

## GESTÃO COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA METAL SIGMA INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA

João Pedro Gregol<sup>a</sup>, Evandro José Krewer<sup>b</sup>.

<sup>a</sup>Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). [joaopedro@gregol.com.br](mailto:joaopedro@gregol.com.br)

<sup>b</sup>Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). [evandro.krewer@fsg.br](mailto:evandro.krewer@fsg.br)

### Informações de Submissão

João Pedro Gregol, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Recebido em 15/12/2014  
Aceito em 19/12/2014  
Publicado em 29/12/2014

### Palavras-chave

Administração de Vendas. Equipe de Vendas. Metas de Venda.

### Keywords

Sales Management. Sales Team. Sales Target.

### Resumo

Administrar as ferramentas e processos de gestão de venda com excelência permite que as empresas evoluam em competitividade e posicionamento de mercado. O tema apresentado na pesquisa é estudar como as ferramentas de administração de vendas são aplicadas. O objetivo é identificar quais as ferramentas de gestão de vendas são adequadas para o departamento comercial da empresa Metal Sigma no ano de 2014. A presente pesquisa é dividida em três grandes capítulos: planejamento de vendas, força de vendas e etapas do processo de venda. Os principais teóricos levantados que debatem sobre o assunto são: Alexandre Las Casas (2005), Marcos Cobra (1994), William J. Stanton (2000), Phillip Kotler (2006), Júlio Cesar Moreira (2001), entre outros. A presente pesquisa descritiva é um estudo de caso na Metal Sigma com abordagem qualitativa. Direção, gestores e vendedores fazem parte do quadro dos entrevistados que permitem a realização do estudo. Os resultados alcançados na pesquisa atendem aos objetivos preestabelecidos. Na análise de resultados, é mostrado como a Metal Sigma realiza e conduz na prática a teoria levantada pelos autores. Na proposta de intervenção, as oportunidades de melhoria são discutidas para uma possível readequação, dentre elas: formação e divulgação das metas aos representantes comerciais, avaliação formal para representantes comerciais, treinamentos específicos e métodos formais de pós-venda.

### Abstract

Manage the tools and processes of sales management with excellence enables companies to evolve in competitiveness and market positioning. The theme presented in the research is to study how the tools of sales management are applied in the commercial department of Metal Sigma company in 2014. The aim is to identify which tools of sales management are suitable for the commercial department of the company Metal Sigma in 2014 and propose an action plan for improvement opportunities found. The theoretical foundation is divided into three main chapters: sales planning, sales force and steps of the sales process. The main theoretical raised debating on the subject are: Alexandre Las Casas (2005), Marcos Cobra (1994), William J. Stanton (2000), Phillip Kotler (2006), Julio Cesar Moreira (2001), among others. This descriptive research is a case study in Metal Sigma with qualitative approach. Direction, managers and

---

salespeople are part of the framework of respondents that allow the study. The data collection is through interviews, document research, participant observation and secondary data, while the results by content analysis. The results achieved in the research meet the predetermined goals. In the analysis of results is shown as Metal Sigma performs and leads in practice to theory raised by the authors. The proposed intervention, opportunities for improvement are discussed for a possible realignment, among them: training and dissemination of targets to sales representatives, specific training for sales staff, formal evaluation for sales representatives, prospecting for new customers and formal methods of after sales.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa Metal Sigma Indústria Metalúrgica Ltda foi fundada em 02 de setembro de 1999 por José da Silva e João Rodrigues. O trabalho inicial consistia na confecção e manutenção de matrizes utilizadas na produção de perfis de borracha, contudo no ano de 2001 a direção da empresa verificou a oportunidade de produzir cliques metálicos em aço carbono. Atualmente, a empresa tem como principal atividade a produção de cliques metálicos em aço carbono e aço inox.

Após a terceira mudança e ampliação fabril nos últimos 15 anos, a empresa está localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, em uma área de aproximadamente 2.500 m<sup>2</sup>. Conta com 120 funcionários alocados nos setores de produção, expedição, PCP, matrizaria, comercial, financeiro, administrativo e gestão de pessoas. A organização detém a certificação ISO 9001:2008 em todos os seus processos, desde 2006, e é certificada ISO TS/16949. Encerrou o exercício 2013 com faturamento próximo aos 19 milhões de reais, seguindo uma linha de constante crescimento nos últimos anos.

O departamento comercial da empresa Metal Sigma é liderado por um gerente comercial, uma coordenadora de vendas, além de contar com quatro vendedores internos que dão suporte aos 25 representantes comerciais da empresa, que estão espalhados pelo Brasil e pela América Latina. No segundo semestre de 2014, a empresa está oficializando a contratação de um vendedor externo que trabalhará tempo integral para a Metal Sigma no estado de São Paulo. Em 15 anos de história, a Metal Sigma conta com um número de aproximadamente 1.600 clientes ativos e 580 clientes inativos. De acordo com a gestão de vendas, são considerados clientes inativos aqueles que não efetuaram compra nos últimos quatro meses do período.

Considerando o contexto apresentado, delimita-se o tema deste trabalho estudar a gestão do departamento comercial da Metal Sigma. Face ao exposto questiona-se: como as ferramentas de Gestão de Vendas são aplicadas no departamento comercial da empresa Metal Sigma no ano de 2014?

Por conseguinte, o objetivo geral do presente trabalho é identificar quais as necessidades de ferramentas de Gestão de Vendas são adequadas para o departamento comercial da Metal Sigma Indústria Metalúrgica no ano de 2014. Os objetivos específicos são elencar as principais ferramentas de gestão de vendas, diagnosticar as necessidades do departamento comercial da Metal Sigma e propor um plano de ação para as oportunidades de melhorias encontradas. Abaixo, segue quadro dos principais clientes da Metal Sigma no primeiro semestre de 2014 e sua representatividade no faturamento da empresa.

