

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

A LOGÍSTICA DO SETOR DE VENDAS, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.¹

THE LOGISTICS OF THE SALES SECTOR, A CASE STUDY AT A MACHINERY AND AGRICULTURAL IMPLEMENTS COMPANY IN THE CENTRAL REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL.

Eribelton Da Silva², Rosângela Oliveira Soares³

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração

² Estudante da 1ª turma do curso de Bacharel em Administração ? IF Far Júlio de Castilhos.

³ Docente do Instituto Federal Farroupilha, Campus Júlio de Castilhos.

INTRODUÇÃO

Em razão do crescimento do mercado, apesar das adversidades que têm se mostrado no aspecto social e financeiro, o papel do administrador de empresas vem se firmando no cenário nacional. Ele é o elemento essencial, com conhecimento técnico e científico e um olhar teórico e prático para definir as melhores alternativas e estratégias para que a empresa pela qual seja responsável obtenha sucesso no segmento em que atua. Para tanto, é necessário examinar diferentes pontos específicos, como clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, traçar objetivos e estratégias, rever metas e ter clara a missão, os valores e a visão do empreendimento, ao mesmo tempo em que é necessário dominar o funcionamento da empresa em si, dos recursos humanos e tecnológicos ao tipo de atividade que desenvolve como um todo, o que pode ser observado através do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2014). Neste contexto, Hill e Jones (2013, p.24) referem que, “para o planejamento estratégico funcionar de fato, é importante que os gestores planejem não apenas no ambiente atual, mas encontrem a estratégia que permita obter vantagem no ambiente de competição futuro”. Isso mostra que não basta ser o melhor em determinado momento, mas buscar a excelência em momentos futuros. Segundo Moura et al (2004), a maioria das organizações seguem o modelo clássico de administração, que foca em objetivos pontuais e não olham amplamente as possibilidades e dificuldades do empreendimento como um todo, o que dificulta a tomada de decisão. A logística, mesmo que analisada e planejada separadamente, deve ser organizada sistematicamente, ou seja, devido à complexidade e impacto no objetivo do setor em que está inserida, a análise acerca da mesma deve ser feita como um todo, visualizando os demais envolvidos. Nogueira (2012) esclarece que “uma organização logística eficiente e capaz é vital para o processo estratégico gerencial”. O objetivo desta pesquisa foi analisar a contribuição da logística e do planejamento estratégico no setor de vendas, em uma empresa da área de máquinas e implementos agrícolas. Para tanto buscou-se destacar os objetivos específicos: a) Identificar e compreender como funciona a área supramencionada na referida revenda, a partir da aplicação do instrumento de pesquisa; b) apresentar para a organização a maneira como ocorre o processo de gestão de vendas, internas e externas e, c) relatar os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados no setor, embasados na colaboração científica. Esta pesquisa se

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

justificou, uma vez que o setor de vendas da empresa investigada poderá ter sua gestão melhorada em prol do desenvolvimento e da qualidade na prestação de serviços e principalmente na venda de máquinas e implementos, propôs-se para isso, realizar um estudo de caso (Yin, 2010). MATERIAIS E MÉTODOS. Inicialmente consultou-se referenciais teóricos para o embasamento da pesquisa. A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário semiestruturado, com perguntas objetivas aos colaboradores. Como disserta Vergara (2010, p.52), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital e pode também ser chamado de teste.” Já a entrevista aberta foi realizada com o gestor do setor de vendas de máquinas e implementos agrícolas, seguindo um roteiro pré-programado. Após a coleta das informações, os dados foram tabulados, organizados e interpretados, a fim de identificar os aspectos do ambiente organizacional, e contextualizar a relevância das ações decisórias para possíveis sugestões à empresa estudada. RESULTADOS E DISCUSSÃO. A empresa investigada iniciou as atividades em janeiro de 1957, na cidade de Júlio de Castilhos, sendo por aproximadamente 10 anos revendedores de máquinas agrícolas da bandeira Massey Ferguson e de carros DKV. A unidade matriz está situada na cidade de Júlio de Castilhos, possui uma estrutura física composta por uma loja de peças e uma oficina mecânica específica, para atender ao setor de máquinas agrícolas do município e região. As demais unidades estão localizadas no município de Tupanciretã, Nova Palma e Santiago/RS. Na totalidade existe, atualmente, um efetivo de 37 vendedores. A referida empresa, para gerir todo o processo administrativo e as funções simultâneas de equipe, dispõe de um software de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM), que foi adquirido em 2015, porém, este software não está em funcionamento devido a diversas adequações que necessitam ser realizadas no sistema de Tecnologia de Informação (TI). Entretanto, podem-se citar algumas atividades que o sistema possibilitaria desenvolver de forma mais ágil, exemplificando, relatórios de visitas datas e preferências dos clientes. Através do uso assertivo desta ferramenta, o gestor pode se valer de um maior controle das ações de vendas, entregas e principalmente visitas, com os dados obtidos, é possível verificar o nível de interesse a data da visita e características do cliente, por exemplo. Além deste sistema, a revenda também possui um software que realiza o monitoramento de todo processo de venda, entrega e assistência, através do rastreamento via satélite dos veículos. O programa é denominado SASCAR (figura 1). Esta ferramenta, adquirida no ano de 2014, objetiva analisar a movimentação de todos os envolvidos na atividade de vendas, permite a localização exata do indivíduo envolvido e a mensuração do percurso e tempo percorrido em determinados períodos específicos. Na empresa estudada, a TI está diretamente ligada a todo o processo de venda, desde o primeiro contato com o cliente, até o sistema de relacionamento (CRM) que consiste nas demais visitas e possíveis assistências. **Figura 1** Logo do sistema de monitoramento de veículos.



