor final, e consiga estabilidade no fluxo de caixa.

O setor comercial da SAVA Equipamentos é a porta de entrada para novos clientes e fidelização de clientes conquistados. É a partir dos roteiros de visitas, divulgações em novas regiões e pesquisas de mercado que novos pedidos são implantados na fábrica e, para isso, é importante que os vendedores e representantes tenham metodologias padronizadas de negociação, como fator de sucesso para o objetivo final da empresa.

Nos dias atuais, é necessário aprimorar alguns processos dentro da empresa. Inicialmente, a desconexão entre o comercial e a fábrica acarreta em atrasos de pedidos, principalmente em negociações de projetos novos, prejudicando a imagem da SAVA diante dos cliente. Outro ponto crítico no setor comercial é a existência de uma tabela fixa de comissões para seus vendedores e representantes, independentemente de quais serão os descontos e prazos de pagamentos que serão aplicados na venda. Sendo assim, a proposta de melhoria com a implantação da

política comercial tende a sanar esses e outros gargalos no procedimento.

8.2. AÇÕES PROPOSTAS

Nesta seção serão explanados os pontos que necessitam de atenção na empresa SAVA Equipamentos Industriais e quais ações serão propostas para a implantação dessas melhorias.

8.2.1 Força de vendas

Através do diagnóstico realizado no capítulo 4, identificou-se que a SAVA Equipamentos possui um escopo bem definido a respeito da divisão de suas regiões de atuação de vendas (Rio Grande do Sul; Santa Catarina; Paraná e Regiões Sudeste e Centro-Oeste; Região Norte e Nordeste) e área de abrangência dos seus vendedores e representante.

Apesar da empresa possuir um gerente comercial que tem função de definir metas de vendas junto aos diretores, estabelecer rotinas de visitas, realizar o *check list* das informações recebidas no fechamento de novas negociações, identificar novos mercados, entre outras atividades, percebe-se que há um déficit na parte da prospecção e no fechamento de pedidos com clientes novos.

Como forma de reduzir o déficit, a proposta é alterar o objetivo das metas estabelecidas e, assim, incentivar a conquista de novos mercados. A estratégia seria modificar as metas definidas, que atualmente utilizam o valor final vendido, para quantidade de equipamentos vendidos de cada modelo.

Por exemplo, o vendedor do RS possui atualmente a meta de venda anual de R\$7.000.000,00. Na nova metodologia, o mesmo vendedor deverá fechar negociação de 5 equipamentos modelo X, 8 equipamentos modelo Y, 3 equipamentos modelo Z no período de 12 meses. Para essa alteração, é possível segmentar os clientes através da atuação no mercado: vinícolas, cachaçarias e azeites, por exemplo.

O setor comercial necessita de atualização constante visto que os métodos de abordagem, o sentimento de mercado e as formas de relacionamento com clientes são voláteis e mudam de acordo com as percepções em relação ao futuro de cada segmento. Por ser um ponto de falha dentro da empresa, sugere-se a aplicação de um cronograma de treinamentos, conforme Quadro 11:

Quadro 11 – Cronograma de capacitação

	Capacitação	Periodicidade
Vendedor	Treinamentos ou imersões (presencial)	Anual
	Cursos ou palestras (presencial ou online)	Trimestral
Representantes	Treinamentos ou imersões (presencial)	Anual
	Cursos ou palestras (presencial ou online)	Semestral
Gerentes (técnico e comercial)	Treinamentos ou imersões (presencial)	Anual
	Cursos ou palestras (presencial ou online)	Semestral

Fonte: própria autora, 2023.

Estabeleceu-se que para o vendedor há necessidade de participar de palestras ou cursos, ou seja, treinamentos mais ágeis que podem ser realizados junto aos parceiros pelo menos uma vez por trimestre. A oferta desse tipo de capacitação existe através dos parceiros da SAVA, com certa frequência e, também, como o vendedor é residente na cidade, torna-se mais fácil aproveitar as oportunidades. Para os representantes e gerentes, esse tipo de qualificação pode ser semestral visto que estes possuem rotina de viagens com maior frequência.

O objetivo de manter a equipe treinada é deixar na memória recente os princípios das vendas como formas de negociação, quais as melhores metodologias para conversar com os clientes, ter conhecimento de outras situações do cotidiano e tributações que envolvem as vendas.

Palestras sobre inovações no setor de envase, novas tecnologias aplicadas a fabricação dos vinhos, espumantes e azeites, entre outros assuntos pertinentes ao segmento também se fazem importantes para o aperfeiçoamento dos colaboradores.

Para todos, solicita-se a participação em um treinamento ou imersão presencial (que costuma ser mais extenso, podendo chegar a alguns dias de duração) pelo menos uma vez ao ano, para obter os conhecimentos mais aprofundados seja de caráter técnico ou emocional.