A estrutura do trabalho está dividida em etapas. Na fundamentação teórica, busca-se identificar o que os autores de cada assunto abordam em suas obras para embasar a presente pesquisa. Na metodologia, explica-se detalhadamente como ocorre a pesquisa, qual a população e amostra estudar, as técnicas para coleta e análise dos dados coletados. Na análise de resultados, demonstra-se a realidade da empresa e pode-se comparar se as práticas estão de acordo com a literatura, além de conter a proposta de intervenção, em que o pesquisador aborda tópicos que, em sua visão, precisam ser revistos pela empresa estudada. Por fim, nas considerações finais, é diagnosticado se os objetivos estipulados foram atendidos ou não.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração e Planejamento de Vendas**

Além da força de vendas, hoje a administração de vendas se ocupa com outros fatores como inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas (EVANS, 1971 *apud* LAS CASAS, 2002, p.18). O conceito de vendas e de sua administração foi surgindo conforme os estudos sobre marketing e a troca de produtos foram evoluindo.

Las Casas (2005, p.78) conceitua o planejamento de vendas sob responsabilidade do gerente comercial como “um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da empresa, que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado”. Para a execução do

planejamento de vendas, o autor afirma que é indispensável que o gerente de vendas ou o planejador tenha conhecimento sobre alguns aspectos, dentre eles:

### **2.1.1 Potencial de mercado e potencial de vendas**

Cobra (1994, p.83) analisa que o potencial de mercado é “calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividades em absorver uma quantidade específica de vendas de um produto”. Há diversas maneiras de diagnosticar e quantificar o potencial de mercado e vendas, conforme Las Casas (2005): intenção de compra, comparação, testes de mercado e análise de dados secundários.

### **2.1.2 Previsão de vendas**

Stanton (2000, p. 331) afirma que “a previsão de vendas é uma estimativa de vendas (em dinheiro ou em unidades) que uma empresa espera alcançar”. O autor Las Casas (2005, p. 82) define previsão de vendas:

uma vez que o administrador de vendas já tenha um quadro geral do seu mercado de atuação, ele deverá fazer uma previsão do que poderá ocorrer no período a ser planejado. Este período pode ser mensal, anual, para dois ou três anos, ou outro qualquer, dependendo da administração e da situação ambiental.

Essa parte do planejamento de vendas é fundamental, pois irá nortear outros setores da empresa, como gestão de pessoas, produção, suprimentos e finanças, que organizarão seus trabalhos em cima da previsão de vendas (COBRA, 1994).

### **2.1.3 Territórios e rotas / segmentação**

De acordo com Toledo, Gouvêa e Rodrigues Filho (1998), segmentação é um processo que desenvolve a partição de mercado. O objetivo da segmentação, de acordo com Siqueira (1999, p. 20), é: “analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior.”

### **2.1.4 Orçamento de vendas e Quotas**

Dando sequência ao planejamento de vendas, Las Casas (2005, p.88) aborda o orçamento de vendas.

Logo após a elaboração de um plano de vendas [...] o administrador deve providenciar o orçamento de vendas, que nada mais é do que o planejamento financeiro dessas expectativas de ocorrências. Dessa forma, o planejador faz uma previsão dos lucros, levando em conta as receitas e as necessidades de gastos.

Para Las Casas (2005, p. 89), “as quotas servem como parâmetros para análise da atividade de vendas”. Os vendedores normalmente são movidos por desafios. Quanto maior o desafio, maior tende a serem os desempenhos. Entretanto, deve-se ter um cuidado para que as metas sejam eficazmente fixadas, conduzidas e cobradas (COBRA, 1994), considerando ainda as motivações individuais. Cobra (1994, p.412) argumenta que:

é preciso, porém, cautela, pois não é porque o homem de vendas gosta de desafios que a chefia deve estabelecer metas não realizáveis. É preciso compreender os homens e seus comportamentos. O comportamento humano é uma atividade que pode ser vista, medida ou descrita.

Para Castro e Neves (2005, p. 56), as quotas devem ser altas o suficiente para estimular os vendedores ao desafio, porém necessitam ser baixas o suficiente para serem possíveis de alcançar. Cobra (1994, p.416) argumenta que “as quotas não devem ser utilizadas como fim”, inclusive devem ser flexíveis.

A validade da quota como instrumento de direção e controle do esforço de vendas dilui-se à medida que ela não é suficientemente flexível para acompanhar as mutações do meio ambiente, uma vez que dos objetivos da empresa decorre a definição das quotas e estas são frequentemente alteradas em função da relação empresa-meio ambiente.

## **2.2 Força de vendas**

Stanton (2000, p.10) classifica força de vendas como “quase que inteiramente responsável pela implementação no mercado das estratégias de marketing de uma empresa.”

### **2.2.1 Estrutura e Formação da força de vendas**

Existem diversas maneiras de estruturar a força de vendas de uma empresa. Essa estrutura pode ser dividida por território, por produto, por cliente (HILLMANN, 2013). Para Cobra (1997) há venda direta e indireta. Força de venda direta é quando a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes, enquanto força de venda indireta a empresa utiliza os vendedores de seus representantes ou distribuidores sem vínculo trabalhista para realizarem essa tarefa.

De acordo com Cobra (1994, p. 271), “os vendedores precisam ser recrutados e selecionados, treinados, alocados em territórios de vendas, remunerados e avaliados”, tarefa do gerente de vendas ou supervisor.

### **2.2.1.2 Recrutamento e seleção dos vendedores**

A primeira decisão logo ao iniciar o processo de recrutamento da equipe de vendas deve ser se a empresa contratará vendedores próprios ou profissionais externos (CHURCHILL; PETTER, 2000). Os autores também explicam que a empresa precisa descrever o perfil do vendedor que necessita, bem como o levantamento das características que a empresa julgue serem necessárias para um bom vendedor, e isso pode variar de acordo com o produto ou serviço e o país onde será comercializado.

