

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**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**

**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 Silva e Rosângela Oliveira Soares

**RESUMO**

Este trabalho buscou saber como os conhecimentos de logística e de planejamento podem contribuir no setor de vendas, na área de máquinas agrícolas e implementos da Regiomaq. O objetivo geral foi analisar a contribuição destes tópicos; Identificar e compreender como funciona a área de vendas, a partir da aplicação do instrumento de pesquisa; Apresentar, para a organização, como ocorre o processo de gestão de vendas, internas e externas e relatar os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados no setor. Referente à metodologia, esta pesquisa classificou-se quanto aos fins, de forma descritiva e exploratória. Quanto aos meios, classificou-se como pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionário, junto aos colaboradores do setor de vendas e entrevista aplicada ao gestor, durante o mês de outubro e parte do mês de novembro de 2016. A partir destes dados coletados foi possível uma análise sistêmica do setor de vendas da empresa, e pode-se concluir que a revenda precisa melhorar a gestão e, principalmente, colocar em prática algumas atividades referentes às ferramentas já existentes como é o caso do Sistema de Gerenciamento de Frotas (SASCAR).

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, Logística, Vendas.

**ABSTRACT**

This work sought to know how the knowledge of logistics and planning can contribute in the sales sector, in the area of agricultural machinery and implements of Regiomaq. The general objective was to analyze the contribution of these topics; Identify and understand how the sales area works, from the application of the research instrument; Present to the organization how the internal and external sales management process occurs and report the strengths and points that need to be improved in the industry. Regarding the methodology, this research was classified in terms of the purposes, in a descriptive and exploratory way. As for the media, it was classified as field research, documentary research, bibliographic research and case study. The data collection was carried out through the application of a questionnaire, together with the employees of the sales sector and interview applied to the manager, during the month of October and part of the month of November of 2016. From these collected data it was possible a systemic analysis of the sector Of sales of the company, and it can be concluded that the resale needs to improve the management and, mainly, to put into practice some activities referring to the already existing tools as is the case of the System of Fleet Management (SASCAR).

**Keywords:** Strategic planning, Logistics, Sales.

## 1 INTRODUÇÃO

Em razão do crescimento do mercado, apesar das várias 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 táticas para que a empresa pela qual seja responsável obtenha sucesso no segmento em que atua.

Para isso, é necessário examinar diferentes pontos específicos, como clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, traçar diretrizes 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.

Compreender que a empresa é um todo e, para que funcione como uma engrenagem perfeita, destaca-se o papel da logística dentro de um planejamento estratégico e coerente a fim de que os objetivos sejam alcançados, ou seja, de nada adianta a engrenagem da venda funcionar de forma correta se a da logística de entregas, por exemplo, estiver com algum problema, o produto ou serviço ao final ficará defeituoso.

O tema desse trabalho contempla tais questões, sendo um estudo de caso que abrange reflexões acerca do emprego dos conhecimentos logísticos e de planejamento estratégico no gerenciamento do setor de vendas de uma empresa do ramo de máquinas agrícolas e implementos, na cidade de Júlio de Castilhos – RS. Quer-se, com isso, saber como os conhecimentos de logística e de planejamento estratégico podem contribuir no setor de vendas, na área de máquinas agrícolas e implementos da empresa Regiomaq, em Júlio de Castilhos-RS.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a contribuição da logística e do planejamento estratégico no setor de vendas de uma empresa na área de máquinas e implementos agrícolas, da cidade de Júlio de Castilhos – RS. 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 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).

Tendo a logística como suporte norteador, considerando também o planejamento estratégico do setor investigado, este projeto de pesquisa poderá trazer impactos positivos para a empresa no que se refere a planejamento estratégico e logístico. Poderá reduzir os custos e proporcionar melhor relacionamento com os clientes, os fornecedores e os colaboradores e, dessa forma, aperfeiçoar os resultados da organização. Também se justificou devido às inúmeras mudanças que estão ocorrendo nos processos de gestão, no aspecto global. As teorias que foram passadas, no transcorrer do curso de administração, serviram de aporte para a sugestão de estratégias diferenciadas ao setor de vendas.

Ao se examinar alguns elementos históricos, verifica-se que, para a constituição de uma empresa, o foco deve ir além de seus produtos, serviços e objetivos. Estes, permeiam uma somatória de outros pontos, num contexto sistêmico onde cada parte deve exercer atividades relacionadas a fim de uma meta comum, levando em consideração os processos baseados no conhecimento corporativo e em abordagens inovadoras e amplas de gestão.

