

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Elena Franciéle Rediske

**ANÁLISE DO SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS DOS REPRESENTANTES
COMERCIAIS DA EMPRESA METALÚRGICA MOR S/A: UM ESTUDO DE CASO**

Santa Cruz do Sul

2017

Elena Franciéle Rediske

**ANÁLISE DO SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS DOS REPRESENTANTES
COMERCIAIS DA EMPRESA METALURGICA MOR S/A: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso III solicitado pelo Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul como requisito para solicitação parcial do título de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Mello Moyano

Santa Cruz do Sul
2017

À minha família, pelo apoio e incentivo de sempre.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concebido o dom da sabedoria, e desta forma ter feito a escolha certa para alcançar meus sonhos.

Meu maior agradecimento é aos meus pais, que mesmo perante dificuldades me ensinaram que não conquistamos nada sem merecimento e esforço, sendo o ensinamento deles e o orgulho que possuem de minha determinação a causa para conclusão do curso.

Um agradecimento em especial ao professor Dr. Carlos Mello Moyano, que se tornou um grande referencial acadêmico devido aos ensinamentos que me passou, e que levarei para minha trajetória profissional.

Agradeço também à equipe corporativa da Metalúrgica Mor, que me autorizou a desenvolver o trabalho fazendo uso de informações importantes.

Enfim, meu muito obrigado à todos que de alguma forma estiveram ao meu lado durante esta etapa, agradeço imensamente por todo apoio e estímulo recebido.

“Lutar pela igualdade sempre que as diferenças nos discriminem; Lutar pela
diferença sempre que a igualdade nos descaracterize”.

(BOAVENTURA DE SOUZA SANTOS)

RESUMO

Como podemos acompanhar via meios de comunicação, os avanços tecnológicos que ocorrem frequentemente podem influenciar diretamente nas organizações e força-las a reformulações estratégicas tanto internas quanto externas, sendo o resultado das adequações no negócio benéficos ou prejudiciais, dependendo de como a empresa aproveita as oportunidades disponíveis. Não se pode desenvolver algo sem conhecê-lo, e para conhecê-lo é necessário ter informações relevantes para sua análise e entendimento. No ramo de negócios, o conhecimento advindo de informações coletadas com os clientes e concorrentes através de ferramentas institucionais tem sido um grande diferencial competitivo, pois auxilia empresas a se aperfeiçoar da maneira que o mercado consumidor age. Buscando um melhor desempenho do que os concorrentes, e principalmente a melhoria contínua dos seus procedimentos, o presente estudo de caso busca a compreensão da comunicação, sobretudo a troca de informações e dados, entre os representantes comerciais e a equipe interna de colaboradores da Metalúrgica Mor, através da análise do Sistema de Registros Internos. Para tornar possível tal entendimento, aplicaram-se questionários semiestruturados a uma amostra selecionada de representantes comerciais e colaboradoras internas, com o intuito de analisar os aspectos que compõem o Sistema de Registros Internos, bem como seu funcionamento e sua importância para a organização, além de coletar sugestões que após refinadas, possam beneficiar a empresa. Desta forma, compõem-se a presente pesquisa, que além de possuir conceitos e conclusões úteis para posteriores estudos de caso, servirá como material de apoio para a interpretação da empresa sobre os resultados obtidos, sendo possível analisar a implementação das sugestões e assim agir principalmente sobre as imperfeições verificadas e enriquecer os aspectos que já são satisfatórios.

Palavras- chave: Troca de informações e dados; Sistema de Registros Internos; Melhoria contínua.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dos dados ao conhecimento.....	22
Quadro 2 – Benefícios de um SIM.....	29
Quadro 3 – Acompanhamento do Sistema de Registros.....	67
Figura 1 – Logotipo da Metalúrgica Mor S/A.....	16
Figura 2 – Um sistema simples de marketing.....	22
Figura 3 – O Ciclo do Conhecimento.....	25
Figura 4 – Funções de um Sistema de Informação.....	27
Figura 5 – Elementos integrados ao sistema de informação.....	28
Figura 6 – Sistema de Informação de Marketing.....	31
Figura 7 – Ciclo pedido-pagamento.....	34
Figura 8 – Canais de distribuição.....	35
Figura 9 – Hierarquia de vendas.....	36
Figura 10 – Fluxograma com a importância do sistema de registro.....	50
Figura 11 - Processo de treinamento do novo representante.....	57
Figura 12 - Aplicação de treinamento periódico.....	59
Figura 13 - Cadastramento de novos clientes.....	61
Figura 14 - Cadastramento instantâneo.....	62
Figura 15 - Novos clientes e manutenção de antigos clientes.....	64
Figura 16 - Implantação de pedidos de compra.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS

SIM – Sistema de Informação de Marketing

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 JUSTIFICATIVA.....	12
3 OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo Geral.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4 APRESENTAÇÃO.....	15
4.1 Histórico.....	15
5 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
5.1 Era da Informação.....	19
5.2 Dados vs. Informações vs. Conhecimento.....	20
5.2.1 Definição de dados.....	21
5.2.2 Definição de informação.....	22
5.2.3 Definição de conhecimento.....	23
5.3 Sistemas de Informação.....	24
5.4 Sistemas de informação de Marketing.....	27
5.4.1 Sistema de Registro Interno.....	31
5.4.1.1 Ciclo pedido-pagamento.....	32
5.5 Canal de distribuição.....	33
5.6 Força de Vendas.....	35
6 MÉTODO.....	37
6.1 Quanto à abordagem.....	37
6.2 Quanto ao objetivo.....	38
6.3 Quanto ao procedimento técnico.....	38
6.4 Elaboração da pesquisa.....	39
6.4.2 Sujeitos de pesquisa.....	40
6.4.2.1 Amostra.....	40
6.4.3 Técnica de coleta de dados.....	41
6.4.4 Técnica de análise dos dados.....	41
7 ANÁLISE.....	43
7.1 Coleta de informações com as Colaboradoras.....	43
7.2 Coleta de informações com os representantes comerciais.....	45
7.3 Influência do Sistema de registro interno no processo decisório.....	48
7.4 Conclusão parcial da análise dos questionários.....	50

7.4.1 Conclusão: Coleta de informações com as colaboradoras.....	51
7.4.2 Conclusão : Coleta de informações com os representantes comerciais	52
8 SUGESTÕES DE MELHORIA.....	54
8.1 Diagnóstico para o treinamento dos representantes de venda.....	55
8.1.1 Recomendações	57
8.2 Diagnóstico alta quantidade de dados com inserção manual x cadastramento instantâneo de novos clientes.....	59
8.2.1 Recomendações.....	61
8.3 Diagnóstico (in) flexibilidade do sistema de registros.....	62
8.3.1 Recomendações.....	65
9 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS.....	71
ANEXOS.....	77
ANEXO A – Organograma da empresa.....	78
ANEXO B- Planilha preenchida com solicitações de compra.....	79
ANEXO C- Planilha preenchida com dados de clientes novos.....	80
3.2 Sistemas de Informação de Marketing.....	83
APÊNDICES.....	89
APÊNDICE A- Questionário realizado com os representantes comerciais.....	90
Continuação APÊNDICE A.....	91
APÊNDICE B- Questionário realizado com as colaboradoras.....	92

1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização que inicie suas atividades e que pretende dar continuidade às mesmas tem um objetivo em comum, alcançar a lucratividade. Considerando esta afirmação e que em todos os anos ocorrem novos avanços auxiliando as organizações a traçar suas estratégias, o conhecimento que as empresas possuem em relação aos seus clientes e concorrentes é um grande diferencial competitivo. Tal conhecimento pode ser adquirido através das informações coletadas e registradas em sistemas informacionais da organização.

Vivemos na Era da Informação, que se caracteriza pela tremenda abundância de informações disponíveis [...]. Nas empresas, a informação constitui um importantíssimo recurso que precisa ser adequadamente captado, processado e distribuído para que as pessoas saibam o que fazer ou o que decidir. (CHIAVENATO, 2010, p. 52)

Contudo, nem toda informação que se tem acesso será utilizada ou possui qualidade suficiente para incrementar o processo. Por isso, é necessário controlar a seletividade das informações, pois somente as que realmente oferecem possíveis soluções serão usadas no processo decisório da gestão empresarial. Nas empresas, um dos sistemas que possibilitam a coleta e seleção de informações é o Sistema de Informação de Marketing (SIM). Sua correta execução pode agregar benefícios à organização como a vantagem competitiva, pois a empresa pode selecionar melhor seus clientes, desenvolver ofertas melhores e por em prática seu planejamento (KOTLER, 2000).

Uma das ferramentas que compõem o SIM é o Sistema de Registros Internos, que é utilizado pelos representantes de vendas da empresa Metalúrgica Mor S/A para repassar ao setor comercial da organização as vendas efetuadas e os dados de seus novos clientes. Segundo Kotler (2000, p.122), este procedimento precisa ser realizado rapidamente e o mais correto possível, pois gradativamente os clientes preferem empresas que garantem uma entrega rápida e livre de problemas.

O processo do controle de envio, armazenagem e análise de cadastros e pedidos é necessário para que não se percam, evitando erros organizacionais e reclamações dos consumidores. Desta forma, é possível satisfazer os consumidores e garantir uma possível fidelização dos mesmos. Satisfação e fidelidade são apenas umas das consequências positivas de uma empresa que se destaca por possuir uma competente gestão de informação, pois realizam a coleta e armazenagem de dados, analisam-nos e fazem uso das informações úteis.

Para Ismael Baierle (2010), organizações que criaram um método de

tratamento de dados com o auxílio de sistemas baseados no conhecimento e ainda anexarem a este método a inteligência competitiva, terão a capacidade de definir estratégias que venham ao encontro de suas necessidades e desta forma poderão obter um diferencial competitivo.

Observando a importância da atualização das informações devido a constantes mudanças e que seu controle e armazenagem são métodos que auxiliam as organizações, este trabalho teve como objetivo principal analisar o atual Sistema de Registros Internos utilizado pelos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor S/A. Através deste estudo também será possível interpretar de que forma o controle dos dados através deste sistema influencia no processo decisório da gestão comercial, se os benefícios podem ser realmente identificados.

2 JUSTIFICATIVA

A sociedade atual em que estamos inseridos passa por uma grande transformação, onde a circulação de informações se intensifica a cada novo acontecimento. Neste processo de mudança um dos fatores de maior importância para a população e que acarreta em benefícios mútuos é o conhecimento, que depois de adquirido torna-se um grande diferencial.

Considerando estas afirmações, nota-se que as empresas precisam estar preparadas para tratar o grande volume de informações que recebem para manter sua vantagem em relação aos concorrentes, pois quanto mais ágil for o sistema para organizar os dados e transformá-los em informações que poderão incrementar no processo decisório mais rapidamente os clientes terão suas necessidades satisfeitas.

Obter informações é apenas o primeiro passo do processo da tomada de decisão, pois os concorrentes podem ter acesso às mesmas informações. O grande diferencial competitivo guia-se pelo que é extraído das informações, na forma que estas poderão ser utilizadas positivamente e que fornecerão um retorno favorável a empresa.

Estela Pletsch (2003) concorda que o novo cenário mundial é marcado principalmente pela globalização e que pode ser descrito como um ambiente de competição acirrada no qual as organizações precisam reinventar-se e atualizar-se cada vez mais rápido. Assim, elas podem descobrir um caminho para a diferenciação e conseqüentemente entregar um valor maior para os seus clientes e um maior retorno para seus investidores.

Considerando as vantagens, utilizar um Sistema de Informação é considerado como uma grande estratégia empresarial devido à economia de tempo que se tem durante a análise de dados, pois os relatórios são gerados automaticamente e a probabilidade de erros é menor. Como citado no Portal Educação (2013), as informações classificadas como influentes para a organização são uma das principais ferramentas que agregam valor de mercado à empresa, pois representam um conjunto de dados coletados que foram selecionados e tornaram-se parte do conhecimento dos componentes do sistema.

Para Eduardo Moresi (2000) na sociedade atual a economia assumiu tendências globais, tornando a informação um capital precioso equiparando-se aos

recursos de produção, materiais e financeiros. O que tem sido relevante é a mudança fundamental no significado que a informação assume na nova realidade mundial de uma sociedade globalizada: agora a informação não é apenas um recurso, mas o recurso. A aceitação desta ideia a coloca como o recurso chave de competitividade efetiva, de diferencial de mercado e de lucratividade nesta nova sociedade.

Examinando o conteúdo já exposto, nota-se que o principal propósito deste trabalho foi demonstrar que é importante manter um sistema informacional atualizado. Apresenta-se então a importância que o Sistema de Registros Internos dos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor com relação às informações de seus consumidores exerce sobre a organização, sendo sua correta execução benéfica devido sua capacidade de gerar relatórios com a atual situação de vendas e auxiliar no processo decisório envolvendo as negociações.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Descrever o atual Sistema de Registros Internos utilizado pelos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor S/A.