Schewe e Smith (1982) indicam que para avaliação e seleção dos candidatos há um conjunto de etapas a serem seguidos, partindo do simples preenchimento de um formulário de inscrição à vaga, passando por análise de currículos, até testes psicológicos e físicos, mas sendo a entrevista o método mais utilizado pelas empresas.

### **2.2.1.3 Treinamento e Motivação**

Cobra (1994, p.288), levanta diversos pontos importantes a serem trabalhados em um treinamento, dentre os quais destacam-se: “o vendedor deve conhecer sua empresa e identificar-se com ela”, “o vendedor deve conhecer seus produtos”, “o vendedor deve conhecer as características dos clientes e da concorrência” e “o vendedor deve conhecer seu território de vendas.”

Stanton (2000, p. 210) conceitua motivação como “o desejo de empreender esforço para atender a uma necessidade”, no caso de vendas, atingimento de metas e objetivos. “A motivação é um importante fator a ser considerado pela gerência de vendas porque nem sempre os vendedores obtêm sucesso nas vendas”. (HILLMANN, 2013, p.60).

### **2.2.1.4 Remuneração e Avaliação da equipe de vendas**

Para Kotler e Armstrong (2003), deve haver uma lógica, justiça e nivelamento entre a remuneração da empresa com as praticadas pelo mercado. Las Casas (2005) classifica os métodos de remuneração para força de vendas em três opções: base em salário fixo, base em comissão ou base em salário fixo e incentivo (plano misto).

Stanton (2000, p. 439) explica que o objetivo da avaliação de desempenho “é determinar o que aconteceu no passado e utilizar essa informação para aperfeiçoar o desempenho no futuro por meio de ações corretivas ou de recompensa pelo bom desempenho”. Moreira (2001) define que por meio da avaliação da força de vendas o gestor comercial pode acompanhar o ritmo e desenvolvimento de sua equipe e também corrigir o andamento em busca dos objetivos e metas estipuladas.

## **2.3 Etapas do processo de vendas**

### **2.3.1 Prospecção e Abordagem**

“Atividades para identificar um influenciador de uma oportunidade nova de vendas, seja ele um cliente atual, seja um novo cliente” (ROMEO, 2007, p. 23). De acordo com Kotler (2000, p. 68), “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio é conquistar clientes fiéis.”

Após a prospecção, o vendedor deve munir-se de informações a respeito do potencial cliente: o que a empresa precisa, quais são as pessoas envolvidas na decisão de compra, os compradores, suas características e estilo de compra (KOTLER, 2006). Futrell (2003, p.188) atenta para a fase de pré-abordagem do ciclo de indicações. O autor indica que independente da maneira que é realizado o contato inicial, “a eficácia de sua abordagem será o fator decisivo que irá determinar se você terá ou não a oportunidade de fazer uma apresentação de vendas.”

### **2.3.2 Apresentação e Negociação**

Para Kotler (2006), há uma fórmula AIDA para a apresentação dos produtos e dos seus benefícios: Atenção, mantendo Interesse, aumentando o Desejo e levando o cliente até a Ação. É nessa etapa que o vendedor apresenta ao comprador a linha de produtos e os benefícios esperados. Steele *et al.* (1989 *apud* MARTINELLI, 2002, p. 9) conceitua negociação como sendo o processo pelo qual as partes envolvidas movem-se de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser definido. Martinelli e Almeida (2008, p. 21) destacam passos importantes para planejamento e execução da negociação: “separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses, buscar alternativas de ganhos mútuos e encontrar critérios objetivos.”

### 2.3.3 Objeção

A oposição ou a resistência às informações ou à solicitação do vendedor é chamada de objeção à venda”. (FUTRELL, 2003, p. 285).

Quando um cliente potencial lhe apresentar uma objeção, sorria, porque é nesse momento que você começa a ganhar seu salário. Você quer ter satisfação pessoal com seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar seus ganhos, certo? Bem, ambas as coisas ocorrem quando você acata objeções como um desafio que, tratado corretamente, beneficia tanto você como o cliente potencial (FUTRELL, 2003, p. 285).

### 2.3.4 Fechamento

Las Casas (2005) critica que muitos vendedores não sabem concluir os negócios. O autor explica que há estudos que mostram que as falhas no fechamento são atribuídas a atitude passiva dos vendedores que ficam a espera dos compradores solicitarem pedidos. “Às vezes, a razão desta passividade é o temor de ouvir uma resposta negativa. Por isso, os profissionais de vendas devem ser treinados para técnicas específicas de fechamento”. (LAS CASAS, 2005, p. 218).

### 2.3.5 Pós-venda

Kotler (2006) classifica pós-venda como a hora da verdade, em que há a concretização de todas as promessas que foram feitas pela empresa. Rosa (2004, p.13) narra que “[...] o conceito de pós-venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente”. Kirmayr (2006) considera que a pós-venda é o reinício do ciclo de uma nova venda, é a continuação do fechamento de venda. Os serviços de pós-venda em uma empresa são muito significativos, desde simples visitas de venda até reparos e correções quando houve alguma falha durante o processo de venda.

Em muitas empresas, o vendedor sai do circuito após conseguir propostas assinadas, mas nada impede que ele faça um *follow-up* junto a seus colegas de trabalho, para assegurar-se de que o cliente está recebendo atendimento adequado e completo. Cabe à administração proporcionar abertura para isto. (LAS CASAS, 2005, p. 219).



### 3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa abordado é estudo de caso, com pesquisa descritiva e abordagem qualitativa. O alvo de estudo é o departamento comercial da empresa Metal Sigma, sendo analisado e estudado desde os processos até ferramentas comerciais utilizadas. A abordagem qualitativa foi realizada por meio de entrevistas individuais com funcionários da empresa.