Ao concluir esse cronograma de capacitação, apresentando os devidos comprovantes, o colaborador poderá receber um bônus, a ser definido junto com a empresa como uma viagem em família ou um jantar, por exemplo, mas limitando-se ao valor máximo de R\$1.000,00 cada.

8.2.2 Remuneração e comissionamento

A SAVA possui remuneração fixa para seus vendedores contratados por meio de carteira assinada mais percentuais de comissão, de acordo com o tipo de venda. Em relação aos representantes comerciais, a empresa estabeleceu percentuais de comissão sobre as vendas através de contrato de prestação de serviço.

No Quadro 12 é possível visualizar esses percentuais de comissionamento dos vendedores e representantes. Vendas efetuadas diretamente pelo gerente comercial ou pelo gerente técnico comercial não são acrescentados percentuais de comissão como vendedores.

Quadro 12 – Percentual de comissionamento

Região de atuação	Tipo de venda	Percentual de comissão
Rio Grande do Sul	Venda de peças, peças em assistências, lubrificantes e tampas	1,5%
Rio Grande do Sul	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	0,75%
Santa Catarina	Venda de peças, peças em assistências, lubrificantes e tampas	3%
Santa Catarina	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	3%
Paraná, Região Sudeste e Centro-Oeste	Venda de peças, peças em assistências, lubrificantes e tampas	5%
Paraná, Região Sudeste e Centro-Oeste	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	4% ou 5% (de acordo com o valor final negociado)
Região Norte e Nordeste	Venda de peças, peças em assistências, lubrificantes e tampas	5% ou de acordo com o valor final negociado
Região Norte e Nordeste	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	5% ou de acordo com o valor final negociado

Fonte: própria autora, 2023.

A SAVA possui 6 integrantes no setor comercial, sendo composto pelo diretor comercial que é sócio da empresa, o gerente comercial contratado por MEI e recebe um valor base como salário mais comissão de 0,75% em cima de todas as vendas

efetuadas, o gerente técnico comercial contratado através da CLT e recebe valor base de salário mais comissão de 0,75% em cima de todas as vendas efetuadas, um vendedor que atende o Rio Grande do Sul, que recebe salário mais comissões descritas no Quadro 12. As outras três regiões exemplificadas no Quadro 4 são atendidas por representantes comerciais.

Como é possível identificar, todos os vendedores e representantes recebem comissionamento, mesmo que não estejam envolvidos no processo, como é o caso da venda de peças de assistência. No Quadro 13 são apresentadas algumas modificações na forma de remuneração do setor, de acordo com os segmentos de atuação:

Quadro 13 – Sugestão de comissionamento

Região de atuação	Tipo de venda	Percentual de comissão
Rio Grande do Sul	Venda de peças, lubrificantes e tampas	1,5%
Rio Grande do Sul	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	Vide regras na seção 8.2.4
Rio Grande do Sul	Venda de peças em assistências	0%
Santa Catarina	Venda de peças, lubrificantes e tampas	3%
Santa Catarina	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	Vide regras na seção 8.2.4
Santa Catarina	Venda de peças em assistências	0%
Paraná, Região Sudeste e Centro-Oeste	Venda de peças, lubrificantes e tampas	5%
Paraná, Região Sudeste e Centro-Oeste	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	Vide regras na seção 8.2.4
Paraná, Região Sudeste e Centro-Oeste	Venda de peças em assistências	0%
Região Norte e Nordeste	Venda de peças, lubrificantes e tampas	5%
Região Norte e Nordeste	Venda de equipamentos novos, seminovos ou usados	Vide regras na seção 8.2.4
Região Norte e Nordeste	Venda de peças em assistências	0%

Fonte: própria autora, 2023.

As peças utilizadas em assistência técnica correspondem a uma boa parcela do faturamento de peças, porém o serviço dos vendedores e representantes não é relacionado com esse segmento por ser coordenado pelo gerente técnico da empresa.

Desta forma, a retirada deste percentual de pagamento irá reduzir as despesas fixas aplicadas ao *markup*, se tornando um ponto positivo para a empresa. Para o gerente comercial e o gerente técnico, mantém-se o comissionamento já estabelecido sobre a venda geral de peças e equipamentos.

8.2.3 Política de crédito

Um dos objetivos da SAVA é tornar mais fácil a forma de pagamento do cliente e, assim, fechar a negociação. Contudo, a empresa não possui uma política de concessão de crédito, sendo que as únicas ações tomadas no momento da negociação são a consulta ao histórico de adimplência, em casos de clientes recorrentes ou a consulta ao SERASA, em casos de clientes novos.