3.2 Objetivos Específicos

I – Analisar a troca de informações entre representantes de vendas e a área comercial e identificar as possíveis falhas de comunicação;

II - Analisar as ferramentas utilizadas pelos representantes no Sistema de registros internos ;

III - Verificar a influência dos registros de informações no processo decisório da Gestão Comercial;

IV - Propor métodos que torne o Sistema de registros internos dos representantes mais eficientes e satisfatórios.

4 APRESENTAÇÃO



FIGURA 1: Logotipo da Metalúrgica Mor S/A

Razão Social: Metalúrgica Mor S/A

Nome Fantasia: Mor

CNPJ: 95.422.218/0001-40

Área de atuação: Fabricação de artigos de metal para uso pessoal e doméstico.

Endereço: Rodovia BR 471, Km 132, s/n.

Bairro: Distrito Industrial

Cidade: Santa Cruz do Sul

CEP: 96.835-642

Proprietário e sócios: A empresa é formada por três sócios, sendo que a maior parte das ações é de responsabilidade do atual Presidente, senhor André Luiz Backes.

Estrutura física: A empresa possui em torno de 157 mil metros quadrados, distribuídos entre unidade I - matriz, unidade II, unidade III Distribuidora e filial em São Paulo.

Colaboradores: Em torno de 1.200 colaboradores efetivos. No período de safra, que se inicia no mês de julho e estende-se até o mês de janeiro do ano subsequente, o número de colaboradores pode chegar até 1.600.

4.1 Histórico

No dia 10 de agosto de 1962, era fundada a Agroindustrial Mohr, fabricante de produtos agrícolas e apícolas como semeadeiras, polvilhadeiras manuais e centrífugas para mel. No ano de 1965, deu-se início à fabricação de espetos e

churrasqueiras, produtos que alavancariam as vendas e o reconhecimento da empresa.

Alguns anos depois, mais precisamente dia 23 de setembro de 1971, a razão social Agroindustrial Mohr foi extinta devido à capitalização dos recursos da empresa. A empresa então alterou sua razão social para Metalúrgica Mohr S/A.

Em 1981, a empresa duplicou suas instalações fabris e os artigos para uso agrícola e apícola acabam saindo de linha, onde o foco da empresa passa ser a linha de camping (móveis, barracas, churrasqueiras, espetos), iniciando também a produção de piscinas infantis de PVC e cadeiras de praia elaboradas em tubos de aço e telas de polietileno.

No ano de 1985, a família Mohr que possuía ações na empresa, vende sua participação na empresa e mais uma vez houve-se a necessidade de alteração da razão social, que permanece a mesma até os dias de hoje. Já no início da década de 90, com a intenção de crescer ainda mais, a empresa adquire um terreno onde então seria construído o parque fabril da organização. Neste mesmo período, a organização é contemplada com o título de maior fabricante nacional de piscinas em PVC, espetos, grelhas e churrasqueiras, e a segunda maior de cadeiras de praia no Brasil.

Em 1996 dá-se início à construção da nova sede industrial sobre a área adquirida alguns anos antes. Depois de três anos em obras, o dia 30 de abril de 1999 foi escolhido para a inauguração da nova fábrica que com 35 mil metros quadrados construídos geraram um investimento em torno de 15 milhões de dólares.

Com o crescente aumento, tanto das instalações físicas quanto de funcionários, em 2003 é implantado um Sistema de Gestão cujo objetivo é o de padronizar seus processos. Seguidamente no ano posterior, os primeiros produtos chineses são importados, garantindo que uma maior variedade de itens traria benefícios para a comercialização.

O ano de 2009 foi marcado pela primeira certificação da empresa, a ISO 9001, comprovando que a organização possui em seus processos e produtos um modelo de gestão que garantia a qualidade dos mesmos. Pouco tempo depois, a organização já figurava entre as 1000 maiores empresas do Brasil, as 500 maiores da região sul e as 100 maiores do estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, mostrava aos seus concorrentes que tinha a força necessária para progredir ainda mais.

Em dezembro de 2013 surgem as primeiras garrafas térmicas produzidas na Mor, com um investimento total de R\$72,5 milhões. Ao todo, são mais de 20 modelos de térmicas dos mais variados tamanhos e cores que incluem também bules, jarras, garrafões, caixas térmicas e coadores de café, que logo seriam lançadas em todo o país. A principal meta da Metalúrgica Mor para os produtos térmicos é alcançar a liderança nesse segmento até 2020.

Atualmente, a empresa segue em desenvolvimento onde esta adequando sua estrutura e sistema de gestão para a certificação da ISO 14001 e OHSAS 18001. Para a região, entre um dos principais atrativos que a Metalúrgica Mor proporciona para os habitantes é o número de empregos que a empresa oferece e a valorização da área industrial da cidade.

Atualmente o organograma da empresa é composto por um diretor-presidente, quatro vice-presidências e quatro diretorias (ANEXO A). Com a missão de “Produzir, Importar e Comercializar produtos para o segmento de Casa e Lazer, no Mercado Interno e Externo; Manter na América do Sul a liderança no Segmento de Lazer; Buscar no Brasil a Liderança do segmento de térmicos até 2020”, a empresa destaca os tópicos que fundamentam seu Sistema de Gestão Integrado:

- Promove a qualidade de seus produtos, para que o cliente retorne e o produto não;
- Previne a poluição do meio ambiente através da utilização racional dos recursos naturais e gerenciamento dos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas;
- Promove a saúde e zela pela segurança dos colaboradores, prevenindo os incidentes, lesões e doenças do trabalho;
- Atende aos requisitos legais aplicáveis e outros subscritos pela organização.

Além de cumprir integralmente os elementos citados anteriormente, a empresa Metalúrgica Mor S/A acredita ser fundamental manter-se íntegra com seus colaboradores e com a sociedade em geral. Sendo assim, adota os seguintes valores:

- Empresa Simples;

- Austeridade nos gastos;
- Lealdade;
- Trabalho intenso como Fonte de Progresso;
- Foco no resultado;
- Amor à marca;
- Valorização da prata da casa;
- Preocupação com o ser humano;
- Comprometimento com o Meio Ambiente.

5 REVISÃO DE LITERATURA

5.1 Era da Informação

Desde o final do século XX, o mundo emergiu em um fluxo informacional mais rápido e dinâmico devido aos avanços tecnológicos. Entre as transformações está a ampliação da capacidade de armazenamento e troca de informações, dados e formas de conhecimento bem como a interligação entre as pessoas que difundem suas formas de cultura e saberes.

Nas empresas esta evolução da maneira de comunicar-se também causou modificações, exigindo merecida atenção de todo o organograma empresarial. Yara Rezende (2001) ressalta que a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis e, portanto, nenhuma estratégia consegue ser melhor que a informação da qual é derivada. Ou seja, a partir deste momento da inovação da comunicação as empresas precisariam montar suas estratégias sobre as informações que possuíam.

Conforme cita Chiavenato (2010) a era da informação trouxe à tona variáveis até então ignoradas e desconhecidas, mas que agora podem ser consideradas essenciais para o sucesso empresarial, tais como a competitividade, as competências individuais, a sustentabilidade, a ética, a responsabilidade, o capital humano e o capital intelectual.

Paulo Correia (1999), economista e experiente na área de gestão empresarial, acredita estarmos presenciando uma incontestável alteração do recurso estratégico, em que as pessoas assumem na sociedade de informação um papel vital e crucial, pois a informação, o conhecimento e a criatividade tornaram-se recursos estratégicos que precisam ser analisados pela organização.

No ambiente empresarial, apesar de todo o organograma manter-se atento às mudanças que acontecem no mundo de negócios, as ferramentas para coleta de informação com clientes com maior grau de confiabilidade advêm do marketing. Além disto, estes profissionais passam muito mais tempo observando as ações do concorrente do que os outros profissionais da empresa. Desta forma, como descreve Marcela Jochims (2008), viu-se a necessidade de programar sistemas de informação de marketing para a análise e registros das informações fornecidas pelos clientes.

O marketing é visto pela maioria dos escritores e especialistas como uma via

dupla entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no ambiente externo informações sobre desejos e necessidades dos seus clientes, recebendo como retorno as informações necessárias para traçar metas. Em contrapartida, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores, tendo como retorno recursos financeiros e satisfação (figura 2).



FIGURA 2: Um sistema simples de marketing

Fonte: Kotler (2000, p. 31)

5.2 Dados vs. Informações vs. Conhecimento

Estas nomenclaturas podem ser percebidas no dia-a-dia e usadas constantemente, tendo em algumas ocasiões seus significados confundidos e utilizados incorretamente. Mas afinal, qual a diferença entre dados, informações e conhecimento?

Como explica Maria Angeloni (2003), eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro, pois as características individuais, que formam o modelo mental de cada pessoa, interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes em distorções individuais que podem ocasionar problemas no processo de comunicação.

Embora sejam interdependentes, a definição de dado, informação e conhecimento são distintas, conforme exemplificado no quadro um. Porém estes três aspectos fazem parte da cadeia de estratégia das organizações, sendo detentores

de grande impacto nas empresas, pois a partir deles é possível verificar situações organizacionais que se estendem desde o ambiente interno até o ambiente externo.

QUADRO 1- DOS DADOS AO CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturada Facilmente obtida por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	De difícil estruturação De difícil captura em máquina Frequentemente tácito De difícil transferência

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de compreensão dos sistemas em geral, sendo na maioria das situações os determinantes do sucesso ou fracasso organizacional se forem compreendidos quanto ao seu conceito e aplicabilidade.

Maria Angeloni (2003) ainda argumenta que os conceitos de dado, informação e conhecimento estão estritamente relacionados com sua utilidade no processo decisório e ligados ao conceito de comunicação, sendo esta a via de acontecimentos no qual os três fatores são transmitidos de um emissor para um receptor.

Entender o que são esses três elementos e de que forma eles se relacionam é uma medida benéfica para empresas que almejam alcançar o conhecimento organizacional para então utiliza-lo como estratégia competitiva.

5.2.1 Definição de dados

Podem ser definidos como “elementos brutos (fatos ou estatísticas) coletados que por si só não podem ser utilizados para a tomada de decisão, pois ainda não foram selecionados. Eles são representados por símbolos, como letras, números, quantidades, códigos, cores, sinais, etc.” (CHIAVENATO, 2010, pág.51).

Para Caiçara Junior (2015), dados são constituintes brutos que podem ser considerados como a matéria prima das informações, pois tem a possibilidade de

adquirir forma significativa após passarem por uma triagem. Sendo definidos como matéria prima das informações, Maria Angeloni (2003) afirma que conforme a qualidade que os dados possuírem, será a proporção de qualidade que as informações terão.

Conforme cita Heidi Silva (2014) eles são interpretados individualmente, por essa razão o que se torna informação para um determinado sujeito cognoscitivo, pode não ter nenhum sentido para outro sujeito cognoscitivo.

Valdemar Setzer (2015) descreve que um dado é necessariamente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático. Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais. Sendo ainda quantificados ou quantificáveis, eles podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele.

5.2.2 Definição de informação

A informação esta presente em todos os espaços sociais, sendo componente de todas as ciências e atividades humanas. No entanto, é extremamente difícil definir informação, e até mesmo obter consenso sobre como deveria ser definida. Sabe-se que a informação é a fase seguinte do dado, ou seja, ele já foi lapidado e poderá ser utilizado se for classificado como importante.

Chiavenato (2010) garante que o sistema atinge seus objetivos através de canais de informação entre suas partes constituintes. Na medida em que os canais de informação funcionam bem, o sistema se integra devido à troca mutua de seus canais. Em contrapartida, quando os canais de informação funcionam precariamente, o sistema perde seu entrosamento e pode até desaparecer.

Sueli do Amaral (2011) doutora em ciência da informação pela Universidade de Brasília, frisa que a informação precisa ser estudada como o fator essencial que permitirá a verdadeira transformação da sociedade. Isto porque seu valor econômico parte do pressuposto de que informação gera conhecimento e esse, quando acumulado, possibilita a produção científica e tecnológica e é responsável pela geração de bens e serviços.

Para Jesus Bonilla, Luis Bonilla e Jesus Vincas (2015) a informação é um recurso essencial para as organizações no desenvolvimento de suas atividades diárias em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico. Novas tecnologias

aplicadas à informação e à comunicação permitem que uma vasta quantidade de dados sobre pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, sejam armazenadas em bancos de dados. Existindo o controle de tais informações, criam-se novas oportunidades de contato direto, com muitos consumidores e de modo instantâneo.

5.2.3 Definição de conhecimento

O conhecimento não pode ser definido como dado nem como informação, apesar da relação entre estes três conceitos. Progressivamente, o conhecimento e outros intangíveis relacionados constituem não só a base de operação de empresas como também parte ou a totalidade dos produtos que as empresas oferecem.