A população do estudo é formada por 32 pessoas, incluindo diretor da empresa, gerente de vendas, coordenador de vendas, vendedores internos, vendedor externo e representantes comerciais. A amostra do estudo foi não probabilística e a escolha foi por julgamento. A amostra selecionada foi composta por seis pessoas, conforme quadro abaixo:

Entrevistado	Função	Tempo Empresa	Gênero	Idade	Formação Escolar
A	Diretor Executivo	10 anos 9 meses	Masculino	43	Pós-Graduado
B	Gestor Comercial	10 anos 3 meses	Masculino	37	Pós-Graduado
C	Vendedor Interno	4 anos 9 meses	Feminino	24	Graduado
D	Repres. Comercial	7 anos	Masculino	48	Graduado
E	Gestor Controladoria	9 meses	Feminino	38	Pós-Graduado

Quadro 2: Amostra de população para entrevista

Fonte: O Autor (2014)

Os dados do estudo foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e individuais com profissionais envolvidos e interessados nos processos de venda da Metal Sigma. As entrevistas foram realizadas e gravadas sob as instalações da Metal Sigma. Além de entrevistas, houve pesquisa documental em documentos da empresa como planejamento de vendas, planejamento estratégico, indicadores de faturamento e relatório de clientes inativos. Também observação participante e dados secundários, como pesquisa de satisfação de clientes 2014. A técnica utilizada para analisar os dados coletados foi análise de conteúdo.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tornou-se possível a análise e interpretação dos dados por meio de entrevistas individuais aplicadas com profissionais envolvidos diretamente e indiretamente nos processos e ferramentas de gestão de venda da Metal Sigma. Essa análise é de extrema importância para a melhor compreensão do dia a dia operacional e estratégico do departamento.

#### 4.1 Planejamento de Vendas

Para responder as perguntas de planejamento de vendas foi entrevistado o diretor executivo A e o gestor de vendas B. A síntese da pesquisa a respeito da realização do planejamento de vendas pode ser conferida na Quadro 2:

Planejamento de Vendas	Principais Autores	A empresa domina e pratica essa ferramenta de gestão?
<b>Potencial de Mercado</b>	Cobra (1994) e Las Casas (2005)	Não
<b>Previsão de Vendas</b>	Stanton (2000), Las Casas (2005)	Sim
<b>Segmentação</b>	Toledo, Gouvêa; Rodrigues Filho (1998) e Siqueira (1999)	Sim
<b>Orçamento de Vendas</b>	Las Casas (2005)	Sim
<b>Quotas</b>	Las Casas (2005) e Cobra (1994)	Sim

Quadro 3: Análise de resultados sobre planejamento de vendas

Fonte: O Autor (2014)

##### 4.1.2 Potencial de mercado e de vendas e previsão de vendas

O entrevistado A e entrevistado B, ao serem questionados sobre potencial de mercado e vendas, respondem que não dominam, pois não há um estudo específico ou um instituto de pesquisa que estime e mensure o potencial de vendas e mercado do segmento específico de clipes. Afirmam também que o potencial é estimado analisando o balanço dos maiores fabricantes e comparando com o da Metal Sigma. Dessa maneira, excluem-se os fabricantes menores que não publicam seus resultados e os importadores que importam outros produtos além de clipes.

Las Casas (2005) explica que há métodos formais e informais para a realização da previsão de vendas. A presente pesquisa revelou que a Metal Sigma realiza sua previsão de vendas das duas maneiras. De acordo com o entrevistado A, entre as formais, destacam-se boletim focus e expectativas de crescimento por parte do governo, que se identifica com o que foi escrito por José Penteadó Filho (1984, p.20) “escolher o método de previsão mais adequado a cada caso”. Entretanto, o método informal atua com maior relevância, tendo o desejo dos acionistas de crescimento como a principal característica.

### 4.1.3 Segmentação e orçamento de vendas

Segmentar, para Stanton (1980) é dividir o mercado em diversos submercados ou segmentos. A segmentação da Metal Sigma é realizada por território e sub-regiões dentro desses territórios, bem como indicado por Stanton. O entrevistado B explica que em regiões maiores há uma divisão interna, podendo contar com outros representantes. Em regiões menores, o mesmo representante pode atender toda a região.

O orçamento de vendas da Metal Sigma está sendo implantado de maneira formal na empresa pela primeira vez em 15 anos. O entrevistado A diz que antigamente, grandes investimentos deviam ser aprovados pelos proprietários da empresa baseado em *payback*. Agora, o orçamento está sendo montado junto aos gestores. A entrevistada E é a atual responsável pela gestão do orçamento de vendas e argumenta que recebe antecipadamente todas as informações relevantes para realização do orçamento de vendas.

### 4.1.4 Quotas

Abordado sobre como as metas e objetivos são definidos pela Metal Sigma, o entrevistado A declara que as quotas/metras são decorrentes do planejamento estratégico da empresa, e normalmente são divididas por regiões baseadas em históricos de venda daquela região. Se alguma região não tem base histórica, as informações são obtidas por outros meios, como fabricantes de produtos similares a clipe. O entrevistado B explica como as metas são divididas por território:

eu recebo uma meta global e a divido entre representantes conforme análise de histórico com base nos últimos três anos, na verdade estou estendendo até um pouco mais, eu estou pegando cinco anos e eliminando o melhor e pior desempenho. A partir disso se traça uma média de vendas para cada representante comercial.

As metas estipuladas pela empresa são anunciadas no fim de cada período para que todos tenham conhecimento das metas do próximo período. Há, porém, a possibilidade das metas estarem muito distante da realidade ao longo do período em execução. A respeito disso, Castro e Neves (2005, p. 56) apontam que “as quotas devem ser altas o suficiente para estimular os vendedores ao desafio, porém necessitam ser baixas o suficiente para serem possíveis de alcançar”. Ainda, Cobra (1994, p.416) acrescenta que “a validade da quota como instrumento de direção e controle do esforço de vendas dilui-se à medida que ela não é suficientemente flexível para acompanhar as mutações do meio ambiente.”