Para a concepção desse conceito, faz-se necessário um entendimento mais detalhado, através de pesquisa bibliográfica, sobre os conceitos e princípios que norteiam a logística em si, bem como, o planejamento estratégico, o qual se entende ser complementar.

Assim, inicia-se apresentação teórica de alguns elementos relacionados ao planejamento estratégico e posteriormente à logística.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se essa divisória trazendo o pensamento de Gomes e Gomes (2014), que sublinham que o planejamento estratégico é o processo por meio do qual uma organização estabelece sua identidade organizacional, analisa seu ambiente de negócio e elabora suas linhas de ações, ou seja, é através do planejamento que uma organização poderá obter melhor desempenho em relação às demais em períodos críticos.

### 2.1 Planejamento estratégico

Em uma retrospectiva da evolução histórica do planejamento estratégico, na visão de Júlio e Sabili Neto (2002), a meta era dirigir ações em larga escala, visto que era aplicado à arte da guerra, no cumprimento de estratégias militares de manobra na antiguidade. Era através do planejamento que surgiam as táticas de guerra para as ações de cada tropa.

Consoante, Gomes e Gomes (2014) afirmam que um planejamento tem a finalidade de atingir benefícios tais como a agilidade nas decisões, a melhoria na comunicação e, uma visão mais sistêmica da organização. Nesta mesma linha, Muller (2014) ressalta que o planejamento estratégico não busca adivinhar, ou então supor, um futuro provável, mas sim, diferente do planejamento em longo prazo, busca traçar objetivos viáveis e oportunizar ações para alcançá-los, tendo em vista a empresa como um todo. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, a questão é saber o que fazer para evitar ser surpreendido com incertezas do amanhã (Muller, 2014, p. 12). Para Hill e Jones (2013), a figura do gestor em uma organização é o fator fundamental no processo de construção desses artifícios, é através dele que estas são formuladas e colocadas em prática para alcançar determinada vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

No entendimento de Gomes e Gomes (2014) “para uma organização alcançar todo o seu potencial é fundamental que ela tenha uma visão claramente articulada e compartilhada”, devem ter bem claros quais valores ela não pode contrapor para si mesma e assim traçar mudanças e táticas para melhorar todo o restante necessário.

Dessa forma, Oliveira (2014) defende o planejamento estratégico como sendo uma visão considerada o limite até onde os gestores conseguem enxergar dentro de certo período de tempo e representa o que realmente a empresa quer para o futuro. 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.

Hill e Jones (2013), ainda alertam que o gestor, para tentar prever como será o futuro, poderá usar de técnicas como o planejamento por cenários e o planejamento descentralizado, com o propósito de planejar para futuros possíveis, e, então, analisar a situação atual da empresa.

Na mesma linha, Oliveira (2014) diserta que o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, como os gestores, e diz respeito à formulação de diretrizes e metas de ação para alcançá-los. No entanto, muitas organizações acreditam fazer o planejamento estratégico sem conhecimento algum a cerca da empresa em geral e seu negócio como um todo, desconhecem a sua missão, sua visão, e seus valores.

Na próxima seção será apresentada uma contextualização da logística.

## 2.2 Logística: bem mais que um conceito

Reconhecer e refletir sobre os conceitos dos temas abordados faz parte da construção acadêmica. Assim, buscaram-se elementos que consolidem o conceito de logística, bem como, as divisórias anteriores que tratavam de questões pertinentes aos alicerces do planejamento estratégico os quais traçam as rotas da logística.

Nogueira (2012, p. 21) apresenta o conceito de logística

[...] o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo justo para ambas as partes”.