Sua definição é complexa independentemente do contexto que está inserido. O que se sabe é que o conhecimento é resultado de informações que já foram tratadas e que pode alterar comportamentos em um sistema. Para Sandra Campos (2010), na base do conhecimento estão contidos o conjunto de dados, regras, procedimentos e relações que precisam ser respeitados para atingir o resultado cobijado do processo. Neste âmbito, deve-se aplicar uma determinada relevância de importância para que os resultados sejam uteis e de valor para a tomada de decisões.

Helena Lastres e Sarita Albagli (1999) dizem que o conhecimento é o resultado de um processamento da informação, que ao ser absorvida, interage com processos mentais lógicos e não lógicos, valores, crenças, compromissos e outros elementos que permeiam na mente das pessoas. Elas ainda descrevem que o conhecimento tem em sua composição dois componentes ligeiramente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito, por ser mensurável, além de ser mais racional e teórico, pode ser transmitido por palavras, números, fórmulas e pode ser armazenado e descrito em artigos, manuais, livros, planilhas, banco de dados etc. De modo geral, é compreendido como o conhecimento codificado em linguagem. Já o conhecimento tácito é difícil de ser compartilhado, pois é empírico e prático. Sua configuração aborda as sensações e emoções do indivíduo, crenças, intuições, habilidades e experiências informais. Ele determina grande parte da nossa visão de mundo sem que ao menos percebamos.

José Terra (2014) acredita que o conhecimento é um recurso gratuito que se

tem acesso e que aumenta aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial devido à colaboração que fornece para efetuar estratégias empresariais. Tais estratégias são as apostas de algumas organizações para tornarem-se competitivas e assim sobreviver aos desafios impostos pela competição.

Desde a Antiguidade até os dias de hoje, um trabalhador rural, mesmo analfabeto e/ou desprovido de outros conhecimentos, sabe o momento certo da sementeira, a época da colheita e o tipo de solo adequado para diferentes culturas. Resumidamente, em consequência da criação de significado, os membros interpretam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo a eles e à organização, surgindo assim um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões.

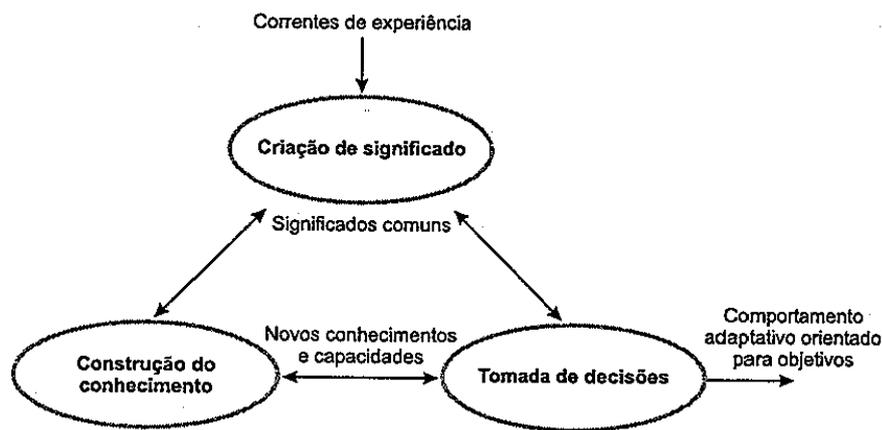


FIGURA 3: O ciclo do conhecimento
Fonte: CHOO,2003

5.3 Sistemas de Informação

Toda e qualquer empresa alcança resultados otimizados por intermédio da antecipada organização e planejamento dos seus processos. De acordo com Chiavenato (2010, p.1), “a organização aprende fazendo e enfrentando as circunstâncias do mundo dos negócios, que muda a cada instante em uma velocidade cada vez maior”.

Primeiramente, é importante definir o que é sistema. “Sistema é um conjunto de elementos que interagem com a finalidade de produzir um resultado específico, no qual cada elemento afeta o funcionamento do todo e também é afetado por ele. [...] Todo sistema tem uma finalidade definida, ou seja, todo sistema existe para alcançar

objetivos. Então, os sistemas serão eficazes quando alcançarem os objetivos para os quais foi criado”. (CHIAVENATO, 2010, pág.40)

Para Jesus Bonilla, Luiz Bonilla e Jesus Vincas (2015) um sistema de informação é um meio pelo qual os dados fluem em uma organização, de um trabalhador ou trabalhadores ou departamento para outros departamentos. Isso pode ocorrer a partir de comunicação interna da organização para os sistemas informatizados que geram relatórios periódicos para usuários diferentes.

Ciente da definição de sistema, Carlos Costa (2007) sugere que os sistemas de informação são de extrema importância para as empresas, pois decisões serão tomadas com apoio em relatórios gerados a partir da análise de informações confiáveis e precisas. Na situação organizacional, estes sistemas se utilizam dos registros fornecidos que foram prontamente analisados e armazenados para a geração dos relatórios gerenciais.

Para Andreia Pieri (2013), a compreensão do conceito de sistema auxilia no entendimento de muitos outros que contribuem com os profissionais de negócios, podendo ser citados a tecnologia (processamento de informação que utiliza uma multiplicidade de hardware, software), aplicações (que envolvem sistemas de informação interconectados), desenvolvimento (utilizar a tecnologia da informação na empresa) e por fim a administração (gerenciamento, valor estratégico e processo decisório).

Marcos Campomar (2007) declara que a gestão de informação que é predominante nas organizações tem se tornado um dos elementos importantes para um planejamento estratégico eficaz, que construído por intermédio da coleta e da divulgação de informações, os sistemas de informações oferecem a possibilidade de aumentar a eficiência organizacional.

Ainda conforme os autores, um sistema de informação pode ser dividido em três etapas básicas: entrada, processamento e saída (figura 4). A entrada coleta dados internamente ou externamente da organização, o processamento converte esses dados brutos em uma forma significativa à empresa e a saída transfere as informações verificadas aos envolvidos no procedimento. Uma quarta etapa seria o feedback, que é a resposta aos membros da organização para auxiliar em alguma correção e avaliação das entradas.



FIGURA 4 – Funções de um sistema de informação

Fonte: Laudon e Laudon (2015)

Ascensão Braga (1996) acredita que quanto mais global e estruturado for o sistema de informação e quanto melhor representar a organização em funcionamento, mais flexível poderá ser essa empresa em relação às mudanças que poderão lhe afetar.

Um bom sistema de informação é aquele que permite encontrar os dados, informações e/ou conhecimentos necessários da maneira mais fácil e ágil possível. Isto acontece através de duas ações complementares: com a criação de caminhos que melhorem o fluxo e o armazenamento de dados, informações e conhecimentos; e a realização da capacitação das pessoas para utilizarem de maneira eficaz tais caminhos e a rede de informações no geral.



FIGURA 5: Elementos integrados ao sistema de informação

Fonte: Baseado em NONAKA e TAKEUCHI, 1997

O acesso à informação e a capacidade de, a partir desta, extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da capacidade concorrencial e o

desenvolvimento das atividades comerciais num mercado que não impõe limites (figura 5). Sendo assim, Ascensão Braga (2006) conclui que as vantagens competitivas são agora obtidas através da utilização de redes de comunicação e sistemas informáticos que interconectem empresas, clientes e fornecedores.

O controle interno que se utiliza do sistema de informações é de vital importância à gestão empresarial. Como descreve Jhessica Costa (2013), o controle interno se destina a fornecer elementos confiáveis de apoio à tomada de decisão, auxiliando diretores, gerentes e funcionários na organização, possibilitando a análise de problemas, sua visualização e soluções.

Eduardo Moresi (2000) conclui que o fluxo da informação em uma organização é um processo de agregação de valor, e o sistema de informação pode ser considerado como a sua cadeia de valor, por ser o suporte para a produção e a transferência da informação. Assim, um sistema de informação é uma combinação de processos relacionados ao ciclo informacional, de pessoas e de uma plataforma de tecnologia da informação, organizados para o alcance dos objetivos de uma organização. Ele ainda resume alguns fatores fundamentais na percepção de valor da informação e de um sistema de informação:

- ✓ portfólio de produtos e serviços;
- ✓ confiabilidade e precisão das informações;
- ✓ transferência da informação entre emissor e receptor por intermédio do sistema de informação;
- ✓ oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da informação;
- ✓ apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões;
- ✓ considerar a informação como um recurso estratégico da organização;
- ✓ considerar a informação como instrumento de vantagem competitiva, diferencial de mercado e de lucratividade;
- ✓ tempo de resposta do sistema; relação custo-benefício.

5.4 Sistemas de informação de Marketing

A partir de 1950 os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização correta. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios em longo prazo, estabelecendo relações

permanentes com a clientela. Como cita Ariosto Sparemberger (2008), os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos desejos e necessidades dos consumidores e então o cliente passou a dominar o cenário da comercialização.

Em todas as literaturas sobre o assunto, está evidenciado que os consumidores adquirem produtos baseados em suas necessidades e com a intenção de serem satisfeitos. Considerando esta afirmação, subentende-se que produtos surgem para suprir a necessidade de seus usuários, e como as necessidades sofrem inúmeras alterações, todo produto possui uma vida útil. Para renovar e continuar obtendo lucro, as empresas precisam traçar suas estratégias.

Newton Silva (2003) estabelece que o SIM tem como objetivo gerar informações úteis para o desempenho das atividades de administração, tanto no nível gerencial, como no operacional e que todos os Sistemas que suportam as atividades de marketing, informatizados ou não, corporativos e pessoais, formais e informais, internos e externos, pertencem ao domínio do SIM.

O sistema de informação de marketing é essencial no apoio ao processo decisório da gestão empresarial, pois é capaz de reduzir o grau de incerteza e o risco de erros nas escolhas dos gestores. Supondo maior eficácia, desenvolver sistemas de informação de marketing que fornecem à administração dados minuciosos das necessidades, as preferencias e o comportamento do consumidor é visto como um ótimo investimento.

Na exposição de suas ideias, Daniela Khauaja e Marcos Campomar (2007) exaltam que nas diferentes funções da administração de marketing, ou seja, na análise, planejamento e controle de programas de marketing a informação é o insumo fundamental. Eles ainda descrevem que além da qualidade da informação, as integrações das informações de variadas fontes são essenciais para a formação de uma clara ideia sobre o que está acontecendo com o mercado.

Um sistema de informação de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 71).

No quadro abaixo, estão listados benefícios que a correta aplicação de um SIM pode proporcionar à organização.

QUADRO 2 – BENEFÍCIOS DE UM SIM

1.	Mais informações em menor tempo, possibilitando melhor desempenho no gerenciamento da empresa.
2.	Melhores coordenação e integração de informações.
3.	Maior seletividade de dados.
4.	Antecipação das tendências de mercado com mais rapidez.
5.	Mais eficiência e eficácia na utilização das informações.
6.	Mais facilidade para planejamento e elaboração de planos de marketing; mais eficiência dos instrumentos de controle.
7.	Melhor aproveitamento das informações importantes.

FONTE: HONORATO, 2004

De acordo com HONORATO (2004), este sistema pode ser subdividido em áreas que controlam, integram e analisam os relatórios internos da empresa, fornecendo informações como o volume de venda por produto, região, vendedor e bem como canal de distribuição, rentabilidade, lucros, custos, despesas e dados sobre produção entre outros possíveis.

Para Angela Oliveira, Eunice Novais e Ivani da Silva (2004), o poder de um SIM é avaliado, principalmente, em função do seu potencial para responder a perguntas de forma confiável e sistemática. Quanto mais amplo for o número de questões que poderão ser respondidas com segurança, mais poderoso torna-se o sistema.

O SIM tem a possibilidade de interagir com o microambiente (empresa, fornecedores, intermediários de mercado, clientes, concorrentes) e com o macroambiente (ambientes demográfico, sociocultural, físico, tecnológico, econômico, político e legal) servindo como um centro de consulta da organização, diferenciando-se quanto sua estrutura de uma empresa para outra.

O Sistema de Informações de Marketing é desenvolvido a partir de registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing conforme modelo de Kotler (figura 6), que foi o modelo escolhido para ser usado como exemplificação. Para a contextualização deste trabalho, foi abordado mais profundamente a utilização de registros internos.



FIGURA 6: Sistema de informação de marketing

Fonte: Kotler (2000)

As características de um bom SIM podem ser descritas como:

- Lidar com a informação de modo sistemático;
- Ser voltado para o futuro, para a previsão e para a antecipação de problemas, bem como para suas possíveis soluções;
- Destinar-se tanto ao diagnóstico como ao prognóstico em marketing;
- Ter caráter preventivo e corretivo;
- Ser dinâmico e interativo.