Face ao exposto, o entrevistado A e o entrevistado B afirmam que uma possível alteração das metas durante o período é uma questão delicada, complicada, pois o sonho dos investidores é ter o retorno que planejaram e esperam. Entretanto, a direção solicitou aos proprietários que as metas para o segundo semestre de 2014 fossem revistas, diminuídas, em função da distância entre projetado e realizado.

Dentre as oportunidades de melhoria reveladas pela pesquisa, destaca-se inicialmente a maneira como as metas são definidas e informadas aos representantes comerciais. A respeito da definição, os entrevistados A e B manifestaram a dificuldade de alteração das metas ao longo de um período, ainda que o planejado esteja distante do realizado. Se for detectado que o momento econômico do país, de um estado ou região realmente está sob recessão, ou então que aconteceram imprevistos justificáveis que estão afetando o atingimento de metas, a direção da empresa deveria ter autonomia suficiente para reformular as metas.

As metas existem para serem alcançadas, e se isso não estiver acontecendo por motivos que não sejam atrelados diretamente à equipe de venda, as metas devem sim sofrer alteração. Tanto para diminuir quanto para aumentar, caso seja necessário. O faturamento realizado é o número mais precioso que a empresa detém para reformular ou manter suas estratégias. O que não pode acontecer é a empresa focar-se apenas no faturamento projetado, especialmente se estiver distante do realizado, para não perder tempo na reformulação do seu planejamento.

Paralelamente, no que tange à forma como os representantes são informados sobre suas metas, a pesquisa demonstra que os representantes desconhecem a origem dos números. Esse desconhecimento gera insegurança e pode causar desmotivação. Os representantes comerciais possuem informações riquíssimas para agregar à gestão da empresa. As metas dos representantes deveriam ser definidas em uma negociação entre gerente de vendas e cada representante, individualmente.

Nessa negociação, o gestor de vendas levanta, via histórico, como está o desempenho do representante e levanta também o potencial de mercado para a região que o representante atende. Com essas informações, o gerente de vendas questiona ao representante comercial o que ele acha que consegue vender no próximo período e juntos traçam as metas. Para isso, os representantes devem pesquisar nos seus clientes de nível A qual a estimativa e intenção de compra de cada um deles para o próximo período. Essas informações são extremamente necessárias para a composição das metas: informações levantadas pelo gestor comercial, informações levantadas no mercado pelo representante e informações fornecidas pelos clientes aos representantes sobre suas estimativas de crescimento.

A presente pesquisa demonstra que, atualmente, a direção da Metal Sigma estipula suas metas apenas de acordo com estimativas de crescimento do governo, somada ao desejo de retorno dos acionistas. Entretanto, a empresa não pode se basear somente nas estimativas do cenário econômico nacional sem considerar as expectativas de seus principais clientes. Afinal, os clientes da Metal Sigma são os principais responsáveis pelo atingimento ou não de metas.

## 4.2 Força de Vendas

Para compreender como as etapas de estruturação e manutenção da equipe de vendas são realizadas na Metal Sigma, entrevistou-se o gerente de vendas da empresa, o entrevistado B. O entrevistado B é o principal responsável para planejar as etapas e conduzir a sua execução. Para creditar algumas informações, foram coletadas respostas de uma vendedora interna da empresa e de um dos representantes comerciais. A síntese da pesquisa a respeito da estruturação e gestão da força de vendas pode ser conferida na Quadro 3:

Força de Vendas	Principais Autores	A empresa domina e pratica essa ferramenta de gestão?
<b>Estrutura</b>	Hillmann (2013) e Cobra (1997)	Sim
<b>Recrutamento</b>	Churchill; Petter (2000)	Sim
<b>Seleção</b>	Schewe e Smith (1982)	Sim
<b>Treinamento</b>	Cobra (1994)	Não
<b>Motivação</b>	Stanton (2000) e Hillmann (2013)	Sim
<b>Remuneração</b>	Kotler; Armstrong (2003) e Las Casas (2005)	Sim
<b>Avaliação</b>	Stanton (2000) e Moreira (2001)	Parcialmente

Quadro 4: Análise de resultados sobre força de vendas

Fonte: O Autor (2014)

### 4.2.1 Estrutura, recrutamento e seleção dos vendedores

É caracterizada na Metal Sigma uma estrutura de força de vendas de maneira mista entre vendedores próprios/internos e vendedores externos (COBRA, 1997). Dentre os 25 representantes comerciais que são profissionais autônomos, contratados para prestarem um serviço para a Metal Sigma, alguns possuem equipe própria de suporte, desde secretário (a), até vendedores auxiliares. Os quatro vendedores internos dão suporte aos 25 representantes comerciais, contudo exercem atividades de vendedores normalmente. Há também um vendedor externo, funcionário da empresa, que atua no estado de São Paulo.

O entrevistado B explica que para recrutamento de vendedores internos, o setor de RH da empresa inicia o processo em parceria com uma agência de emprego da cidade. A agência de emprego pré-seleciona alguns candidatos com base nas exigências da Metal Sigma e esses candidatos passam por uma análise de currículo, e a primeira entrevista ocorre na presença de analista de RH e da coordenadora de vendas. Moreira (2001) divide as entrevistas entre diretivas e não-diretivas. Na entrevista diretiva há o uso de um roteiro com perguntas e quesitos a serem avaliados. É o modelo utilizado pela Metal Sigma.

Por outro lado, para recrutamento de representantes comerciais, o entrevistado B informa que o processo é diferente. Quando algum representante tem interesse em representar a Metal Sigma ou então quando a Metal Sigma se interessa por algum representante, há um questionário que deve ser preenchido pelo potencial representante para identificar se é o perfil que a empresa espera. Alguns pré-requisitos se tornam obrigatórios, como ter vínculo ao CORE, ter empresa registrada e posse de veículo. Paralelamente, a empresa exige que o representante comercial já represente outra empresa para não gerar vínculo empregatício com a Metal Sigma.