Dessa forma, como os prazos de entrega de 90% dos equipamentos supera os 60 dias e o pagamento das matérias primas para fabricação deve ser realizado no curto prazo e, normalmente, concluído até o embarque do material, estabelece-se as novas regras para concessão de crédito como:

- a) consultas ao SERASA e ao histórico de adimplência são obrigatórias no começo da negociação;
- b) pagamento dos equipamentos de pouco valor agregado pode ser parcelado, porém deve ser concluído 100% antes do embarque para clientes novos ou recorrentes;
- c) pagamento dos equipamentos de alto valor agregado ou linhas de envase pode ser parcelado, porém deve ser concluído 100% em até 45 dias após a entrega;
- d) para condições de pagamento excepcionais deve ser consultado o financeiro para análise do fluxo de caixa e ter aprovação da direção;
- e) para venda de peças, o valor mínimo para pagamento de boletos no prazo de 28 dias é de R\$500,00. Vendas realizadas até R\$200,00 pagamento à vista ou em até 5 dias; de R\$201,00 a R\$499,00 com pagamento de 14 dias.

Essas alterações, principalmente em relação às vendas de equipamentos de maior valor agregado, visam melhorar o fluxo de caixa para a empresa sem a

necessidade de uso de limites de crédito com bancos e, conseqüentemente, aumentar as margens e o *score* com fornecedores no mercado.

8.2.4 Política de preços

A SAVA Equipamentos é referência no envase de vinhos finos e com equipamentos únicos no mercado para linhas de envase champenoise. A partir das novas tecnologias desenvolvidas, a empresa estabelece quais são os equipamentos que serão impulsionados no mercado anualmente e determina qual a meta de vendas em reais por colaborador. Para o ano de 2023, aspirando novos mercados e segmentos diferentes, foi determinado que a rotuladora (Figura 16) é o produto que deverá receber destaque.

Figura 16 – Rotuladora



Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2023.

Atualmente a empresa não possui padronização nos descontos a serem oferecidos aos clientes e nem qual a margem de lucro que se almeja. O sistema

utilizado pela SAVA Equipamentos fornece de maneira completa os cálculos de custo dos itens que estão com o cadastro concluído e é possível consultar os preços sugeridos para venda, considerando todos os custos envolvidos desde a produção até os impostos de faturamento.

Na Figura 17 é possível verificar a tabela de preços recomendada para vendas realizadas no Rio Grande do Sul, onde o ICMS é de 17%, baseado no custo calculado no sistema e os lançamentos no *markup*. Na Figura 18, a tabela em relação a vendas em estados com alíquotas de 12% e na Figura 19 referente aos estados com alíquota de 7%.

Figura 17 – Tabela de preço para vendas no RS

Margem/Prazos	1dd	7dd	14dd	28dd	35dd	42dd	56dd	60dd
0,00 %	75.610,48	75.976,80	76.406,90	77.275,84	77.714,73	78.156,63	79.049,43	79.306,78
5,00 %	82.250,22	82.657,61	83.136,02	84.102,89	84.591,40	85.083,37	86.077,66	86.364,35
10,00 %	90.168,37	90.626,60	91.164,87	92.253,12	92.803,18	93.357,28	94.477,60	94.800,73
15,00 %	99.773,47	100.296,13	100.910,26	102.152,50	102.780,70	103.413,73	104.694,25	105.063,75
20,00 %	111.668,88	112.275,51	112.988,58	114.431,80	115.162,08	115.898,29	117.388,44	117.818,66
25,00 %	126.784,69	127.504,69	128.351,42	130.066,52	130.935,06	131.811,10	133.585,71	134.098,42
30,00 %	146.633,39	147.513,59	148.549,41	150.649,67	151.714,35	152.789,01	154.968,26	155.598,47
35,00 %	173.850,45	174.971,29	176.291,47	178.972,17	180.333,07	181.708,09	184.500,56	185.309,14
40,00 %	213.473,98	214.988,54	216.774,84	220.409,74	222.259,03	224.130,26	227.938,85	229.043,80
45,00 %	276.491,09	278.738,04	281.393,79	286.816,63	289.585,22	292.393,36	298.129,66	299.799,15
50,00 %	392.296,16	396.230,26	400.898,66	410.493,54	415.424,69	420.449,08	430.784,01	433.810,17

Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2023.