Mas assim como todo sistema, o sistema de informação de marketing também possui algumas limitações. De acordo com Walter Schupnik (2012), o investimento para instalação de um SIM é considerado alto e necessita de manutenção regularmente para a total atualização dos dados armazenados nos mesmos. No entanto, considerando suas limitações, se suas ferramentas forem usadas corretamente o SIM auxilia gestores no processo decisório.

No contexto do estudo pode-se analisar a transformação de dados em informação e conseqüentemente em conhecimento através do sistema de registro interno dos representantes de vendas. Eles registram no sistema os dados dos clientes, tais como CNPJ, sócios, endereço, filiais, orçamentos de venda, pedidos de compra e etc. Esses dados somados e analisados podem fornecer à gestão comercial importantes informações, tais como quantidade de vendas por região, por representante e por cliente.

5.4.1 Sistema de Registro Interno

Apesar de ser uma das principais ferramentas do Sistema de Informação de Marketing, o sistema de registros internos estudado neste trabalho é aplicado e analisado pelo setor comercial. É definido como a forma mais simplista de levantar e armazenar dados e tem como objetivo identificar oportunidades e possíveis problemas. É importante que a gestão analise tais informações, que podem ser obtidas através “[...] dos registros de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, etc.”. (KOTLER, 2006, pág. 71)

Fornecendo dados e resultado, registros podem ser compreendidos como o modo de armazenamento de informações genéricas ou específicas. Aline Tonon (2012) define registro como evidências que já ocorreram e descreve que as informações mais importantes para o Sistema de Registros Internos podem vir das forças de trabalho, de marketing, de produção e de contabilidade.

Antônio Pereira (2004) supõe que o controle interno sobre os registros tende a favorecer o processo de gestão, pois há existência de uma contribuição informativa para a gestão empresarial, pois conseqüentemente gerará benefícios socioeconômicos. Ou seja, onde há uma comunicação em que realmente existe troca de informações entre setores, é possível definir objetivos e estabelecer modos de se atingir metas. Ele ainda expõe que os objetivos do controle sobre os registros estão alinhados às metas empresariais, no qual o lucro possui prioridade. Os objetivos são:

- Dotar a empresa de uma base informativa confiável;
- Induzir comportamento focado em resultados;
- Prevenir erros e fraudes;
- Estimular a eficiência dos colaboradores, monitorada através de relatórios;
- Monitorar o cumprimento das regras organizacionais.

Organizações que contam com uma equipe de vendas externa colocam sobre estes profissionais de certa forma a responsabilidade de repassar as informações sobre o grau de satisfação dos consumidores, ações dos concorrentes e proporção de vendas. Hildivan (2005) enfoca que a gerência se utiliza destas informações para realizar a avaliação de desempenho da equipe e detectar possíveis problemas e

oportunidades.

Com o abastecimento do sistema de registros com informações sobre consumidores atuais e potenciais, novos desejos dos consumidores, aceitação dos produtos e promoções, observação da concorrência é possível para a organização realizar uma previsão de vendas, estabelecer preços, planejar novos produtos e avaliar os vendedores.

Empresas que queiram competir com vantagem sobre seus concorrentes devem fazer uso desta ferramenta, pois as formas de controle interno estão se sofisticando e tornando-se importantes para a gestão, devido suas propostas de mudanças nas estratégias de negócios.

5.4.1.1 Ciclo pedido-pagamento

Conforme a figura 7, desde a visita realizada pelo representante no cliente até o efetivo pagamento do pedido acontecem alguns processos, sendo o ciclo pedido-pagamento considerado como o núcleo do sistema de registro interno.

O ciclo se inicia com a transmissão do pedido através dos clientes, vendedores ou distribuidores. Em geral, os pedidos são transmitidos pela internet e/ou sistemas próprios da organização, aumentando a velocidade do processamento automático e diminuindo os riscos de erros. Em seguida, é consultado o nível de estoque dos produtos solicitados e se o cliente possui crédito com a empresa, ou seja, se não há dívidas em atraso. Sendo confirmados estes dois fatores, o pedido passa para a expedição, que irá preparar a mercadoria para o transporte. O ciclo se completa com a entrega no cliente e o pagamento da Nota fiscal emitida.

Um número cada vez maior de empresas está usando a internet e intranets para aumentar a velocidade, a precisão e a eficiência desse ciclo pedido-pagamento. (KOTLER, 2006, pág. 72)



FIGURA 7: Ciclo pedido- pagamento
 Fonte: Baseada em KOTLER (2006)

Além da responsabilidade de implantar os pedidos, os representantes possuem como tarefa o cadastramento de novos clientes. Para tanto, é necessário preencher obrigatoriamente todos os campos do formulário ficha de informações cadastrais (ANEXO C). Esse registro viabilizará o cadastramento do cliente no sistema MOR e possibilitará agilidade na liberação do pedido junto à área financeira da empresa.

5.5 Canal de distribuição

Empresas que não vendem diretamente aos usuários finais possuem um canal de distribuição, que se constitui como um grupo de intermediários entre o fabricante e o consumidor. Conforme KOTLER (2005, pág. 297), “canais de distribuição são órgãos interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo”.

Para Gessuir Pigatto e Rosane Alcantara (2007) nos atuais canais de distribuição, os participantes são os mesmos dos canais tradicionais, mas as regras do jogo mudaram e os papéis e as responsabilidades de cada membro não são mais baseados em funções tradicionais (comprar, vender ou entregar um produto), mas sim em responsabilidades (a empresa com melhor desempenho na execução de determinada tarefa torna-se responsável por ela).

Eles ainda acreditam que para que se possa construir uma vantagem colaborativa, é necessário entender como se relacionam os agentes comerciais inseridos em um canal de distribuição e identificar como esses agentes avaliam seus

relacionamentos comerciais. Ou seja, a busca de novos padrões de relacionamento entre as empresas, cria a necessidade de parâmetros de avaliação que sinalizem se a evolução desses arranjos está trazendo os resultados desejados pelas partes.

Para Andrea Silva e Adalberto Fischmann (2000) as funções dos canais de distribuição vão além de colocar os produtos e serviços no lugar certo, em quantidade, qualidade e preços adequados para satisfazer a demanda existente. Com as transformações no mercado, uma das principais funções tornou-se estimular a demanda, realizando, para tanto, ações em que se possam identificar necessidades e desejos dos consumidores.

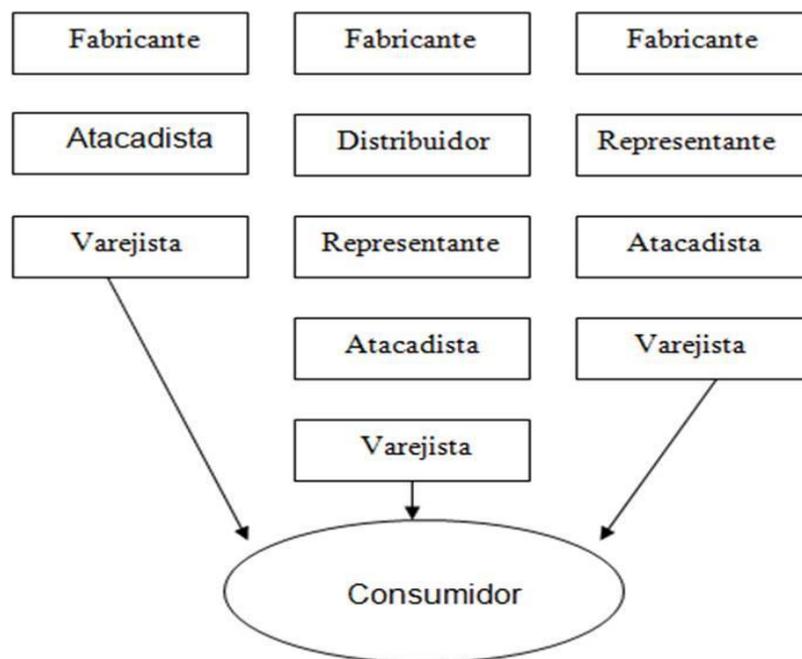


FIGURA 8: Canais de distribuição
 FONTE: Baseada em GILBERT (2000)

Os canais de distribuições configuram-se como importantes para o fabricante em relação ao alcance de objetivos, pois ele torna possível o alcance dos clientes finais de maneira eficiente e efetiva. É importante existir uma integração entre o canal e a organização para que os clientes tenham a percepção de valor nos produtos distribuídos.

Conforme Las Casas (2002) há três formas de intensidade da distribuição: intensiva, seletiva e exclusiva. Na intensiva, o objetivo é alcançar o maior número possível de consumidores. Já na seletiva, são utilizados intermediários para alcançar determinado mercado e quando a distribuição é exclusiva os fabricantes escolhem

seus revendedores que deverão ser exclusivos.

Como uma das maiores vantagens do uso do canal de distribuição cita-se a abrangência de um mercado, que vai aumentando progressivamente. Sintetizando, a proximidade com clientes amplia a confiabilidade dos mesmos com a organização, pois percebem o comprometimento da empresa em negociar seus produtos.

5.6 Força de Vendas

De acordo com Ariosto SpareMBERGER (2008), em 1930 começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes produziam em série e, como consequência, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se nos estoques. O consumidor passa a dispor de uma maior variedade na escolha de produtos. Foi quando as empresas perceberam que deveriam atrair o consumidor em vez de esperá-lo no estabelecimento. Começaram a desenvolver algumas técnicas de vendas. O treinamento de vendas consistia principalmente em passar conhecimento sobre o produto, sendo que o vendedor deveria ser um habilidoso persuasor nas negociações de vendas.

Na Metalúrgica Mor, a força de vendas é definida de forma hierárquica (figura 9):



Figura 9: Hierarquia de vendas
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os representantes de vendas são os intermediários da empresa frente aos seus consumidores. Eles podem ser classificados como os olhos e ouvidos da empresa e se posicionam de forma a obter as informações que não podem ser

obtidas por outros meios. Desta maneira, a empresa deve demonstrar à sua força de vendas a importância que ela tem como coletora de informação e realizar uma atividade de recrutamento e seleção em que a equipe de vendas possa representar com excelência a empresa.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), os representantes comerciais são os responsáveis por cativar os clientes e devem ter a convicção e o conhecimento sobre a qualidade dos produtos que sua empresa oferece. Além disto, a força de vendas da empresa é considerada como o primeiro elo da cadeia comercial.

De acordo com Marilis de Almeida (1997), com a valorização da formação escolar e acadêmica e pela alta capacitação dos trabalhadores, os processos de trabalho e o perfil ocupacional estão cada vez mais complexos. O perfil de colaborador que realmente atrai as organizações é aquele que apresenta maior flexibilidade operacional e que demonstra seu desenvolvimento pessoal consigo mesmo e com os demais colegas.

Conforme Paulo Donassolo (2011), os representantes comerciais, que legalmente não possuem vínculo empregatício com a organização, mas que mantem contrato de exclusividade da linha de produtos, possuem sua avaliação de desempenho medida através do resultado de vendas individual, lucros gerados nas vendas, superação de metas e sua auto realização quanto a tarefa praticada.

Para Roberto Almeida (2010), o vendedor também desempenha diferentes papéis na sociedade e nos negócios, sendo seu principal objetivo gerar lucro para a empresa que representa, atendendo as necessidades dos clientes e projetando-se profissionalmente. De um modo geral, os representantes com bom desempenho procuram conhecer o cliente e suas necessidades, resolver possíveis problemas nas negociações, integrar a promoção e a propaganda junto ao cliente, investigar as ações do concorrente e planejar suas vendas.

De acordo com Ariosto SpareMBERGER (2008), o papel do representante de venda da organização moderna é manter uma extensão comunicativa entre cliente e empresa, colhendo informações e dados que possibilitem o diagnóstico das necessidades e desejos dos consumidores para que então seja traçado um plano de vendas.

6 MÉTODO

O estudo do método é a explicação de cada ação desenvolvida durante um trabalho de pesquisa para se chegar a um determinado objetivo. Nele se explicam o tipo de pesquisa utilizada, os instrumentos a serem usados e a forma como o trabalho será analisado.

Segundo Gil (2008, p. 08) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim”. Resumidamente, o método é o conjunto de procedimentos que devem ser seguidos para se conhecer uma realidade específica, ou seja, sua definição é importante para alcançar o conhecimento.

6.1 Quanto à abordagem

As pesquisas quantitativa e qualitativa são definidas a partir da abordagem do problema. Neste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois se baseia em informações não numéricas. Gil (2008, p. 133) define esse processo como uma sequência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. A pesquisa qualitativa envolve os procedimentos da empresa, os dados coletados no ambiente organizacional, a análise dos dados e sua respectiva interpretação.