#### **4.2.2 Treinamento, motivação, remuneração e avaliação dos vendedores**

O entrevistado B alega que o treinamento para novos funcionários é muito prático. A pesquisa identificou que a partir do primeiro trimestre de 2014 a empresa criou o manual do vendedor interno, em que são colocadas no papel todas as atividades do vendedor interno. O manual dispõe de aproximadamente 16 páginas, em que são detalhadas todas as funções do dia a dia do vendedor, além de exemplos para facilitar a compreensão. Para vendedor externo ainda não há um método formal em virtude de estar ocorrendo esse tipo de contratação pela primeira vez.

Formalmente, não foram identificados na pesquisa diversos pontos importantes a serem levantados em um treinamento, como os pontos citados por Cobra (1994), por exemplo: o vendedor conhecer bem os seus produtos, o vendedor deve conhecer as características dos clientes e da concorrência e o vendedor deve conhecer seu território de vendas. Pode-se perceber, por meio da pesquisa, que importantes aspectos como esses são abordados informalmente nas conversas entre colegas de equipe.

A pesquisa revela que faltam treinamentos específicos. Os entrevistados C e D alegam que há um diálogo e orientações por parte da gestão, mas não treinamentos específicos. Há treinamentos não identificados na Metal Sigma e que poderiam fazer parte da convenção de

vendas, tais como: treinamento a respeito das características dos clientes, características da concorrência, como os vendedores devem abordar os clientes e maneiras de apresentar os produtos.

Dentre as diversas maneiras de motivar os vendedores, sobressaem na Metal Sigma programas de premiações e remunerações. O entrevistado B afirma que para vendedores internos há um programa de remuneração variável que visa estimular a venda. Essa remuneração variável ocorre trimestralmente, desde que certos valores de meta sejam alcançados. Primeiramente metas globais da empresa, posteriormente metas individuais. São também realizadas, de maneira informal, algumas iniciativas extras para incentivar a venda.

O entrevistado B expõe que para representantes comerciais há um programa motivacional em um nível maior, que ocorre ao final de cada ano. É o programa “Vendedor X”. Ao fim do ano, o representante que apresentar melhor desempenho com base em atingimento de metas sugeridas, ganha uma premiação que é uma viagem com acompanhante.

Um importante fator que pode desmotivar os representantes comerciais é a distância do seu faturamento realizado em comparação com a meta sugerida pela empresa. A respeito disso, o entrevistado D faz importantes observações a cerca da maneira como as metas são estabelecidas (vide página 11) e informadas aos representantes. O entrevistado D argumenta que, em sua visão, não há um patamar muito definido de como as metas são estabelecidas. Ele questiona: “a partir de agora minha meta é R\$ 150.000,00. Baseado em quê? Se eu vendi R\$ 100.000,00 mês passado, 50% a mais por quê? Pela boa vontade?”. O entrevistado D discute que seria importante a empresa explicar o porquê dos números indicado.

O entrevistado B diz que a remuneração para vendedores internos acontece com um salário fixo mais a possível remuneração variável trimestral enquanto para representantes comerciais é apenas comissão. “A motivação deles é vender para ter mais comissão”, conclui. Esse sistema de remuneração está de acordo com os estudos de Las Casas (2005), que levanta as principais maneiras de remuneração: salário fixo, comissão e sistemas mistos.

Moreira (2001) acredita que por meio da avaliação da força de vendas o gestor comercial pode acompanhar o ritmo e desenvolvimento de sua equipe e também corrigir o andamento em busca dos objetivos e metas estipuladas. O entrevistado B afirma que para vendedores internos há um formulário de avaliação adotado pela empresa com conceitos, formalizado e anualmente. Por outro lado, não existe um método formal para avaliação de representantes comerciais.

Outra oportunidade de melhoria em aberto na Metal Sigma é que não há nenhum procedimento formal para a avaliação dos representantes comerciais. Sem *feedback*, os

representantes não perceberão pontos a serem melhorados. Para uma avaliação eficiente e válida, o gestor comercial deve ir a campo com o representante comercial e avaliar cada etapa do processo de venda, aliado com técnicas de venda, por exemplo: como o representante aborda os clientes, apresenta os produtos, negocia, resolve as objeções, a maneira como faz o fechamento do pedido, além de diagnosticar se o perfil do representante está de acordo com o esperado pela empresa.

### 4.3 Etapas do processo de vendas

Nesta etapa da entrevista, buscou-se compreender se as etapas do processo de venda da Metal Sigma estão alinhadas com o que os principais autores escrevem. Foram entrevistados o gerente comercial B, vendedor interno C e representante comercial D, que são os responsáveis interna e externamente por executarem essas etapas. A síntese da pesquisa a respeito das etapas do processo de venda na Metal Sigma pode ser conferida na Quadro 4:

Etapas Processo de Venda	Principais Autores	A empresa domina e pratica essa ferramenta de gestão?
<b>Prospecção</b>	Romeo (2007) e Kotler (2000)	Sim
<b>Abordagem</b>	Kotler (2006) e Futrell (2003)	Sim
<b>Apresentação</b>	Kotler (2006)	Sim
<b>Negociação</b>	Martinelli e Almeida (2008)	Sim
<b>Objeção</b>	Futrell (2003)	Sim
<b>Fechamento</b>	Las Casas (2005)	Sim
<b>Pós-venda</b>	Kotler (2006), Rosa (2004) e Kirmayr (2006)	Não

Quadro 5: Análise de resultados sobre etapas do processo de venda  
Fonte: O Autor (2014)

#### 4.3.1 Prospecção, abordagem e apresentação

A primeira etapa do processo de venda é a prospecção por clientes. Atividade que consiste na procura por novos clientes. Ao longo dos 15 anos de empresa, a Metal Sigma já cadastrou mais de dois mil clientes, um número expressivo. Por outro lado, o interesse em prospectar novos clientes é nítido na empresa. Os entrevistados B, C e D, ao serem abordados se a empresa se interessa em prospectar novos clientes foram enfáticos ao responderem que sim, que a empresa tem interesse. O entrevistado B revela que a prospecção é realizada de diversas formas na Metal Sigma, como participação e visita à feiras, buscas em revistas de setores que interessam a empresa e workshops que possam trazer negócios.