Figura 18 – Tabela de preço para estados com alíquota 12%

Margem/Prazos	1dd	7dd	14dd	28dd	35dd	42dd	56dd	60dd
0,00 %	81.182,87	81.595,55	82.080,30	83.060,37	83.555,75	84.054,78	85.063,74	85.354,75
5,00 %	88.887,22	89.351,47	89.896,94	91.000,26	91.558,17	92.120,37	93.257,53	93.585,65
10,00 %	98.207,20	98.736,71	99.359,08	100.618,56	101.255,79	101.898,14	103.198,13	103.573,41
15,00 %	109.710,55	110.324,96	111.047,41	112.510,40	113.251,08	113.998,04	115.510,76	115.947,71
20,00 %	124.266,28	124.995,01	125.852,33	127.589,90	128.470,33	129.358,74	131.159,48	131.680,02
25,00 %	143.275,17	144.164,79	145.212,12	147.337,14	148.415,10	149.503,67	151.712,62	152.351,80
30,00 %	169.149,85	170.279,61	171.610,92	174.316,28	175.690,76	177.080,22	179.904,23	180.722,51
35,00 %	206.429,91	207.948,58	209.740,68	213.390,58	215.249,15	217.130,89	220.964,36	222.077,42
40,00 %	264.788,39	267.017,83	269.654,47	275.043,68	277.797,89	280.593,37	286.309,77	287.975,01
45,00 %	369.147,81	372.959,61	377.485,72	386.797,84	391.588,74	396.473,75	406.533,13	409.481,50
50,00 %	609.279,30	618.259,93	629.024,15	651.519,46	663.279,59	675.404,55	700.806,28	708.364,77

Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2023.

Figura 19 – Tabela de preço para estados com alíquota 7%

Margem/Prazos	1dd	7dd	14dd	28dd	35dd	42dd	56dd	60dd
0,00 %	76.068,27	76.438,30	76.872,77	77.750,59	78.194,00	78.640,46	79.542,53	79.802,56
5,00 %	82.792,24	83.204,13	83.687,86	84.665,53	85.159,54	85.657,07	86.662,66	86.952,62
10,00 %	90.820,18	91.284,01	91.828,86	92.930,53	93.487,42	94.048,44	95.182,81	95.510,02
15,00 %	100.572,16	101.101,92	101.724,44	102.983,75	103.620,65	104.262,48	105.560,92	105.935,63
20,00 %	112.670,33	113.286,26	114.010,31	115.475,93	116.217,63	116.965,40	118.479,11	118.916,19
25,00 %	128.077,17	128.809,82	129.671,51	131.417,15	132.301,26	133.193,11	134.999,95	135.522,05
30,00 %	148.365,00	149.263,30	150.320,53	152.464,57	153.551,64	154.649,02	156.874,71	157.518,46
35,00 %	176.289,88	177.438,44	178.791,45	181.539,46	182.934,84	184.344,91	187.209,21	188.038,79
40,00 %	217.163,91	218.725,31	220.567,19	224.316,43	226.224,51	228.155,63	232.087,43	233.228,48
45,00 %	282.712,84	285.052,00	287.817,56	293.467,54	296.353,57	299.281,83	305.266,63	307.009,30
50,00 %	404.940,35	409.111,89	414.064,89	424.254,53	429.496,45	434.840,99	445.845,68	449.070,96

Fonte: acervo SAVA Equipamentos, 2023.

Analisando as Figuras 17, 18 e 19 identifica-se na primeira coluna os percentuais de margem de lucro calculados e na primeira linha os prazos de pagamento. Sendo assim, para delimitar o preço de venda do equipamento escolhe-se qual o percentual de lucro e o prazo de pagamento.

Todo desconto efetuado afeta diretamente o lucro da empresa, independentemente qual será o produto em questão. Sendo assim e, diante das metas anuais estabelecidas e dos objetivos da empresa, sugere-se as novas regras para a concessão de descontos:

- a) vendas de equipamentos deverão ser orçadas respeitando a tabela de preço na linha de 30% de margem de lucro;
- b) percentual máximo de desconto que pode ser aplicado é de 10%;
- c) vendas realizadas que tiverem descontos acima dos 10%, terão o valor da comissão do vendedor alterada proporcionalmente ao percentual do excedente. Por exemplo: venda com 15% de desconto ultrapassa em 5% o limite, portanto estes 5% de desconto excedente serão subtraídos do percentual de comissão estabelecidos no Quadro 13;
- d) a exceção são as vendas que, mesmo realizadas com desconto excedido, o preço final permanecendo dentro da base de cálculo, o vendedor permanece sem alteração de comissionamento.

Exemplo 1: conforme a Figura 16 (venda no RS), cujo o percentual de comissão é de 0,75%. O valor de venda da Rotuladora modelo SAV-001-RC-DL é de R\$150.649,00 dentro do prazo de liquidação de 28 dias após entrega.

Ao finalizar a negociação, o valor do contrato deve ser de pelo menos

R\$135.584,00 para estar com o percentual máximo de desconto (10%). Entretanto, se o vendedor concluiu o contrato no valor de R\$128.051,00, ou seja, aplicando 15% de desconto. Desta forma, a comissão final deverá ser recalculada e descontado 5% na base de cálculo, ou seja, o vendedor que receberia 0,75% (R\$960,38) estará recebendo 0,7125% (R\$912,36).