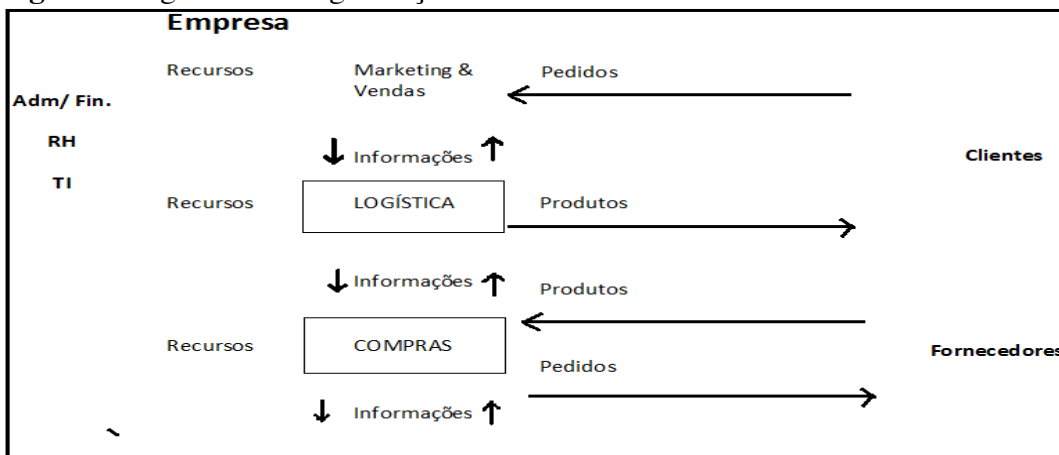
As empresas, independentemente do porte, não funcionam isoladamente: dependem de todas as etapas que compõem o processo sistematicamente (dos mais simples aos mais complexos) para que sua eficiência e eficácia se façam sentir nos produtos oferecidos e serviços prestados, esse é o fundamento da logística. Segundo Moura, *et al* (2004), a maioria das empresas buscam, para seu gerenciamento, fazer o diagnóstico específico de alguns setores. Seguem o modelo clássico de administração, que foca em atividades pontuais e não observa amplamente as possibilidades e dificuldades do empreendimento como um todo, o que dificulta a tomada de decisões.

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”.

Na logística, integram-se processos decisivos e essenciais para as empresas, como a visita de vendedores, o transporte de produtos, a prestação de serviços e o pós-vendas. Por intermédio dela, consegue-se promover resultados significativamente positivos, “[...] já que a competência logística é alcançada através de um alto nível de gerenciamento” (Vargas, 2005, p. 22).

A figura 01 apresenta a logística nas organizações segundo Nogueira (2012 p 10).

**Figura 1** Logística nas organizações.



Fonte: Nogueira (2012), adaptado pelo autor.

Para Christopher (2009), a logística é constituída por um processo de planejamento, implementação, controle do fluxo e armazenagem eficiente de matérias-primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, ou seja, contempla todo o processo envolvido na venda de determinada mercadoria.

Arbache, *et al* (2006, p. 28) explicam

[...] Uma questão logística eficiente pode auxiliar a empresa bem posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou se um serviço bem-feito (de maior valor aos olhos do cliente), superior ao da concorrência, ou ainda ambos em um segmento específico de clientes, produtos ou mesmo área geográfica.

Diante deste contexto, pode-se perceber que o olhar do gestor deve ser sistêmico, pois relaciona e analisa todas as partes do processo, desde a primeira visita de venda até o ponto de entrega do equipamento e posterior acompanhamento ou pós venda, para que se obtenha realmente resultado na atividade.

### **3 ESTUDO DE CASO**

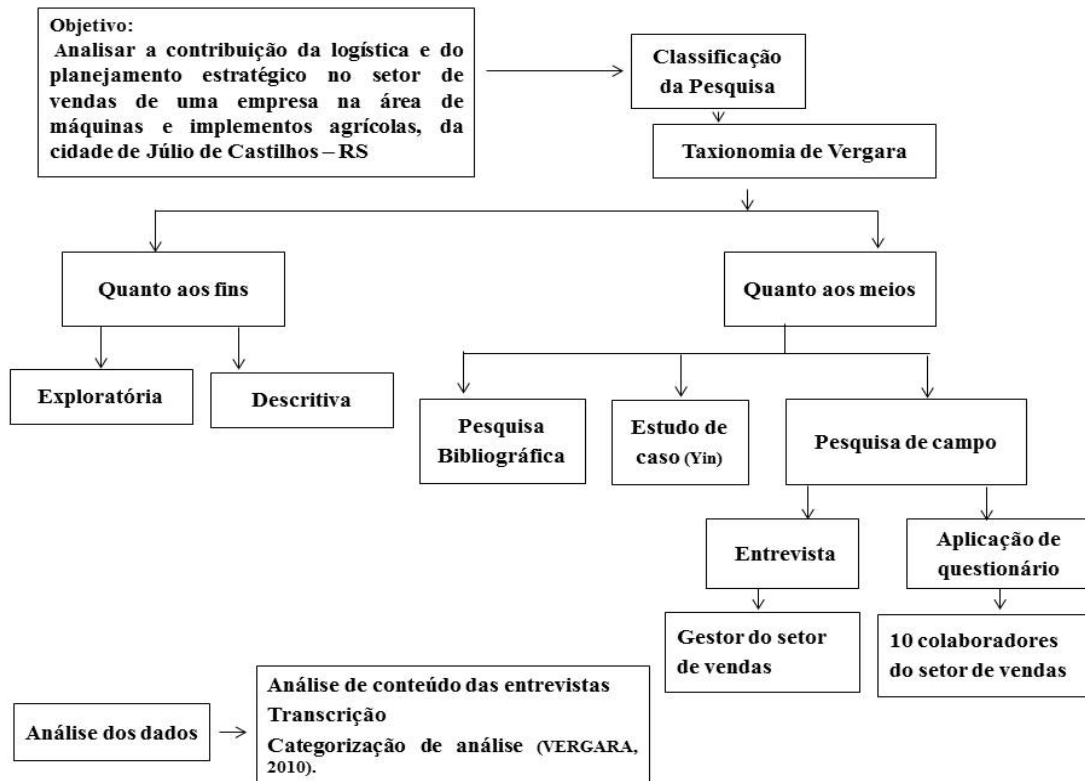
Inicialmente consultaram-se referenciais teóricos para o embasamento da pesquisa. A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário semiestruturado, com perguntas objetivas aos dez colaboradores do setor de vendas, possuindo duas partes: a primeira refere-se aos dados sócio-demográficos como idade, tempo de organização e escolaridade; a segunda corresponde a 10 afirmativas sobre variáveis do clima organizacional na empresa. As questões avaliavam comunicação, relacionamento, planejamento e logística. 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.”