Foi questionado ao entrevistado B se a Metal Sigma orienta os vendedores da maneira como abordar os clientes potenciais e inativos e se há algum treinamento para a força de vendas que trate dessas questões. O entrevistado B respondeu que sim. No caso do cliente ter procurado a Metal Sigma, é preciso identificar como o cliente descobriu a empresa, para evitar o risco de fornecer diretamente a uma empresa que compra de um atual cliente da Metal Sigma. Isso seria fazer concorrência ao próprio cliente. A empresa não tem interesse nesse tipo de negócio. Por outro lado, se a iniciativa partiu da Metal Sigma, a orientação inicial é identificar se o potencial cliente trabalha com clipes, que marca do produto utiliza, e segue uma sequência que está no manual do vendedor interno.

A entrevistada C confirma que recebem orientação ao realizar o primeiro contato, buscando descobrir se o potencial cliente trabalha com clipes, qual o nome do comprador, e-mail, se essa empresa gostaria de receber visita do representante, além de tentar descobrir o possível volume de compras e se atualmente compram de outro fornecedor.

Paralelamente, o entrevistado D responde que há uma conversa, um diálogo entre gestão de vendas e representante, porém não há treinamento específico e formal, técnico e com posições da empresa. A entrevistada C corrobora com o entrevistado D concluindo que a equipe interna recebe orientações, inclusive com material de apoio, sem haver, contudo, treinamentos direcionados e específicos.

O entrevistado B ressalta que a Metal Sigma também aborda o tema apresentação no manual do vendedor interno. O objetivo é tentar minimizar os erros e também ser objetivo. Ele explica a importância de mostrar preocupação de qual é a forma de aplicação dos produtos, qual local de aplicação, para entender a realidade do cliente.

#### **4.3.2 Negociação e objeção**

O entrevistado B atesta que a Metal Sigma disponibiliza a Política de Vendas, documento que contempla as possibilidades de negociação para o vendedor poder trabalhar. Ele sustenta que a política serve como balizador, não sendo rígida, permitindo uma flexibilização aos vendedores. Todavia, há um limite. Qualquer situação além do limite precisa, obrigatoriamente, passar pela aprovação da gestão ou coordenação comercial. A política comercial da empresa permite que o vendedor trabalhe com aproximadamente quatro opções de preço. Se o valor negociado for o mais alto, a comissão é máxima. Na medida em que o preço for diminuindo, em consequência, a comissão também será reduzida.

A entrevistada C alega que todos os vendedores estão bem cientes da política comercial. O entrevistado D, questionado sobre a autonomia dos vendedores, ratifica que a política de vendas permite uma grande flexibilização, e que a autonomia dentro da política comercial soluciona 99% das negociações. Afirma ainda que qualquer condição fora da política deva passar pela gestão de vendas. Há um consenso entre equipe interna, externa e gestão.

Baldrige (2000) explica a importância do vendedor, durante uma visita, saber lidar com as objeções apresentadas pelos clientes. O entrevistado D abona que a maioria das objeções apresentadas são de preço, normalmente inerentes da própria negociação. Analisa que com a flexibilidade da política comercial é possível resolver uma boa parte das objeções.

Em relação às objeções técnicas, o entrevistado D garante que a Metal Sigma é muito segura e que o produto em si não é problema. Resume informando que a parte técnica não oferece resistências e que a condição comercial oferecida pela Metal Sigma é muito próxima a dos principais concorrentes.

#### **4.3.3 Fechamento e pós-venda**

Ao fechar um pedido, tanto de clientes novos quanto de clientes já cadastrados, o entrevistado B testifica que há uma orientação para que os vendedores realizem uma análise crítica do pedido. O cliente deve formalizar o pedido, seja por ordem de compra, por e-mail ou ainda alguns raros que ainda utilizam fax. Abordado sobre uma possível irregularidade na ordem de compra do cliente, desde preço, condição de pagamento, prazo de entrega até frete, o entrevistado B anuncia que se há necessidade de readequação, de mudança, o cliente é obrigatoriamente informado, formalmente por *e-mail*.

Os representantes comerciais têm permissão para lançamento de pedidos e orçamentos via canal online do sistema ERP. Os pedidos fechados, entretanto, são apenas liberados para faturamento com a aprovação e liberação do vendedor interno responsável pela carteira desse representante. Isso serve para verificar se o pedido está de acordo com a política comercial.

Kotler (2006) classifica pós-venda como a hora da verdade. Hora de verificar se as promessas foram cumpridas. O entrevistado B admite que a Metal Sigma não possui nenhum procedimento formal de pós-venda no que tange o contato com o cliente após o faturamento. Isto é, verificar com o cliente se o material chegou certo, se não houve problemas no transporte, se os prazos foram cumpridos, se a mercadoria era realmente a que o cliente precisava, entre outros. Essa realidade comprova o que foi abordado por Rosa (2004, p. 61),

que argumenta que: “o foco tem sido sobre a pré-venda em vez de centrar-se nas atividades de pós-venda.”

Interpelado a respeito de contatos com inativos, o entrevistado B afirma que sim, que esse procedimento é realizado pela empresa, especialmente equipe interna de vendas. A pesquisa constata que são considerados clientes inativos aquelas empresas que não compram há 120 dias ou mais. Ele ressalta que há um trabalho formal, em que tudo é colocado em planilhas, acompanhado e a informação é repassada aos representantes. O *feedback* fornecido pelo cliente inativo é repassado ao representante para que ele possa ajudar no acompanhamento e possa realimentar o sistema com as informações pertinentes. A entrevistada C confessa que o trabalho com inativos é uma das principais atividades da equipe interna de vendas.