Exemplo 2: observando o mesmo equipamento e as mesmas taxas de impostos e comissão, tem-se o valor inicial de negociação de R\$160.000,00. Foi concedido ao cliente 15% de desconto e finalizando a venda em R\$136.000,00. Neste caso, o vendedor terá sua comissão mantida em 0,75%, por estar dentro do limite da base de cálculo que seria de R\$135.584,00.

Para desenvolver a nova política de preços e descontos é viável a separação por segmento de cliente para definir as tabelas, através de um estudo do mercado nos últimos anos de venda, quais são as propensões de expansão e quais regiões podem ser mais rentáveis.

8.3 PLANO DE AÇÃO

A ferramenta 5W2H, desenvolvida por volta de 1950, auxilia a transformar ideias em ações práticas, através da análise de estratégias e recursos disponíveis. O SEBRAE (2022, não paginado) define que “O 5W2H é, portanto, um *checklist* que indica as atividades, os prazos e as responsabilidades de todos os envolvidos em um projeto.”

No Quadro 14 identifica-se quais ações precisam ser tomadas pela SAVA Equipamentos para a implantação das melhorias sugeridas, a fim de atingir seus objetivos máximos.

Quadro 14 – Plano de ação – 5W2H

(continua)

AÇÕES	POR QUE	MÉTODO (COMO)	LOCAL	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO
Cronograma de treinamentos	Manter a capacitação dos vendedores frequente	Solidificar parcerias com fornecedores de treinamentos (empresas ou terceirizados)	Sede da empresa	Recursos humanos	Até 31/12/2023 para definir o primeiro cronograma (2024)	R\$500,00 referente horas do RH para definir e aprovar cronograma Limite de R\$1.000,00 por curso na execução (R\$6.000,00/ano)

						R\$6.000,00 de bônus máximo
Reformulação tabela de comissões	Otimizar as despesas da empresa e atualizar comissões antigas	Refazer contratos de comissão	Sede da empresa	Financeiro	Até 31/08/2023 para aprovação. Início de vigência 01/09/2023	R\$500,00 referente horas do financeiro para definir, aprovar e reformular os contratos
Política de prazos de pagamento	Melhorar o fluxo de caixa	Padronizar prazos de pagamento de vendas de equipamentos e de peças	Sede da empresa	Financeiro e Recursos Humanos	Até 31/08/2023 para aprovação. Início de vigência 01/09/2023	R\$500,00 referente horas do financeiro para definir e aprovar. R\$200,00 referente RH para treinamento do setor.
Política de preço de venda	Atingir a meta de lucro	Estabelecer regras para descontos e foco na meta anual da empresa	Sede da empresa	Financeiro e Recursos Humanos	Até 31/08/2023 para aprovação. Início de vigência 01/09/2023	R\$500,00 referente horas do financeiro para definir e aprovar. R\$200,00 referente RH para treinamento do setor.

Fonte: própria autora, 2023.

Com a aplicação das propostas apresentadas, a empresa conseguirá estruturar a parte de negociações e qualificação do setor comercial e, por consequência, alavancar as vendas visto que os colaboradores estarão constantemente motivados.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Observar a viabilidade operacional das ações antes de dar o primeiro passo é importante para que não se tome decisões precipitadas. O principal fator que irá afetar a implantação das propostas na SAVA é a falta de colaboração dos integrantes do setor comercial. A resistência a mudança que pode aparecer é preocupante dado que o sucesso do projeto se deve a partir da execução das ações.

Novamente, do ponto de vista humano, tentativas de burlar os processos ou ocultar informações da gestão da empresa como deletar os orçamentos iniciais e não se atentar as regras de prazos de pagamento no fechamento dos pedidos podem levar a dificuldades no processo.

Uma das ações que mais podem gerar má repercussão é a alteração na tabela de comissões. Para evitar atritos é importante que, ao treinar o setor comercial com as novas regras, deixar claro que a redução do pagamento de comissões em relação

a assistência técnica serão substituídos com o bônus a ser pagos pelos treinamentos e que o foco será a venda de equipamentos, onde o valor de comissão paga é mais elevado por serem produtos de maior valor agregado.

Não será necessária contratação de nova equipe, uma vez que a SAVA já dispõe de um número bom de vendedores, representantes e gestores, com atividades bem determinadas. No caso de recusa e não adesão das novas regras da empresa, os atuais colaboradores podem ser desligados e, desta forma, será necessário a captação de substitutos e conseqüente gasto com treinamento dos novos recrutados.