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 a empresa estudada, através de gráficos, tabelas e figuras.

Como forma de delinear o escopo da metodologia, segue Figura 2, que ilustra as fases da metodologia de pesquisa, para o presente estudo.

**Figura 2** Roteiro dos procedimentos metodológicos



Fonte: Adaptado de Lanes(2014).

A próxima seção consta uma breve descrição da empresa investigada, bem como dados, fotos, distribuição das filiais e áreas de atuações no território nacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A empresa investigada

A empresa 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.

Em 1967, os proprietários decidiram que a venda de máquinas e peças agrícolas seria a principal atividade; e assim foi até 1995. No ano seguinte, os dois filhos do proprietário, idealizaram o negócio sob o viés do comércio de máquinas, implementos e peças agrícolas, materializando, então, a atual Regiomaq.

A Regiomaq é dividida em unidades para melhor abranger a região agrícola do estado do Rio Grande do Sul. 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. Nestas três unidades, existe, atualmente, um efetivo de 37 pessoas.

A carteira de clientes desta empresa circunda a região Central do estado, ou seja, cada unidade é responsável por atender um bloco de municípios próximos, conforme apresenta o Quadro 1.

**Quadro 1** Municípios atendidos pela Regiomaq, em 2016.

Pinhal Grande	Nova Palma
Ivorá	Faxinal do Soturno
Dona Francisca	Júlio de Castilhos
Tupanciretã	Cruz Alta
Fortaleza	Salto do Jacuí
São Martinho da Serra	Itaara
Silveira Martins	Jóia
São Miguel das Missões	Jari*
Quevedos	Toropi
São Pedro do Sul	Santiago
Manoel Viana	São Francisco de Assis
Nova Esperança	Jaguari
Bossoroca	Itacurubi
Maçambará	Unistalda

Fonte: Autor, 2016.

\*município atendido por vendedor terceirizado.

Para atender os municípios da região o setor de vendas de máquinas e implementos agrícolas possui uma frota de quatro camionetas picapes de pequeno porte utilitárias<sup>1</sup>, um caminhão modelo Cargo 2422 para entregas, e uma camioneta modelo Hilux com carroceria de madeira para assistência técnica.