Luis Cordeiro (2003) afirma que um pesquisador qualitativo pode e deve preocupar-se com as três fases da pesquisa: formulação, desenvolvimento e resultados. Ele ainda descreve que quando se aplica uma pesquisa qualitativa os pesquisadores estão interessados nas experiências, interações e documentos em seu contexto original. Já os conceitos utilizados são desenvolvidos e refinados no decorrer do processo da pesquisa, partindo da ideia de que teoria e métodos devem se ajustar um ao outro e considerando os pesquisadores como parte importante do processo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa possibilita captar opiniões e perspectivas dos indivíduos, informações mais difíceis de serem obtidas por intermédio de uma pesquisa quantitativa. Marcela Jochims (2008) afirma que a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos mais complexos, pois permite coletar informações mais detalhadas. Em relação aos objetivos deste trabalho, que envolvem a análise de um sistema, a pesquisa qualitativa é ideal para obter informações importantes para a

explicação do estudo.

6.2 Quanto ao objetivo

Segundo GIL (2008, p. 26) “pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, onde cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico”.

Baseando-se em seus objetivos gerais, a pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Neste estudo fez-se uso da pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Conforme Valter Vieira (2002) através da pesquisa descritiva há interesse em descobrir e observar fenômenos e a relação entre variáveis, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para Arilda Godoy (1995) a pesquisa descritiva ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Ela visa à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e para isso considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados.

6.3 Quanto ao procedimento técnico

Outra forma de classificar uma pesquisa pode ser baseada nas técnicas a ela aplicadas. Fundamentado em fontes documentais estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e embasadas nos dados fornecidos pelas pessoas enquadram-se a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso.

Tendo conhecimento das técnicas de aplicação de uma pesquisa, neste trabalho foi aplicado o procedimento técnico de estudo de caso, que de acordo com Gil (2008) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos

objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este procedimento tem como finalidades explorar situações da empresa, descrever a situação contextual em que esta ocorrendo à investigação e explicar as variáveis que ocasionam determinado fenômeno.

Robesval Silva e Alexandre Benegas (2010) consideram um caso como uma história que descreve um evento vivido na realidade contemporânea por uma empresa ou se baseia em fenômenos nela estabelecidos, compondo fatos, dados e informações que podem entrelaçar todas as disciplinas focando no objetivo final do autor, que é de mostrar estes dados e o que eles ocasionaram ou levaram a empresa a conseguir no decurso de um tempo em evidência.

Magda Ventura (2007) sugere que o estudo de caso enfatiza a análise de modo detalhado sendo possível assim adquirir conhecimento amplo do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

6.4 Elaboração da pesquisa

Conforme Edna Silva e Estera Menezes (2005) a elaboração de um projeto de pesquisa e o desenvolvimento da própria pesquisa, seja ela uma dissertação ou tese, necessitam, para que seus resultados sejam satisfatórios, estarem baseadas em planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes.

A elaboração de uma pesquisa orienta quanto à forma e ao conteúdo dos elementos que constituem o relatório de pesquisa, ou seja, esta baseada em um planejamento antecipado de como serão os procedimentos descritos na pesquisa. Após a obtenção do material necessário para a realização da mesma, esta pesquisa poderá ser então elaborada.

6.4.1 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Metalúrgica Mor S/A, no período de março à maio de 2016.

6.4.2 Sujeitos de pesquisa

A fonte dos dados coletados pode ser considerada uma das principais partes para a elaboração de um estudo. Quanto mais confiança existir sobre as fontes de coleta, maior será o grau de confiabilidade dos dados e informações coletadas.

Marcio Mascarenhas e Keila Gomes (2002) citam que a falta de informações confiáveis pode comprometer tanto a formulação de indicadores e estudos quanto à implementação de medidas para melhorar o nível de satisfação.

Levando em conta o objetivo deste estudo e a confiabilidade dos dados e das informações colhidas, foram selecionados como sujeitos de pesquisa representantes comerciais e colaboradoras internas que possuem como tarefa interna receber os registros enviados pela representação de venda. Todo material fornecido é verídico, sendo usado diariamente para a geração de relatórios.

6.4.2.1 Amostra

População é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é a parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano podendo ser probabilística e não probabilística.

Kenny Oliveira (2012) descreve que a amostragem probabilística segue as leis estatísticas e permite a expressão da probabilidade matemática, ou seja, de se encontrar na amostra as características da população. Já a amostragem não probabilística depende de critério e julgamento estabelecido pelo pesquisador para a produção de uma amostra fiel.

Analisando as definições, para este estudo não coube fazer uso da amostragem probabilística, utilizando-se então da amostragem não probabilística intencional, pois foram selecionados indivíduos entre a população que poderiam representar os demais.

Como amostra da pesquisa, foram selecionados cinco representantes comerciais que trabalham externamente a empresa. Internamente, optou-se por aplicar a pesquisa com duas colaboradoras que possuem contato direto com o sistema de registros dos representantes, pois são responsáveis pelo recebimento dos registros na organização.

6.4.3 Técnica de coleta de dados

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador “colocar-se no papel do outro”, vendo o mundo pela visão dos pesquisados. Sendo assim, Arilda Godoy (1995) sugere como procedimentos para investigar os fatos e fenômenos da maneira que eles são a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos.

Aproveitando-se de fontes confiáveis, os dados fornecidos possuem dimensões reais, sendo coletados através de questionários semiestruturados e pesquisas documentais.

Foram aplicados questionários semiestruturados junto a cinco representantes de vendas e com duas colaboradoras responsáveis pelo recebimento dos dados e informações enviadas pela equipe comercial externa. Os questionários aplicados possuem roteiros distintos, ou seja, para a equipe de representação aplicou-se questionamentos diferentes do que foi aplicado com as colaboradoras.

De forma documental, foram utilizados para captação de dados livros, documentos internos e site da organização, artigos de periódicos, internet, jornais e revistas. Todos os materiais coletados possuem sua legitimidade constatada.

Conforme Henrique Freitas (2000), quando se constrói um questionário, fabrica-se um captador, um instrumento que vai nos colocar em contato com aquele que responde. Essa interação é condicionada por aquilo que permitiu fabricar o questionário, o que nos dá o modelo, a imagem. Essa imagem é uma aproximação do fenômeno que depende do equipamento de interpretação. Esse equipamento é o que se chama de teorias, conceitos, hipóteses, ou seja, tudo o que já se conhece antes de iniciar a observação.

6.4.4 Técnica de análise dos dados

Para Anelise Mozzato e Denize Grzybovski (2011) qualquer técnica de análise de dados significa uma metodologia de interpretação, sendo a análise de conteúdo uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Claudinei Campos (2004) define que o método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos.

Ele descreve que a análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, e de acordo com Roque Moraes (1999) ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, jornais, revistas, livros, relatos autobiográficos, gravações, entrevistas, vídeos, etc. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão e interpretação que aspira a análise de conteúdo.

A partir dos dados qualitativos coletados para este trabalho foi possível interpretar os resultados em sua forma geral, constituindo-se o desenvolvimento do estudo. Desta forma, houve a descrição dos objetivos definidos anteriormente, ou seja, ocorreu a análise da troca de informações entre representantes de vendas e a área comercial e identificaram-se as possíveis falhas de comunicação entre os mesmos. Ainda, foram analisadas as ferramentas utilizadas pelos representantes no Sistema de registros internos, verificou-se a influência dos registros de informações no processo decisório da Gestão Comercial, sendo desta forma possível propor métodos que torne o Sistema de registros internos dos representantes mais eficientes e satisfatórios.

7 ANÁLISE

A partir do material bibliográfico citado e da pesquisa realizada neste capítulo será abordado o procedimento de análise dos dados obtidos, onde se cruzará o levantamento bibliográfico do assunto proposto com as informações coletadas.

Nos próximos parágrafos serão explanadas as respostas referentes ao roteiro de pesquisa aplicado com duas colaboradoras da empresa Metalúrgica Mor, sendo o mesmo roteiro para ambas. Na sequência, serão divulgadas as respostas encontradas com os representantes comerciais da organização.

7.1 Coleta de informações com as Colaboradoras

Considerando todo o material já exposto neste estudo e o seu respectivo objetivo principal, para a coleta de informações do uso do sistema de registros pelos representantes de vendas, aplicou-se internamente um questionário semiestruturado junto a duas colaboradoras que possuem como tarefa receber dados e informações enviadas pelos representantes, pertencendo ambas à área comercial.

Através do questionário semiestruturado foi possível coletar informações de como as devidas etapas do procedimento atual acontece, determinar se o sistema de registros atual é satisfatório ou não e em quais aspectos poderiam acontecer melhorias.

Quanto ao funcionamento do sistema de registros na visão corporativa, sendo representada neste trabalho pelas duas colaboradoras, foram pesquisados alguns aspectos julgados essenciais para o parecer do sistema, tais como: agilidade, flexibilidade, seletividade, confiabilidade e eficiência. Deram-se três opções para a classificação destes aspectos: excelente, bom e ruim.

Para preservar a identidade das entrevistadas, durante este estudo não será divulgado o nome das mesmas. A primeira colaboradora entrevistada tem como atividade primordial em sua rotina de trabalho cadastrar clientes novos, efetuar as devidas alterações em cadastros já existentes e receber orçamentos de compra. Tal rotina exige que a colaboradora deva estar conectada à internet, pois os dados recebidos chegam através do e-mail institucional. As próximas etapas do processo são realizadas diretamente no sistema MOR.

Aleatoriamente, foram analisados inicialmente os resultados encontrados para

as características de agilidade e confiabilidade. Ambas características agradam à colaboradora, onde a agilidade neste contexto representa o intervalo de tempo entre as atualizações, e considerando que as atualizações do e-mail não possuem horários definidos e nem intervalos de tempo estabelecidos para acontecerem, estão sempre disponíveis para o recebimento de novos dados e por isso são um fator positivo do sistema de registros. Já quanto à confiabilidade do sistema, até o presente momento da pesquisa não havia ocorrido nenhum erro de proporções extremas, porém é de conhecimento da colaboradora de que devido ao número de atualizações que acontecem, está condicionada a uma pequena margem de erros a cada alteração e/ou atualização do sistema de registros.

As demais características flexibilidade, seletividade e eficiência não obtiveram um resultado benéfico, sendo todas classificadas como ruins. A argumentação para tal escolha baseia-se no número de erros ocasionados pelos usuários que o sistema de registros permite que existam. Ou seja, os próprios representantes transmitem algum dado de forma equivocada e/ou errada, e o sistema não é capaz de barrar tais erros. Caso a equipe interna não observe tal erro, poderá causar problemas futuros e afetar os indicadores de desempenho.

Neste âmbito, para evitar erros oportunos que podem acabar gerando grandes transtornos e prejuízos, a sugestão apontada seria criar filtros de segurança dentro do próprio sistema de registros que os representantes utilizam para que os erros sejam eliminados desde o início do processo, não ocasionando nenhuma dificuldade futura.

O segundo questionário semiestruturado foi aplicado com a colaboradora responsável pelo recebimento de novos pedidos efetuado junto a clientes. Os pedidos são enviados via internet, através da ferramenta MERCANET, que pertence ao pacote do sistema institucional da empresa. Para verificar se há remessa de pedidos novos que precisam ser analisados no banco de dados, é gerado a cada duas horas aproximadamente o programa EMS que lê o histórico na ferramenta MERCANET e fornece relatórios necessários para o prosseguimento da análise dos pedidos implantados.

Para a colaboradora, o sistema de registro interno utilizado atualmente mostra-se eficiente em sua verificação geral, optando por não opinar para a melhoria e/ou modificação do mesmo. Sua decisão está embasada na identificação de poucos erros originados pelos representantes de vendas e/ou pelo próprio sistema de

registros na implantação de pedidos.

Em relação a sua agilidade, ou seja, no tempo de atualização dos registros, foi classificado como excelente. Assim como a agilidade, sua eficiência também recebeu a mesma classificação, sendo desconsiderados neste quesito alguns problemas que podem acontecer em qualquer sistema operante.

Quanto a sua confiabilidade, a opção escolhida representa um sistema que não é ruim, mas nem excelente, ele é classificado como sendo apenas bom. A justificativa baseia-se em alterações feitas no sistema que podem causar alguns transtornos no processo de atualização do banco de dados, gerando dúvidas em relação a algumas informações relevantes para tomadas de decisões.

As características flexibilidade e seletividade foram classificadas como ruins, pois nem toda alteração que seja para a melhoria e beneficiamento dos usuários é aceita pelo sistema de registros, gerando erros e dificuldades operacionais que podem comprometer o processo interno de cadastros e pedidos, ou seja, o sistema de registros não é totalmente flexível e adaptável a alterações.

Quanto à seletividade, na verdade dentro do sistema de registros utilizados pelos representantes comerciais ela não existe. Ou seja, o sistema não possui alertas para equívocos de dados ou erros de quem o utiliza, sendo a total responsabilidade dos representantes de enviar corretamente os dados e informações para a equipe interna da empresa. Aprimoramentos periódicos são realizados no sistema de registros para melhorar a capacidade de detecção de erros, diminuindo o retrabalho futuro.