Em relação ao vendedor contratado através da CLT, o contrato de comissões possui uma cláusula que inviabiliza a alteração de comissionamento sem aviso prévio, de acordo com as leis trabalhistas. Enquanto os contrato feitos com representantes comerciais, o comissionamento pode sofrer alterações mediante formulação de novos contratos, por incentivo da empresa ou do colaborador, porém necessita da adesão mútua para entrar em vigor.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

Do ponto de vista financeiro, as propostas apresentadas são de baixo custo para implantação e utilizam colaboradores de outros setores que já conhecem os processos, ou seja, não precisam de treinamento ou alto investimento, além de já possuírem a confiança da direção.

O maior gasto para todas as ações ocorre no momento de definir as regras e cronogramas, onde estima-se que será utilizado em torno de 20 horas de trabalho em cada proposta entre o desenvolvimento e as reuniões de aprovação.

Após a conclusão da primeira fase, anualmente poucas horas serão utilizadas para validação dos objetivos para os anos seguintes. Estipula-se que apenas cinco horas anualmente serão necessárias para a validação do cronograma de treinamentos e uma hora anual para o financeiro confirmar cada uma das tabelas: comissionamento, prazo de pagamento e política de preços e uma hora anual para o RH repassar a capacitação.

No Quadro 15, é possível visualizar as previsões de investimentos iniciais do projeto e os custos para manutenção no primeiro ano de aplicação.

Quadro 15 – Estimativa de investimentos

Ação	Investimento inicial
Cronograma de treinamentos	R\$12.500,00
Tabela de comissões	R\$500,00
Tabela de prazos de pagamento	R\$700,00
Política de preços	R\$700,00
Total =	R\$14.400,00/ano

A SAVA receberá retorno no curto prazo com a utilização das novas propostas, principalmente com a aplicação das novas tabelas de comissionamento e prazos de pagamento por, conseqüentemente, reduzir as despesas variáveis e melhorar o fluxo de caixa.

Utilizando o ano de 2022 como base, foram pagos R\$54.275,00 de comissões aos vendedores, referente ao faturamento de R\$1.670.000,00 das peças em assistência. Estimando que a venda mínima de peças em assistências do ano de 2023 seja do mesmo valor que o ano anterior, economizar-se-a valor suficiente para suprir o gasto com os investimentos das propostas apresentadas, demonstrando que há a viabilidade e retorno desejado no curto prazo.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A porta de entrada de toda organização é o setor comercial, mesmo que seja do ramo varejista ou de serviços, para os gestores é muito importante ter conhecimento dos seus custos e saber avaliar onde é possível implantar pequenos ajustes para otimizar seus ganhos.

Neste trabalho foi realizado o diagnóstico empresarial da SAVA Equipamentos Industriais LTDA, situada em Bento Gonçalves e referência para o setor de envase de vinhos finos e espumantes tradicionais. Com o avanço desse trabalho foi possível identificar os pontos fortes e fracos que a empresa possui, bem como as oportunidades e ameaças que pode enfrentar.

A partir dos levantamentos feitos nesse trabalho, identificou-se a necessidade de estabelecer uma política comercial envolvendo questões comportamentais, por meio do desenvolvimento de um cronograma de treinamentos para o setor, reformulação das comissões aplicadas e padronização dos prazos de pagamento e descontos ofertados.

No capítulo 8 construiu-se propostas de melhorias que se fazem necessárias para o setor comercial da SAVA e é possível afirmar que são propostas viáveis, onde o maior risco de falha operacional é devido a não adesão ou o desacordo dos colaboradores em relação a mudança. Em relação a perspectiva financeira, a empresa demanda, em primeiro momento, mais tempo e recursos para definir as programações e capacitar os envolvidos, gerando um custo mais elevado no primeiro ano de aplicação. Após as propostas aprovadas, as validações anuais demandaram menos tempo. As melhorias a serem implantadas afetam diretamente o fluxo de caixa, que deve ser bem administrado por ser fundamental na sobrevivência da organização.

A criação da política comercial bem estruturada não necessita de informações sigilosas da empresa, como fórmulas de *markup*, valores de faturamento e comissões pagas, em virtude de que as ações propostas são voltadas para as atividades práticas e não são afetadas pelo que já está em vigor.

Com a aplicação das propostas apresentadas, em curto e médio prazo a SAVA já poderá perceber retorno em relação aos objetivos estabelecidos neste projeto, afinal, as novas diretrizes precisam ser aplicadas de imediato ao serem aprovadas pelas direção e uma ação irá afetar a execução da outra. Para utilização na prática, o estudo das vendas passadas, de preferência com um período mínimo de cinco anos,

agrega valor para validar as propostas com a empresa.