Fonte: Site empresa Sascar, 2016. O sistema SASCAR (figura 1) possibilitará à empresa um controle total da movimentação dos veículos, como a velocidade, a autonomia, o percurso e os

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

relatórios de despesas em relação aos resultados obtidos e/ou pretendidos. Para o controle do processo de entregas, utiliza a planilha de Excel, onde são lançadas toda e qualquer programação relacionadas à movimentação de produtos, desde as coletas nos fornecedores até as entregas aos clientes. As rotinas de assistência técnica também são controladas na planilha do Excel (quadro 1) onde podem ser agendadas para funções distintas. **Quadro 1** Agendamento de assistência técnica, Regiomaq 2016.

Função	Processo desenvolvido
Entrega técnica	Entrega de equipamentos novos ou usados adquiridos por clientes nas lojas da empresa
Assistência técnica	Serviço de assistência em clientes da empresa agendado pelo produtor, neste caso incide custos com deslocamento e M.O.
Garantia	Serviço prestado gratuito aos clientes em equipamentos adquiridos nas lojas da empresa dentro do período de garantia

Fonte: Autor, 2016. O Quadro 1 apresenta três formas de assistência prestadas pela empresa. a) em relação a um chamado para entrega técnica de uma máquina ou implemento agrícola, por exemplo, o técnico se desloca sem custo adicional de deslocamento e mão de obra para o cliente e realiza o serviço; b) como ocorre também nas questões de assistência por garantia; c) na situação de assistência diferente das anteriores, quando o serviço é de equipamento mais antigo e/ou saiu de garantia, o cliente arca com custos financeiros de deslocamento e mão de obra do técnico.

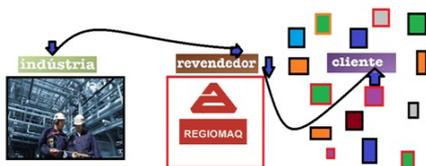


Figura 2 Logística do setor de máquinas e implementos. Fonte: Fluxograma desenvolvido pelo Autor, 2016. A figura 2 representa o processo de comercialização da empresa, de uma maneira simplificada. Na imagem, tenta-se generalizar a indústria como apenas um ramo da cadeia, ou seja, sem considerar nomes de parceiros da empresa. Os principais produtos comercializados pela empresa são viabilizados através da parceria com os fornecedores de máquinas e implementos, sem estes a empresa não teria condições de apresentar preços competitivos, e condições especiais aos seus clientes. O diagnóstico dos vendedores - Em análise aos questionários aplicados, aos colaboradores, observou-se que o setor de vendas possui uma predominância de pessoas do sexo masculino, 90%. Realidade esta que talvez esteja relacionada à dificuldade de aceitação do trabalho feminino, especialmente no meio rural local. A idade predominante está entre os 31 e 35 anos de idade, sendo 30% dos entrevistados, o que pode significar para a revenda um grande potencial, com pessoas experientes e jovens. Setenta por cento dos vendedores possuem apenas ensino fundamental ou médio completo. Estes realizam as atividades de campo e representam o