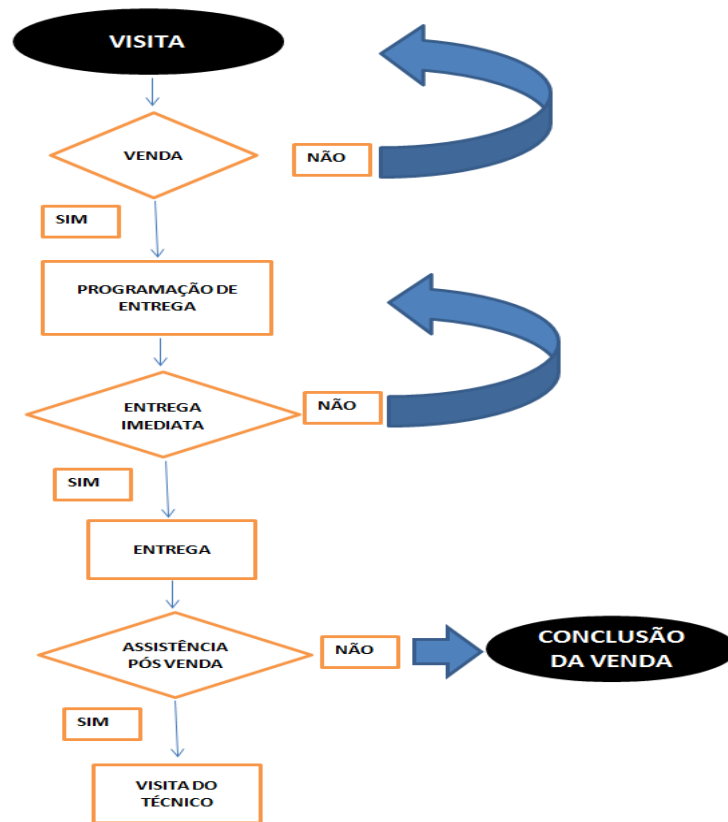
Cada região de abrangência tem como disponibilidade um vendedor. O colaborador possui uma carteira de clientes, e assim organiza-se para visitá-los e oferecer o portfólio de produtos, de maneira a atender a suas demandas e atingir as metas estabelecidas pela empresa.

Em virtude do crescimento do setor agropecuário na região sul do país, a empresa estudada possui um setor de vendas de máquinas e implementos agrícolas distintos. Este setor visa atender às necessidades dos clientes da região de abrangência, sendo composto por um grupo de dez colaboradores, que desenvolvem as atividades conforme processos, descritos na figura 2.

<sup>1</sup> Por utilitárias entende-se veículo de carga de pequeno porte denominado picape. Sendo duas modelo saveiro CS e duas modelo strada. Adquiridas com incentivos do Governo Federal, tais como juros e prazos tanto para financiamentos individuais como para financiamentos coletivos.



**Figura 3** Fluxograma do setor de vendas, Regiomaq, 2016.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A figura 3 apresenta o fluxograma de blocos<sup>2</sup> do setor de vendas de máquinas da empresa estudada, nele é possível identificar como funciona o processo, desde o primeiro contato com determinado cliente até a conclusão e acompanhamento da venda ou então o relacionamento de “cliente x empresa”.

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<sup>3</sup> (figura 3). Esta ferramenta, adquirida no ano

<sup>2</sup> Fluxograma de blocos mostra de forma resumida o processo objeto de análise, pode apresentar fluxo alternativo quando este existir e pode estabelecer se o processo é positivo ou negativo (CRUZ, 2013 p. 123).

<sup>3</sup> Serviços disponibilizados pela SASCAR:

- a) Para Gerenciamento de Risco (Proteção da Carga. Gestão de Carretas. Isca de Carga e Gestão de Ativo);
- b) Para Segurança do Caminhão (Monitoramento e Rastreador para Caminhão);
- c) Para Prevenção de Acidentes (Gestão do Motorista – Tempo de Direção. Telemetria para Gestão do Comportamento Motorista);
- d) Para Controle de Custo (Telemetria para Controle de Custo);



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.

Para contribuir, Nogueira (2012), afirma que na gestão moderna as empresas necessitam de uma evolução constante e um aprimoramento em relação as inovações tecnológicas utilizadas. Assim, destaca-se a TI como sistema de informação, sempre com o mesmo propósito comum para alcançar os objetivos.

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 4** Logo do sistema de monitoramento de veículos.



Fonte: Site empresa Sascar, 2016.

O sistema SASCAR (figura 4) possibilitará à empresa um controle total da movimentação dos veículos, como a velocidade, a autonomia, o percurso e os relatórios de despesas em relação aos resultados obtidos e/ou pretendidos.

A unidade pesquisada utiliza ferramentas de gestão para obter maior controle e agilidade na resolução das necessidades dos clientes. 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 através de uma planilha do Microsoft Excel (quadro 2) onde podem ser agendadas para funções distintas.

**Quadro 2** Agendamento de assistência técnica, Regiomaq 2016.

<b>Função</b>	<b>Processo desenvolvido</b>
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 MO.
Garantia	Serviço prestado gratuito aos clientes em equipamentos adquiridos nas lojas da empresa dentro do período de garantia.