A metodologia de análise dos pontos fortes e fracos para estudo de melhorias pode ser utilizada em outros setores da empresa que precisam de atenção, como o almoxarifado. Além de poder ser implantada em outros segmentos de mercado sem sofrer muitas adaptações.

Para a autora desse trabalho, que está envolvida nos processos do setor comercial da empresa, é muito importante poder colocar na prática perspectivas que foram desenvolvidas no decorrer da graduação e conseguir apresentar propostas de melhorias que irão afetar o seu dia a dia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Manutenção Mecânica Industrial: conceitos básicos e tecnologia aplicada.** – 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas.** – 2ª edição – São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440616/> Acesso em: 03 de abril de 2023.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** Edição compacta – 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522491292> Acesso em: 24 de setembro de 2022.

BLOG MERCOS. **Política comercial: 7 casos que mostram que é hora de implantar ou melhorar a sua.** 2022. Disponível em: <https://blog.mercos.com/politica-comercial/#> Acesso em: 03 de abril de 2023.

BORBA, Carla Furno. **O marketing pessoal como ferramenta para o sucesso dos propagandistas.** Universidade Candido Mendes: Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002375.pdf Acesso em: 29 de outubro de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.158.** 2022. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11158.htm Acesso em: 12 de setembro de 2022.

BRASIL. CARTÃO BNDES. **Dúvidas.** 2022. Brasília – DF. Disponível em: <https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/PaginasCartao/FAQ.ASP?T=1&Acao=R&CTRL=&Cod=90,90#:~:> Acesso em: 10 de setembro de 2022.

BRASIL. DIÁRIO OFICIAL RS. **Decreto nº 37.699.** 1997. Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=153717> Acesso em: 12 de setembro de 2022.

BRASIL. EMPRESAS & NEGÓCIOS. **Definição de importação.** 2022. Brasília – DF. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/entenda-o-processo-de-importacao/definicao-de-importacao-1#> Acesso em: 25 de março de 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Bebidas.** 2019. Brasília – DF. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/bebidas#> Acesso em: 10 de setembro de 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Vinhos e bebidas.** 2017-2019. Brasília – DF. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/vinhos-e->

bebidas Acesso em: 06 de setembro de 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Saiba mais: redução do imposto sobre produto industrializado**. 2022. Brasília – DF. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/saiba-mais-reducao-do-imposto-sobre-produtos-industrializados> Acesso em: 10 de setembro de 2022.

BRUNI, Adriano Leal. **Série Desvendando as Finanças - Administração Custos Preços Lucros, 6ª edição**. São Paulo: Editora Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018431> Acesso em 17 de outubro de 2022.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Marketing industrial**. – 1º edição – Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6214> Acesso em: 04 de abril de 2023.

CASARIN, Helen de Castro Silva.; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. – 1ª edição – Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5992/pdf> Acesso em: 24 de abril de 2023.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. – 4ª edição – São Paulo: Editora Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 02 de setembro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 7ª edição revisada e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

CRUZ, June Alisson Westarb. *et al* **Formação de preços: mercado e estrutura de custos**. – 1ª edição – Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6092> Acesso em: 03 de abril de 2023

DICIONÁRIO ONLINE MICHAELIS. **Merchandising**. Editora Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/merchandising/> Acesso em: 17 de outubro de 2022.

DOMINGOS, Henriley. **Política comercial: a importância e como montar a da sua empresa**. 2021. Disponível em: <https://doc-consulting.com.br/2021/01/21/politica-comercial-a-importancia-e-como-montar-a-da-sua-empresa/#> Acesso em: 04 de abril de 2023.

DOS SANTOS, Freddy. **A importância da política comercial**. 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-pol%C3%ADtica-comercial->

freddy-dos-santos Acesso em: 07 de novembro de 2022.

FARRA, Samanta Puglia Dal.; GEBER, Cláudia Osna. **Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender.** – 1ª edição – Curitiba: Editora Intersaberes, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/179767> Acesso em: 03 de abril de 2023.

FORNAZIERI, Ingrid Maria; VACCARELLI, Fernanda; GONÇALVES, Gilmerson Inácio. **Controle de estoque de peças e aplicação da curva ABC – estudo de caso numa concessionária.** Jahu: Faculdade de Tecnologia de Jahu. Disponível em: <http://geprofatecjahu.com.br/anais/2013/19.pdf> Acesso em: 03 de outubro de 2022.

GZH. **O mapa do vinho no Brasil.** Gaúcha ZH: Coluna Destemperados, 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/bebidas/noticia/2015/06/o-mapa-do-vinho-no-brasil-ckbqvqil8006pi1sllhnn5yso.html> Acesso em: 06 de setembro de 2022.

HENRIQUES, Zeferino Saraiva. **Ambiente empresarial e competitividade: a ligação da estratégia à execução.** Piracicaba. s.d. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/572.pdf> Acesso em: 02 de setembro de 2022.