Conforme demonstrado acima, o departamento comercial da Metal Sigma indica que a empresa não conta com métodos formais e estruturados de pós-venda. A Metal Sigma presta todo suporte necessário em caso de problemas técnicos. Contudo, não há nenhuma orientação da gestão de vendas para que os vendedores internos contatem os clientes logo após a entrega do pedido para verificar se deu tudo certo com a entrega, com as peças, etc. Como a Metal Sigma fatura diariamente, um número muito grande de pedidos, torna-se inviável telefonar a todos os clientes após a entrega da mercadoria. Na figura abaixo, segue fluxograma dos processos que poderiam ser padronizados como pós-venda para clientes novos:

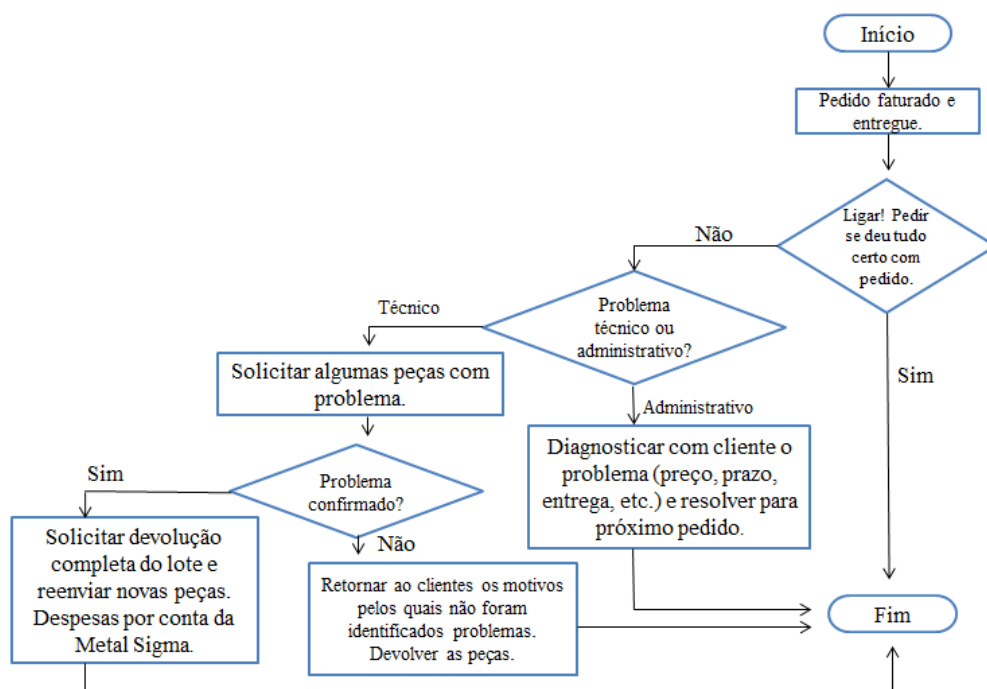


Figura1: Fluxograma dos processos de pós-venda  
 Fonte: O Autor (2014)

Havendo qualquer reclamação por parte de cliente, o problema deverá ser narrado detalhadamente dentro do sistema, no canal online. Para problemas técnicos, os vendedores devem preencher um documento de não conformidade e enviá-los à equipe técnica da empresa para investigar a veracidade do problema. Já problemas administrativos devem ser resolvidos pela equipe interna e registrados no sistema com as causas e consequências. Esses registros tornam-se fundamentais para manter um histórico atualizado entre Metal Sigma e cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou como principal objetivo identificar as necessidades de ferramentas de gestão de vendas adequadas para o departamento comercial da empresa Metal Sigma. Também propor um plano de ação para as oportunidades de melhorias encontradas. Para viabilização dos resultados, foram consultados diversos autores especializados que indicam em suas obras as principais ferramentas de gestão de vendas e como aplicá-las. A partir desses estudos, permitiu-se comparar se os processos comerciais adotados pela Metal Sigma estavam alinhados à teoria estudada. As análises de resultados e proposta de intervenção retratam que os objetivos foram alcançados e validados por meio da presente pesquisa.

Houveram algumas limitações para realização do estudo, considerando que o próprio pesquisador possui vínculo com a empresa pesquisada. Esse vínculo pode afetar a imparcialidade da pesquisa e das entrevistas. Outras limitações que costumam ocorrer nesse tipo de pesquisa é o receio das pessoas para responder as questões e o acesso restrito a documentos da empresa que poderiam enriquecer o estudo. Para possíveis desdobramentos futuros acerca da pesquisa, sugere-se realizar um laboratório das mudanças indicadas na proposta de intervenção para diagnosticar novos indicadores na Metal Sigma. Verificar se as mudanças apresentadas melhorariam ou não o desempenho da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, Joy J. D. **MBA Compacto, Varejo**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Tradução de: The Fast forward MBA in selling.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHURCHILL, J. G. A.; PETTER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H. N. **Administração de Vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos H. N. **Marketing Básico**: Uma abordagem Brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

GOUVEA, M; TOLEDO, G.; RODRIGUES F. L. **Segmentação de mercado**: procedimentos e técnicas o caso de uma empresa de serviços. Anais do III SEMEAD. São Paulo, 2008.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas, Varejo e Serviços**. Curitiba, Intersaberes, 2013.

KIRMAYR, E. **A importância da pós-venda**: Gigantes de Vendas. São Paulo: Landscape, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Júcio Cesar T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

PENTEADO, José Roberto. **Previsão de Vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

ROMEO, Renato. **Vendas B2B**: Como negociar e vender em mercados complexos e competitivos. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **O poder do pós-venda**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SCHEWE, C. D; SMITH, R. M. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: Makron, 1982.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barrosos de. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.

STANTON, W. J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.