7.2 Coleta de informações com os representantes comerciais

Para o entendimento prático do sistema de registros foi aplicado junto aos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor um questionário semiestruturado, onde foi possível coletar pontos fortes, pontos fracos e possíveis sugestões de melhoria para o atual sistema. Também foi possível analisar o material apresentado no anexo B e C que os mesmos preenchem e enviam à empresa.

Para a pesquisa, aplicou-se um questionário com 10 questões contendo questionamentos abertos e fechados para cinco representantes de vendas da empresa Metalúrgica Mor. Não foi possível utilizar uma amostragem maior de

representantes devido à rotina diária dos mesmos, desta forma optou-se por utilizar um representante de cada região atendida pela Metalúrgica Mor: um representante da região sul, um representante da região sudeste, um representante da região centro-oeste, um representante da região norte e um representante da região nordeste.

A primeira questão refere-se à utilização do atual sistema de registros internos, mais especificamente quanto à praticidade para inserir dados que serão salvos e posteriormente transmitidos para a equipe interna analisar na empresa. Dos cinco questionados, apenas uma resposta foi divergente das demais, declarando que não considera o sistema prático. Os demais opinaram que não possuem dificuldades para operar o sistema e de que todos os campos que devem ser preenchidos são importantes para análises.

Ainda sobre o funcionamento do sistema de registros, questionou-se a existência de dificuldades durante o uso do mesmo, o auxílio interno da empresa caso houver algum empecilho e se ocorrem treinamentos periódicos. Quanto à possíveis dificuldades encontradas, das cinco respostas três foram negativas e outras duas confirmam que eventualmente encontram-se alguns obstáculos durante a inserção de dados, que variam entre falhas no sistema e/ou sequência de procedimento.

Quando ocorrem problemas operacionais, de acordo com as respostas, a equipe interna de colaboradores responsável pelo suporte dos representantes tenta auxiliar imediatamente. Conforme o descrito, a equipe deixa a desejar em algumas situações, pois não resolvem a solicitação imediatamente, ou por dificuldades ou por ordem de prioridade, e algumas vezes esta situação acaba interrompendo a tarefa de venda executada no sistema.

Para evitar que ocorram erros e dúvidas, o recomendado é prestar treinamentos periódicos aos envolvidos na operação. Porém, nem todos os representantes de vendas confirmaram a realização de treinamentos periódicos. Apesar de fazer parte do procedimento padrão da empresa, os treinamentos podem ser passados individualmente ou de forma geral, via internet ou presencial, não estando livre de ocorrer algum erro de comunicação durante a transmissão do treinamento.

Já se tem a consciência de que o sistema de registros possibilita a geração de relatórios para a organização, tais como quantidade de vendas e de clientes, porém

esta foi uma indagação feita à equipe selecionada de representantes de vendas. Como o previsto, todos eles possuem o conhecimento de que os dados que eles alimentam no sistema são posteriormente analisados pelos responsáveis no ambiente interno da organização e que podem vir a influenciar decisões importantes.

Além de ser a ligação direta da empresa com o cliente, suas ferramentas de trabalho são de extrema importância para a organização. Por isto que é preciso entender o material que estão utilizando e assim poder sugerir melhorias. Entre as ferramentas que utilizam e que compõem o sistema de registros, estão: email, contato telefônico, aplicativos virtuais, programas institucionais para implantar pedidos e cadastrar clientes e em alguns casos planilhas virtuais desenvolvidas pela própria empresa representante.

Quando questionados sobre a vantagem competitiva que um sistema de registro eficaz pode proporcionar, a resposta unânime foi sim. O funcionamento inicial de um processo fortalece a crença de que os demais passos também ocorrerão da maneira mais correta possível, por isso que se considera como vantagem competitiva um sistema que não cause erros e que opere agilmente.

Levando em conta a eficiência do sistema, dos cinco representantes questionados, apenas um foi contrário aos demais, pois afirmou que o atual sistema de registros não necessita de adequações nem de melhorias, atendendo suas necessidades e possivelmente obtendo um bom desempenho através dele. Os quatro representantes que acreditam poder haver reformas para o benefício mútuo do sistema puderam expor suas sugestões de melhoria.

Segundo a opinião dos representantes, o sistema de registros atual possui um formato muito engessado, pois sua inflexibilidade na aceitação de dados e complexidade de arquivos gerados exige uma maior dedicação de tempo, o que pode atrapalhar algumas negociações com clientes. Outra sugestão imposta seria o cadastramento instantâneo de clientes para posterior aprovação da organização. No processo atual, os dados dos consumidores (CNPJ, IE, razão social, sócios, endereço, contato, etc.) são enviados à empresa, que os analisa e em seguida realiza o cadastro interno. No geral, este processo pode levar em torno de 4 horas até ser totalmente concluído, e durante este tempo não é possível implantar automaticamente as solicitações de compras, pois o cliente ainda não está ativo na organização.

Talvez a modificação que todos os representantes de vendas aguardam e

contestam para que aconteça é a de acompanhamento via sistema do status de cadastros e pedidos. O sistema de registros fornece tais informações somente para a equipe interna, sendo que o sistema de registros dos representantes não lhes proporciona saber de todos os detalhes, mas que deveriam devido à sua importância. Dentre os principais fatores que são motivos para beneficiamento do sistema seria a visualização direta via sistema da situação de crédito/financeiro do cliente e também acompanhar as informações sobre as entregas das mercadorias no cliente, se de fato o processo ocorreu corretamente.

No geral, pode-se perceber que ocorrem algumas oscilações entre as respostas coletadas. Porém, além das opiniões distintas, constata-se que há o entrosamento entre equipe externa e interna, e que melhorias e sugestões são consideravelmente aceitas e que podem vir a ser colocadas em prática.

7.3 Influência do Sistema de registro interno no processo decisório

Como já citado anteriormente neste trabalho, um bom sistema de informação é aquele que permite encontrar os dados, informações e/ou conhecimentos necessários da maneira mais fácil e ágil possível. Isto acontece através de duas ações complementares: com a criação de caminhos que melhorem o fluxo e o armazenamento de dados, informações e conhecimentos; e ainda com a realização da capacitação das pessoas para utilizarem de maneira mais eficaz tais caminhos e a rede de informações no geral.

Conforme Estela Pletsch (2003) os sistemas de informação são os condutores das informações necessárias ao processo decisório visando facilitar, agilizar e otimizar seu processamento.

Já um sistema de registros bem estruturado e atualizado fornece relatórios úteis para a tomada de decisão, pois nele armazenam-se dados e informações pertinentes ao processo decisório. Desta forma, as decisões que impulsionam o funcionamento de uma organização baseiam-se nas informações criadas a partir dos dados coletados.

Nice Braga (1987) define que processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções e, além disso, afirma que é uma etapa organizacional de grande relevância para o gerenciamento eficaz das organizações. Ele descreve que nas

organizações, as decisões podem ser tomadas em níveis individuais onde os indivíduos têm seus próprios objetivos; em níveis de grupo, onde podem atingir consensos em termos de normas ou produção; e em níveis mais altos, onde processos decisórios "estabelecem" as metas e as estratégias organizacionais para atingi-las.

Na empresa abordada neste trabalho, os responsáveis pela obtenção de dados externos que influenciarão no processo interno são os representantes de venda (figura 10). Eles são os intermediários da empresa que possuem como objetivo a comunicação direta com os consumidores, cadastrando novos clientes e realizando pedidos de vendas.

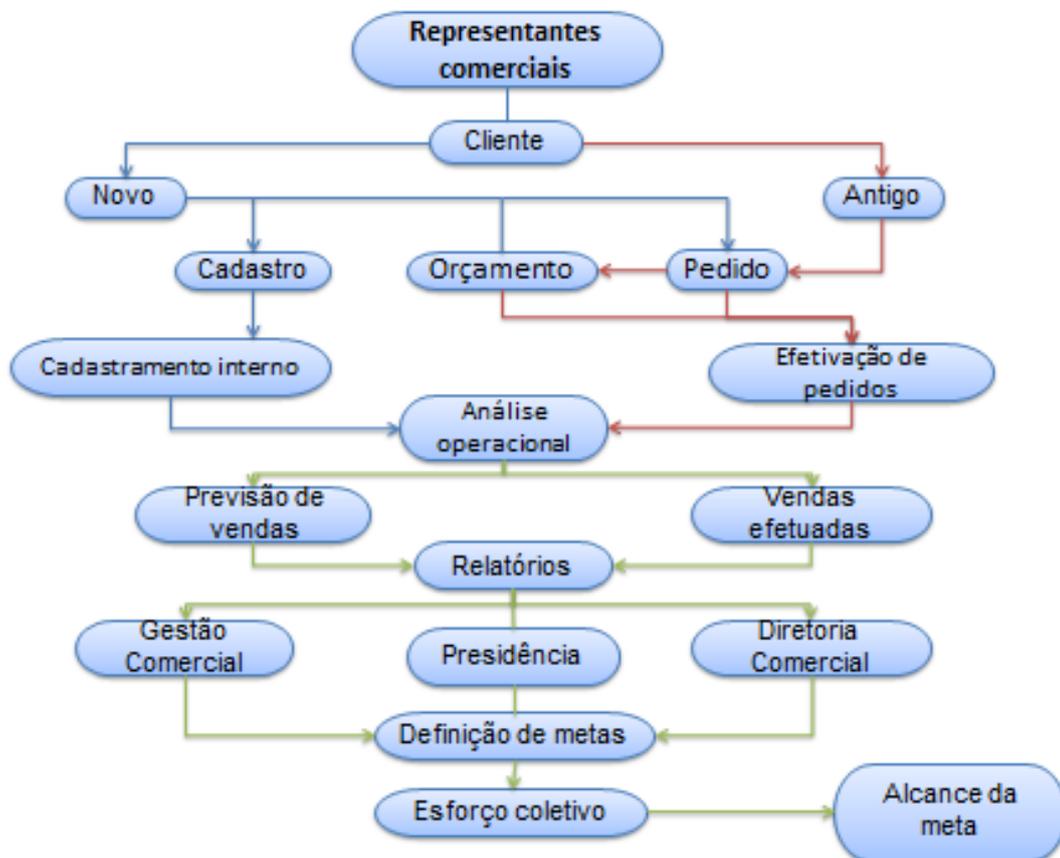


Figura 10: Fluxograma com a importância do Sistema de Registros

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme o processo mostrado na figura acima, os dados são coletados com os clientes através do sistema de registros e transmitidos à empresa. Tanto cadastros novos quanto pedidos e orçamentos, influenciam no processo decisório da organização. Os relatórios gerados a partir destas informações passam pela análise de gestores, diretoria e presidência respectivamente. Tais relatórios são utilizados

para definir metas financeiras, redefinir o índice de clientes novos e estabelecer uma previsão de vendas.

A tomada de decisão é crucial para a organização, uma vez que ela acontece a todo instante, em todos os níveis e influencia no desempenho organizacional. Esta ação costuma exigir dos envolvidos um processo minucioso de identificação, análise, estudo, escolha e planejamento.

Qualquer decisão atinge diretamente ou indiretamente todos os setores organizacionais devido ao envolvimento e a dependência das áreas. Setores como financeiro, expedição e logística dependem de quanto o setor comercial (colaboradores internos e equipe externa) se esforça para atingir a meta, pois quanto maior o volume de produtos vendidos maior o trabalho para os demais membros da organização.

Henrique Freitas e Constantin Kladis (1995) contestam que os envolvidos no processo de tomada de decisão necessitam de suporte para que aconteça de uma forma satisfatória. Eles acreditam que o processo deve ser bem compreendido e julgam pertinente a disponibilidade de ferramentas, métodos e modelos no momento de decisões.

A quantidade de informações a respeito do problema é um fator de extrema importância para o processo decisório. Para Carlos Bispo e Edson Cazarini (1998) quanto mais informações conseguirmos levantar a respeito do mesmo, evidentemente, melhor será a sua compreensão e sua solução. Também, devemos nos preocupar com a qualidade das informações obtidas a respeito do problema. Muitas vezes, conseguimos obter uma grande quantidade de informações a respeito do problema, porém, pouquíssimas informações relevantes que nos poderiam contribuir melhor para encontrar a solução do problema.

7.4 Conclusão parcial da análise dos questionários

Após aplicar os questionários com as colaboradoras e com os representantes comerciais, foi possível descrever os resultados obtidos. Em geral, a pesquisa identificou a existência de pontos positivos, mesmo existindo a descrição de apenas pequenas falhas que podem ser facilmente corrigidas se receberem uma atenção especial.

Desta forma, podemos concluir com a finalização na triagem dos resultados

que existem pontos positivos e pontos negativos na troca de informações e dados com os representantes, mas que se forem realizados os devidos ajustes necessários, possivelmente se poderá chegar a um sistema otimizado.