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

operacional da empresa. Os 30% restantes são os responsáveis pela captação da clientela nas regiões de abrangência, bem como a parte administrativa e comercial, representam o nível tático do setor. No decorrer da análise, pode-se observar que o setor de vendas possui pessoas com pouco tempo de atuação e conseqüentemente pouca formação, sendo que 50% dos vendedores estão no setor a menos de dois anos. Da totalidade dos vendedores entrevistados, apenas um (10%) respondeu que percebe a organização do setor de vendas como sendo "boa". Os demais respondentes, 70% identificam necessidade de melhoria e 20% percebem como regular a organização. Talvez esta realidade também possa estar relacionada com o precário relacionamento entre os colaboradores e a falta de treinamento disponibilizado pela empresa. Ainda, 90% identificam que ocorre planejamento no setor de vendas, e 10% exemplifica a existência do planejamento através das metas a serem atingidas. A percepção do gestor - Com a aplicação deste instrumento de pesquisa, procurou-se identificar qual a percepção do gestor do setor de vendas em relação ao principal negócio da empresa estudada. Segundo ele, o principal negócio da Regiomaq é a venda de máquinas e implementos agrícolas, a venda de peças e os serviços de assistência técnica aos produtores da região atendida. Destaca-se da concorrência, através de atendimento diferenciado aos clientes e a qualidade da assistência técnica ofertada. O responsável pelo setor afirma que "o planejamento estratégico é muito importante para qualquer organização, pois, é através dele que são construídos as metas anuais e organizadas as visitas do setor de venda, por exemplo,". Através do planejamento são estipulados planos de ação e metas para cada setor individualmente, os quais são revistos trimestralmente. É realizado sempre no final de cada ano e apresentado aos envolvidos no início de cada ano. O gestor afirmou que a logística do setor de vendas vai desde a coleta do produto no fornecedor, o transporte e a armazenagem, até a entrega do mesmo ao consumidor final. Sobre o planejamento ligado à logística na área de vendas da empresa, o respondente afirma que a organização possui algumas táticas ligadas, é através de cursos de aperfeiçoamento (conhecimento de produtos), plano de metas e comissões que isso ocorre, ou seja, é uma função relacionando desde o planejamento de visitas, as coletas, as entregas e a assistência técnica. Quando questionado acerca de quem sistematiza o planejamento, o gestor responde que o planejamento é desenvolvido em conjunto. Ele e o diretor da Regiomaq, em algumas situações, e em outras, de acordo com a necessidade do cliente, ele mesmo decide. Como pontos fortes, o planejamento estratégico e logístico da empresa, são fatores preponderantes para dar suporte ao setor de vendas, ajudar nas programações durante o ano, assim definidos os rumos a seguir. Em relação às limitações foi diagnosticada a falta de participação de todos os integrantes do setor, no momento de organizar e construir o planejamento, o que facilitaria no cumprimento das tarefas posteriormente, ou seja, o envolvimento de cada um pode ser fator importante para construção do planejamento. A reação do setor de vendas frente a mudanças de planos, durante as atividades rotineiras, o gestor afirmou que ocorre com frequência. Relatou que através da comunicação destes para com os clientes e/ou fornecedores podem ser solucionadas as adversidades. Salienta que através de uma ligação telefônica para os clientes e/ou fornecedores o gestor reprograma novamente as atividades a fim de obter sucesso. CONSIDERAÇÕES. Pela análise dos dados coletados acerca da contribuição da logística e do planejamento estratégico, no setor de vendas na área de máquinas e implementos agrícolas da empresa, pôde-se ter uma visão mais ampla. Em relação à logística, não se pôde analisá-la individualmente, sem estar inserida no planejamento estratégico da organização. Em relação ao planejamento estratégico, este é efetuado, porém não sistematicamente, e quando visto

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

separadamente é de extrema importância e causa impacto diretamente no resultado empresarial. Foi possível, de uma forma ampla, compreender como funciona cada processo do setor investigado. Desde o primeiro contato com o fornecedor de máquinas e implementos até os serviços de pós-vendas, oferecidos aos clientes após a aquisição de produtos. Com a aplicação do instrumento, ainda foi possível identificar alguns pontos que possibilitariam uma nova pesquisa dentro da organização, como a motivação e relacionamento interpessoal, mencionados pelos colaboradores. Em relação ao processo de gestão de vendas, pode-se concluir que é realizado de forma sintética, muitas vezes necessita até mesmo de maior complexidade e detalhes minuciosos, como por exemplo, um simples relatório de visita dos vendedores ou técnicos ao cliente final, sendo repassado aos supervisores de forma rápida através dos sistemas de gestão já adquiridos pela empresa, o CRM. Atividade esta, que não é realizada devido falta de suporte técnico de Tecnologia de Informação (TI) e organização da diretoria, ponto que é deixado como sugestão para a empresa, a ativação da plataforma. Em relação aos pontos que merecem mais atenção, destaca-se o reconhecimento pessoal e profissional dos revendedores revenda. Em relação aos softwares disponíveis, merece mais atenção, por parte dos gestores, uma compreensão dos benefícios que os mesmos poderiam trazer para a organização. Percebe-se também que os softwares disponíveis, ou não são utilizados, ou são utilizados de forma ineficaz. Deve existir treinamento aos colaboradores para estarem aptos utilizar tais ferramentas de gestão. A logística do setor de vendas poderia ser pensada sistematicamente, ou seja, com um olhar para o sistema como um todo, mas para isso o planejamento estratégico deve estar adequado. Propõe-se, aos futuros pesquisadores, um olhar mais detalhado das variáveis que deixam os colaboradores insatisfeitos e uma nova pesquisa, mais aprofundada, sobre o processo logístico do departamento de vendas da organização. **Palavras-Chave:** Planejamento estratégico; Logística; Vendas. **Keywords:** Strategic planning; Logistics; Sales.

REFERÊNCIAS

AGRALE. **A história da Regiomaq.** Disponível em: <<http://www.regiomaq.com.br/index.php/conheca-a-regiomaq>>. Acesso em: 20 agosto 2016.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R.. **O essencial da administração estratégica:** casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial:** Uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo, Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre;

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Bookman, 2010.