Fonte: Autor, 2016

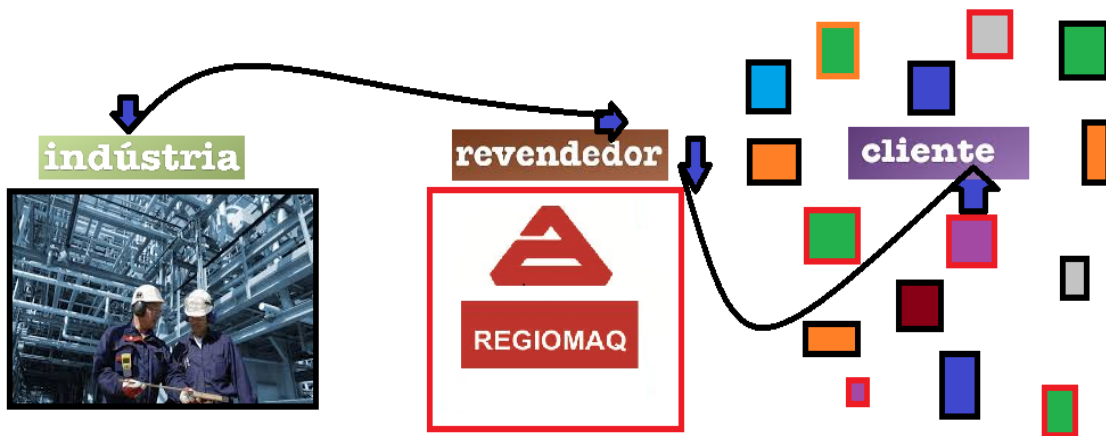
e) Para Conservação da Carga (Monitoramento da Temperatura da Carga. Isca com Sensor de Temperatura e Termógrafo);

f) Para Gestão de Máquinas (Telemetria Avançada para Máquinas);

g) Para Segurança do seu Veículo de Passeio (Rastreador e Seguro de Carro).

O Quadro 2 apresenta três formas de assistência prestadas pela Regiomaq. 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 5** Logística do setor de máquinas e implementos



Fonte: Fluxograma desenvolvido pelo Autor, 2016.

A Figura 5 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 (figura 6), sem estes a empresa não teria condições de apresentar preços competitivos, e condições especiais aos clientes.

**Figura 6** Principais fornecedores de mercadoria para a Regiomaq, 2016.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A Figura 6 apresenta uma análise pormenorizada da origem dos produtos comercializados pela loja.

#### 4.2 O diagnóstico dos vendedores

Em análise dos 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<sup>4</sup>, representam o 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 consequentemente 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 nos processos do setor 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.

<sup>4</sup> Por atividade de campo, entende-se vendas externas, assistência técnica e entregas.

### 4.3 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 diretamente ligadas ao setor de vendas; através de cursos de aperfeiçoamento (conhecimento de produtos) e plano de metas e comissões que isso ocorre, ou seja, é uma função relacionada 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.

## 5 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 Regiomaq, 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 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 colaboradores da 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, porém, para isso o planejamento estratégico deve estar adequado. Propõe-se, aos futuros pesquisadores, uma análise mais detalhada sobre as variáveis que deixam os colaboradores insatisfeitos e uma nova pesquisa, mais aprofundada, sobre o processo logístico do departamento de vendas da organização.

## REFERÊNCIAS

- AGRALE. **A história da Regiomaq**. Disponível em:  
<<http://www.regiomaq.com.br/index.php/conheca-a-regiomaq>>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- ARBACHE, F. S *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando e agregando valor**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo, Atlas, 2014.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R.. **O essencial da administração estratégica: casos reais e aplicação prática da teoria**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LANES, Rosângela Oliveira Soares. **Entraves e avanços na implantação das boas práticas de fabricação em pequenas agroindústrias familiares de Júlio de Castilhos/RS**. – Dissertação – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Ijuí, 2014.
- MOURA, R. A. et al. **Atualidades na Logística**. Volume 2. São Paulo: IMAM, 2004.
- NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial: Uma visão local com pensamento globalizado**. São Paulo, Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VARGAS, Robson. **Análise dos custos de transporte de produtos da distribuidora Polina e Cia. Ltda. para atender os clientes da cidade de Guaíba. Monografia**. Cascavel: Curso de Administração com Habilitação em Logística e Transportes, Faculdade Assis Gurgacz, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre; Bookman, 2010.