7.4.1 Conclusão: Coleta de informações com as colaboradoras

Como já mencionado no capítulo 7.1, onde ocorreu a descrição da pesquisa com as colaboradoras, para o andamento deste estudo de caso foi necessário entender a importância do sistema de registros na visão corporativa, e para isto foram selecionados alguns aspectos importantes que puderam auxiliar na categorização do sistema, como: agilidade, flexibilidade, seletividade, confiabilidade e eficiência. Para classificar tais aspectos, foram sugeridas três opções às colaboradoras: excelente, bom e ruim.

A partir dos resultados obtidos na triagem da pesquisa, pode-se mensurar em quais características que o sistema de registros satisfaz as necessidades da empresa e quais ainda deve melhorar, sob o ponto de vista das colaboradoras participantes do estudo.

Após a interpretação dos resultados, conclui-se que o sistema de registros de dados utilizado pelos representantes e pela organização é um sistema ágil, pois suas atualizações ocorrem periodicamente durante a jornada de trabalho e satisfazem a meta diária de vendas. Esta situação permite que o processo de leitura dos dados e informações ocorra muito próximo ao período que foram inseridos, garantindo assim que a empresa se torne bem vista pelos seus clientes.

Ainda como ponto positivo, destaca-se a confiabilidade, pois é de sabedoria dos usuários de que o próprio sistema não pode gerar relatórios sem que haja autorização de pessoas, ou seja, será fornecido somente as informações ou dados solicitados. Porém, em algumas situações as atualizações sistêmicas podem ocasionar uma pequena margem de erro, podendo gerar dúvidas em relação a algumas informações relevantes para tomadas de decisões, por exemplo, nas atualizações cadastrais dos consumidores.

Já como pontos negativos, a flexibilidade do sistema de registro é considerada insignificante ou quase nula. Nem toda alteração que seja para a melhoria e beneficiamento dos usuários é aceita pelo sistema de registros, gerando falhas e dificuldades operacionais que podem comprometer o processo interno de cadastros

e pedidos, ou seja, o sistema de registros não é totalmente flexível e adaptável a alterações.

Quanto a sua seletividade, também recebeu um retorno negativo da equipe interna, e conforme interpretação das respostas, nota-se que os dados e informações já devem ser inseridos corretamente no sistema, pois caso tenha algum erro nas informações fornecidas pelos representantes os usuários não poderão detectá-la, somente será identificada após ter causado algum transtorno.

No geral, a eficiência, ou produtividade do armazenamento dos dados e das informações, proporciona facilidades para a leitura dos mesmos, desconsiderando neste caso possíveis falhas que podem acometer qualquer sistema operante.

Após a finalização das interpretações, observo que o principal objetivo de levantar os assuntos abordados e pedir sugestões de melhoria é para que toda a organização possa atingir a meta almejada com o mínimo de perda possível, otimizando cada dado e/ou informação valiosa da melhor maneira e adaptando para as necessidades de seus clientes.

7.4.2 Conclusão: Coleta de informações com os representantes comerciais

Conforme apresentado no capítulo 7.2, o questionário semiestruturado aplicado com os cinco representantes comerciais da Metalúrgica Mor possibilitou identificar pontos fortes e pontos fracos do sistema de registros, bem como listar as sugestões de melhoramento.

As perguntas envolveram o funcionamento do sistema, desde a presença de dificuldades até o envolvimento da equipe interna na prestação de auxílio, bem como a aplicação de treinamentos pertinentes à utilização do sistema.

Analisando o resultado do questionário, percebe-se que alguns representantes se deparam esporadicamente com dificuldades de utilização do sistema, ou seja, barreiras na inserção de dados nos devidos campos. Mas, sabemos que tais problemas podem surgir e para isto deve ser dado o apoio cabível para sanar as dificuldades, de preferência o mais rápido possível para não comprometer o desempenho das vendas.

Porém, assim que dificuldades tornam-se obstáculos, a equipe interna responsável pela prestação de auxílio dos representantes deve prontificar-se imediatamente, se informando do que ocorreu e repassando o que deve ser feito

para eliminar as dificuldades e/ou erros.

De acordo com a representação participante da pesquisa, os treinamentos não são frequentes, o que pode ser um agravante que dificulta o cumprimento das tarefas diárias para aqueles que possuem dúvidas. Desta forma, cabe à organização planejar treinamentos periódicos e sempre que ocorrem atualizações sistêmicas, o que poderia ser um meio de sanar dúvidas.

A representação de venda possui a sabedoria de que devem inserir e transmitir dados e informações sem erros, pois apesar de serem analisados depois de introduzidos, podem gerar problemas organizacionais caso não forem detectados pela equipe interna. Também tem a consciência de que o correto funcionamento do sistema pode ocasionar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes por operar corretamente sem erros.

Foi possível diagnosticar que a representação de venda aprova o sistema atual, mas como são quem mais faz uso deste sistema, suggestionaram várias melhorias que acreditam melhorar muito o dia a dia. Para se tornar totalmente eficaz, a quantidade de informações que devem ser inseridas deveria ser modificada, e ainda tornar-se mais flexível.

Outra sugestão que facilitaria a rotina de trabalho seria o cadastramento instantâneo de clientes para posterior aprovação da organização, o que conforme análise reduziria em até 4 horas o processo de emissão de pedidos. Ainda, a disponibilização via sistema do status de cadastros e pedidos agregaria mais valor ao atual sistema de registro. Tal melhoria já está sendo estudada pela empresa.

Em geral, percebe-se que é importante manter o entrosamento entre equipe externa e equipe interna, fazendo uso dos meios de comunicação disponíveis como internet e telefone. Desta maneira as falhas são corrigidas instantaneamente, mantendo a satisfação tanto da equipe de colaboradores quanto dos clientes que indiretamente são afetados.

8 SUGESTÕES DE MELHORIA

Sabe-se que as organizações precisam estar em constantes adequações e mudanças, ou seja, manter-se com a necessidade de inovar para continuar sendo competitivas no mercado. Com a atual velocidade de crescimento no mercado empresarial, empresas que não desenham novas estratégias acabam perdendo “pontos” em relação aos seus concorrentes.

Tratando-se da Metalúrgica Mor frente a tais adequações competitivas e comparando com o assunto de estudo deste trabalho, o sistema de registros deve dar condições necessárias para auxiliar a empresa quanto às decisões que podem ser tomadas a pressão imposta pelo mercado de negócios.

Com a intenção de analisar quais aspectos deixam a desejar e quais melhorias poderiam ser empregadas para alcançar o total funcionamento do sistema de registros, nos próximos parágrafos e subcapítulos serão mencionadas algumas sugestões de melhoria elaboradas após análise dos questionários.

Para isto, anteriormente foi identificado mediante uma pesquisa qualitativa quais os aspectos menos benéficos do sistema de registro que podem receber melhorias para auxiliar ainda mais nos processos decisórios. Quanto à visão interna, serão sugeridas melhorias para a flexibilidade ou inflexibilidade do sistema. Já referente à visão da representação de venda, será mencionado o pouco treinamento que ocasiona dificuldades e a alta quantidade de dados que devem ser inseridos manualmente, bem como o cadastramento instantâneo de novos clientes.

Quanto aos aspectos seletividade de erros e confiabilidade de informações, ambos pesquisados junto às colaboradoras e que não obtiveram êxito na pesquisa, não será mencionado melhorias específicas, pois ambos estão diretamente ligados à capacidade tecnológica da empresa. Além disto, a justificativa para tal escolha esta embasada na relação entre as duas características, e a organização esta ciente que podem vim a acontecer erros nas trocas de informações e que muitas vezes o sistema de registros não será capaz de filtrá-las, então não opinarei sobre estes aspectos.

Já quanto o acompanhamento virtual da situação de cadastros e pedidos dos clientes que foi mencionado pelos representantes na opção de melhorias, já esta em fase de projeto na Metalúrgica Mor o aprimoramento no sistema institucional para que este aspecto torne-se possível.

Então, serão elaboradas sugestões de melhoria quanto ao processo de treinamento da equipe de representação comercial, para a alta quantidade de dados com inserção manual bem como o cadastramento instantâneo de novos clientes e também uma possível solução para a inflexibilidade do sistema de registros.

Para isto, optou-se pela exposição das melhorias em forma de fluxograma, que de acordo com Simcsik (2002, p. 404) “é uma técnica analítica que descreve objetiva, clara, concisa e logicamente sistemas, através da visualização do movimento ou fluxo de informações, desde a sua origem até o seu final”. Para Oliveira (2006, p.250) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequencia de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ ou unidades organizacionais envolvidos no processo, e tem como objetivo principal pôr em evidência a sequencia de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos tanto de humanos quanto de recursos materiais”.

O desenvolvimento do trabalho se dará através do preenchimento do fluxograma com as informações relevantes sobre a maneira atual de a empresa atuar em cada aspecto, bem como outro fluxograma preenchido com as sugestões elaboradas pela autora.

8.1 Diagnóstico para o treinamento dos representantes de venda

De acordo com Gary Dessler (2014, pág. 172), treinamento é o processo de ensinar aos colaboradores novos ou atuais as habilidades básicas necessárias para desempenhar suas funções. Entende-se do processo de treinamento que não importa o quão bom uma pessoa é para desempenhar determinada tarefa, ela deve ser executada da forma correta.

Conforme dados levantados, a falta de treinamento pode ser uma das causas de alguns erros por parte da representação comercial, pois dos cinco representantes que participaram deste estudo de caso, todos mencionaram que não é frequente a aplicação de treinamentos para aprimoramentos no sistema de registros.

Com isto, percebe-se que quanto mais treinamento for aplicado para que ocorra o real entendimento da tarefa realizada, maiores serão as habilidades na execução de determinada função. Na figura 11 logo abaixo, encontra-se o fluxograma (uma das sete ferramentas da qualidade) com o processo atual de treinamento para a equipe de representantes:

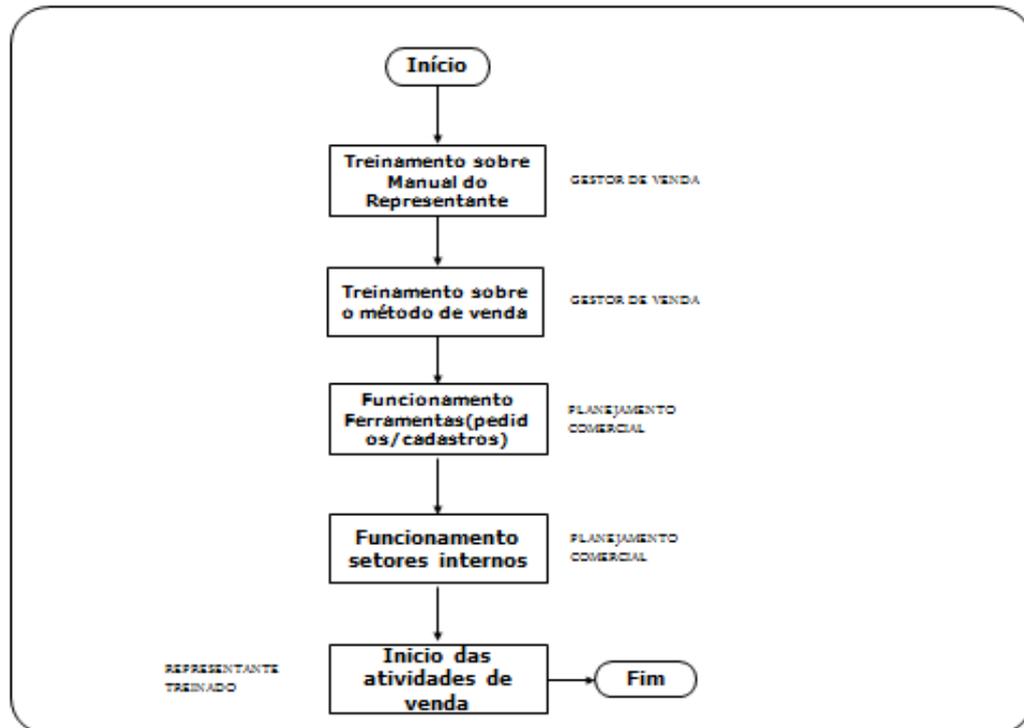


FIGURA 11: Processo de treinamento do novo representante

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Este processo se inicia com a aplicação do treinamento com um ou mais representantes que estejam iniciando a parceria com a empresa. No primeiro passo, o gestor comercial tem como tarefa apresentar o manual do representante ao novo colega de trabalho, onde constam todas as tarefas que o representante da Metalúrgica Mor deve desempenhar para atingir os resultados esperados. Dentre estas tarefas, a principal é o fechamento de uma venda. Tal atividade deve ser desempenhada sempre com o propósito de gerar benefícios para a empresa, seja na efetivação das vendas ou na fidelização dos clientes. Apesar de na maioria das vezes já ter noção de como vender, é papel do gestor comercial também exemplificar ao representante qual o método de venda da empresa.