INTERPOLIST. **Entenda as diferenças entre os fretes CIF e FOB.** 2023. Disponível em: <https://www.intelipost.com.br/blog/entenda-as-diferencas-entre-os-fretes-cif-e-fob/> Acesso em: 21 de março de 2023.

IZIDORO, Cleyton. **Administração de vendas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151077/pdf/0> Acesso em: 27 de março de 2023.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos.** Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131655/>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

KOPS, Darci. **Gestão organizacional e empresarial: cogitando possibilidades.** – 2ª edição – Caxias do Sul: Editora Afilhada (EDUCS), 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** – 10ª edição – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUGENI, Fernando Piero; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção** – 3ª edição – São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618367> Acesso em: 16 de outubro de 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica** – 10ª Edição – São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. – 4ª edição – São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 06 de maio de 2023.

MIOLO, Adriano. **Inovações tecnológicas garantem competitividade – Vinhos e espumantes**. Engarrafador Morderno, 2022. Disponível em: <https://engarrafadormoderno.com.br/materia-principal/inovacoes-tecnologicas-garantem-competitividade-vinhos-e-espumantes-4-2> Acesso em: 06 de setembro de 2022.

MOLINA, Caroline Cristina; RESENDE, João Batista. **Atividades do planejamento e controle da produção (PCP)**. Revista científica eletrônica de administração. 2006. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/TyyzX44jUxWOkcK_2013-4-29-10-37-13.pdf Acesso em: 03 de outubro de 2022.

NOGUEIRA, Heloisa; SOUZA, Marco. **Gestão de Marketing**. – 1ª edição – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis; **Administração de produção (Operações industriais e de serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PETIT, Catherine. **Inovações tecnológicas garantem competitividade – Vinhos e espumantes**. Engarrafador Morderno, 2022. Disponível em: <https://engarrafadormoderno.com.br/materia-principal/inovacoes-tecnologicas-garantem-competitividade-vinhos-e-espumantes-4-2> Acesso em: 06 de setembro de 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Comércio exterior e exportação no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/exportacao-e-comercio-exterior/#> Acesso em: 25 de março de 2023.

QUEIROZ, Marco Antônio. **Gestão comercial**. – 1ª edição – Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/93263820/gestao-comercial> Acesso em: 21 de março de 2023.

RIOS, Felipe. **Afinal de contas, o que é gestão comercial?** Universidade Unigranrio, 2023. Disponível em: <https://portal.unigranrio.edu.br/blog/afinal-de-contas-o-que-e-gestao-comercial> Acesso em: 21 de março de 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernández.; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. – 5ª edição – Porto Alegre: Grupo A, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 24 de abril de 2023.

SANTOS, Aline Alves dos.; *et al.* **Gestão de custos**. Porto Alegre: Editora Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026766/>. Acesso em: 29 de outubro de 2022.

SEBRAE. **Canvas da proposta de valor: o que é, para quem serve e como utilizar**. Paraná, 2022. Disponível em <https://www.sebraepr.com.br/wp-content/uploads/CANVAS-DA-PROPOSTA-DE-VALOR-2.pdf> Acesso em: 07 de novembro de 2022.

SEBRAE. **Como montar um serviço de representação comercial**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-representacao-comercial> Acesso em: 03 de abril de 2023.

SEBRAE. **Ferramenta: análise SWOT**. 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF Acesso em: 24 de outubro de 2022.

SEBRAE. **Ferramenta: Missão, visão, valores**. 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF Acesso em: 24 de setembro de 2022.

SEBRAE. **Quer saber o que é e como fazer um diagnóstico empresarial?** 2020. Disponível em: <https://blog.sebraealagoas.com.br/empreendedorismo/diagnostico-empresarial/> Acesso em: 25 de abril de 2023.

SEBRAE. **5 passos para precificar corretamente um produto**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/passos-para-precificar-um-produto> Acesso em: 03 de abril de 2023.

SEBRAE. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa#> Acesso em: 24 de maio de 2023.

SNELL, Scott. A.; NORRIS, Shad. S.; BOHLANDER, George. W. **Administração de recursos humanos**. 4ª edição brasileira – Cengage Learning Brasil, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128952> Acesso em: 17 de outubro de 2022.

UNICESUMAR. **O gestor comercial**. 2021. Disponível em: <https://blog.unicesumar.edu.br/gestor-comercial> Acesso em: 26 de março de 2023.

UNIME – União Metropolitana de Educação e Cultura. **O que é gestão comercial?**

2020. Disponível em: <https://blog.unime.edu.br/o-que-e-gestao-comercial/> Acesso em: 26 de março de 2023.