Na sequência do treinamento, o setor de planejamento comercial apresenta as ferramentas organizacionais pertencentes ao sistema de registros internos que a empresa dispõe e explica a forma correta de utilização. No caso, como devem ser enviados pedidos de venda e cadastro de clientes, bem como orçamentos para futuras compras. E finalizando o processo de treinamento do novo representante, o mesmo passa por uma espécie de integração na empresa, ou seja, é apresentado o funcionamento de todos os setores da organização.

Como foi mencionado, este treinamento é aplicado como via de regra apenas

para os novos representantes. Em relação aos representantes que já atuam na Metalúrgica Mor, não há um cronograma definido de treinamentos periódicos. O que acontece na verdade são convenções a cada dois anos onde toda a equipe de representação se reúne na matriz e discute sobre a política de preços, lançamentos de produtos, promoções e situação do mercado atual.

8.1.1 Recomendações

Após realizar as análises no processo de treinamento dos novos representantes, percebe-se que fica muito claro a intenção da aplicação inicial do treinamento, mas ao mesmo tempo identificamos que tal treinamento não é reforçado periodicamente durante a jornada de vendas.

O treinamento em si possui extrema importância na preparação dos representantes, pois no momento em que lhe é apresentado as regras que devem ser respeitadas, o método de venda que a empresa deseja que se utiliza e como devem ser usadas as ferramentas disponíveis para registros dos dados, o representante passa a se comportar dentro do padrão requerido pela organização.

Com isso, percebemos o quão necessário torna-se a aplicação do treinamento corretamente e periodicamente. Porém, assim como qualquer outro procedimento, sem o acompanhamento necessário e reforço é possível que ocorram distorções no método de uso e até erros da equipe representante, o que pode prejudicar o desempenho das vendas e comprometer o contato com a equipe interna.

Como não há nenhum padrão estabelecido para treinamentos periódicos, e acreditando ser essencial até para representantes que estejam vinculados a função de venda e conseqüentemente ao uso do sistema de registros há algum tempo, foi elaborado o seguinte procedimento:

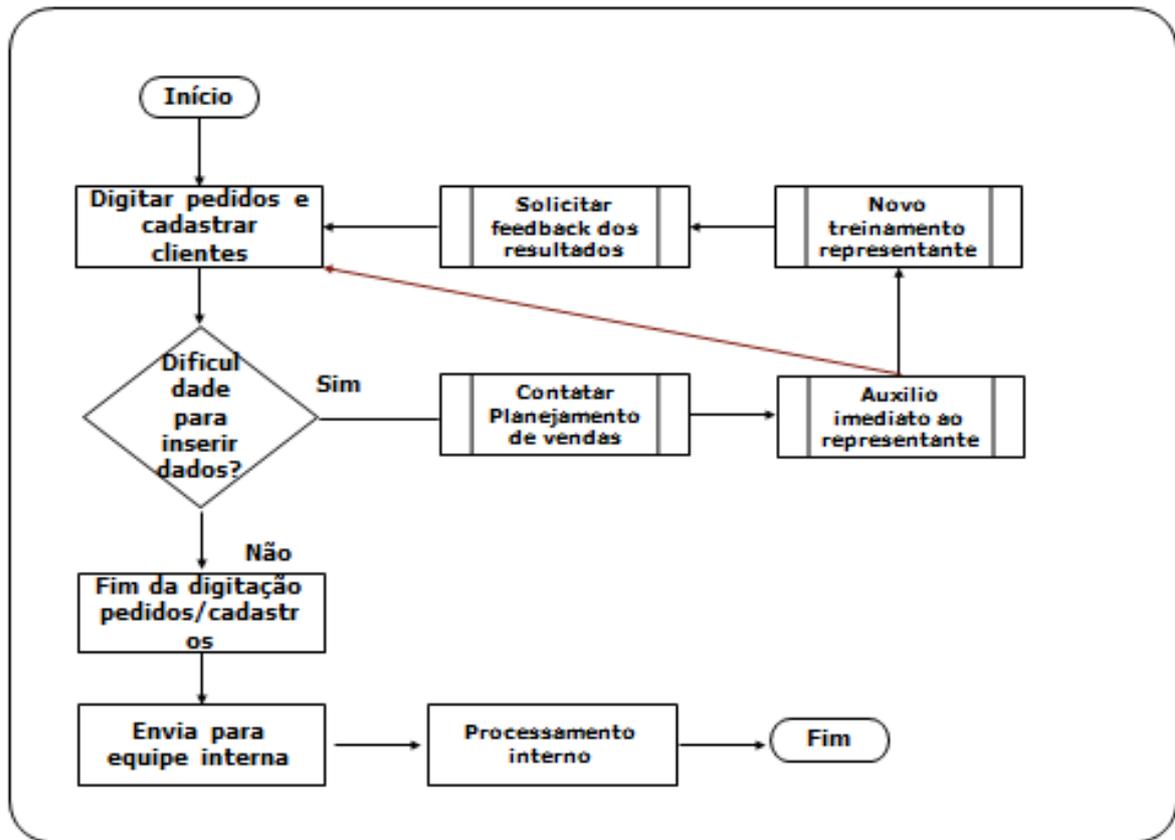


FIGURA 12: Aplicação de treinamento periódico

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme indicado no fluxograma acima (figura 12), caso não houver nenhuma dificuldade de uso das ferramentas do sistema MOR, o procedimento é muito simples, onde é necessário apenas finalizar a digitação dos dados e ou informações e enviar para a equipe interna.

Porém, caso houver dificuldades de preenchimento dos campos do sistema de registros, não se tratando de problemas de origem sistêmica, deverá entrar em contato imediato com o setor de planejamento de vendas, que é o responsável pela aplicação do treinamento de manuseio das ferramentas, e este deverá auxiliar o representante para que o mesmo não prejudique sua venda.

Seguindo a elaboração do fluxograma, em um momento posterior, o planejamento de vendas deverá passar novamente o treinamento para o representante e solicitar o feedback, onde deverá constar se o novo treinamento teve resultado positivo ou se ainda necessita de acompanhamento e reforço.

Há casos em que ocorrem problemas de sincronização de dados no mercant Mobile baixado no tablet dos representantes. Isso significa que os dados inseridos podem não estar sendo transmitidos à empresa ou sendo repassados com atraso.

Nestas situações, há a interferência da equipe de Tecnologia da Informação MOR, que se responsabiliza por prestar o auxílio necessário à erros ligados a tecnologia.

Reforço que, mesmo não ocorrendo dúvidas, deve ser criado um novo procedimento onde haja um esboço para aplicação de treinamento periódico para a equipe de representantes, mesmo que seja apenas para esclarecer o que a maioria já saiba. Para isto, devemos considerar que um treinamento correto possui influências sobre o fornecimento de dados e informações corretas, que integrarão os registros internos e conseqüentemente influenciarão nos resultados e indicadores da organização, fornecendo a realidade corporativa no mercado de negócios.

8.2 Diagnóstico alta quantidade de dados com inserção manual x cadastramento instantâneo de novos clientes

A cada novo intervalo de tempo à tecnologia ocupa mais espaço no mercado de negócios. Com isto, operações manuais estão cada vez mais escassas, cedendo seu espaço para aparelhos eletrônicos que executam as mesmas tarefas ou muitas vezes com uma qualidade bem melhor.

Seguindo este contexto, verificou-se outro aspecto citado nas sugestões dos representantes comerciais e que nitidamente pode ser percebido como um “atraso” da Metalúrgica Mor na realidade atual, que é a quantidade de dados que devem ser digitados na ficha cadastral do cliente, enviado para a MOR, que redigita toda a ficha cadastral novamente, porém desta vez incluindo o cadastro no sistema de registros.

O atraso pode ser percebido no momento em que a mesma tarefa de digitação da ficha cadastral é executada duas vezes por pessoas diferentes, desperdiçando um tempo que é considerado valioso em negociações, pois neste intervalo de tempo poderia estar sendo processado o pedido do novo cliente, porém não é possível pois seu cadastro ainda não está finalizado.

No fluxograma representado na figura 13, está demonstrado todo o procedimento para realizar o cadastramento de um cliente novo, desde a coleta dos dados até sua finalização.

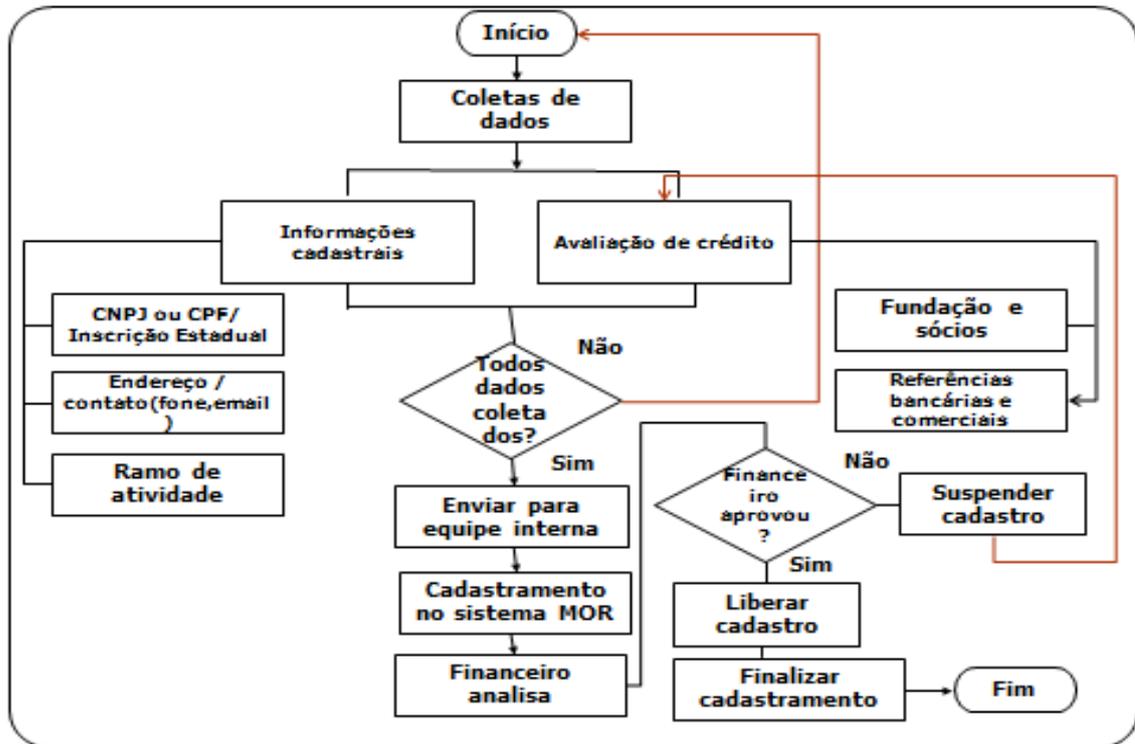


FIGURA 13: Cadastramento de novos clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme fluxograma acima e também como no anexo C deste trabalho, são várias informações que precisam ser coletadas e incluídas no sistema de registros. Lembrando que, todos os dados das informações cadastrais e da avaliação de crédito são digitados pelos representantes na ficha cadastral e posteriormente enviadas à MOR.

Quanto às informações cadastrais, solicita-se o preenchimento da razão social, CNPJ ou CPF (caso for consumidor final), número da Inscrição Estadual junto ao órgão regulador, endereços tanto de faturamento como para entrega e cobrança da nota fiscal, ramo de atividade em que o cliente atua e contatos de email e telefone. Já quanto às informações solicitadas para avaliação de crédito está a data de fundação da empresa, informações sobre sócios (caso houver), as referências bancárias e as referências comerciais.

Como mencionado anteriormente neste capítulo, além do preenchimento dos dados pela equipe representativa, as mesmas informações devem ser inseridas pela equipe interna no sistema de registros, e desta forma acaba-se repetindo a mesma tarefa. Tal situação pode ser claramente identificada como um aspecto que deve sofrer alteração em seu modo de execução, pois fazendo uso desta maneira de execução a empresa não está otimizando seu tempo.

Enfatizando que no decorrer deste trabalho não está se tratando da importância de informações que compõem a ficha cadastral, mas sim sobre a quantidade delas que devem ser digitadas e redigitadas para posterior inclusão no sistema de registros.

8.2.1 Recomendações

Como já mencionado, não foi discutido a importância das informações, mas sim o motivo pelo qual devem ser digitadas duas vezes até que fique registrada no sistema. Sendo assim, não haverá alteração nos dados que integram o fluxograma representativo do cadastramento de novos clientes, somente estará mencionado o que o representante pode realizar diretamente no sistema de registros:

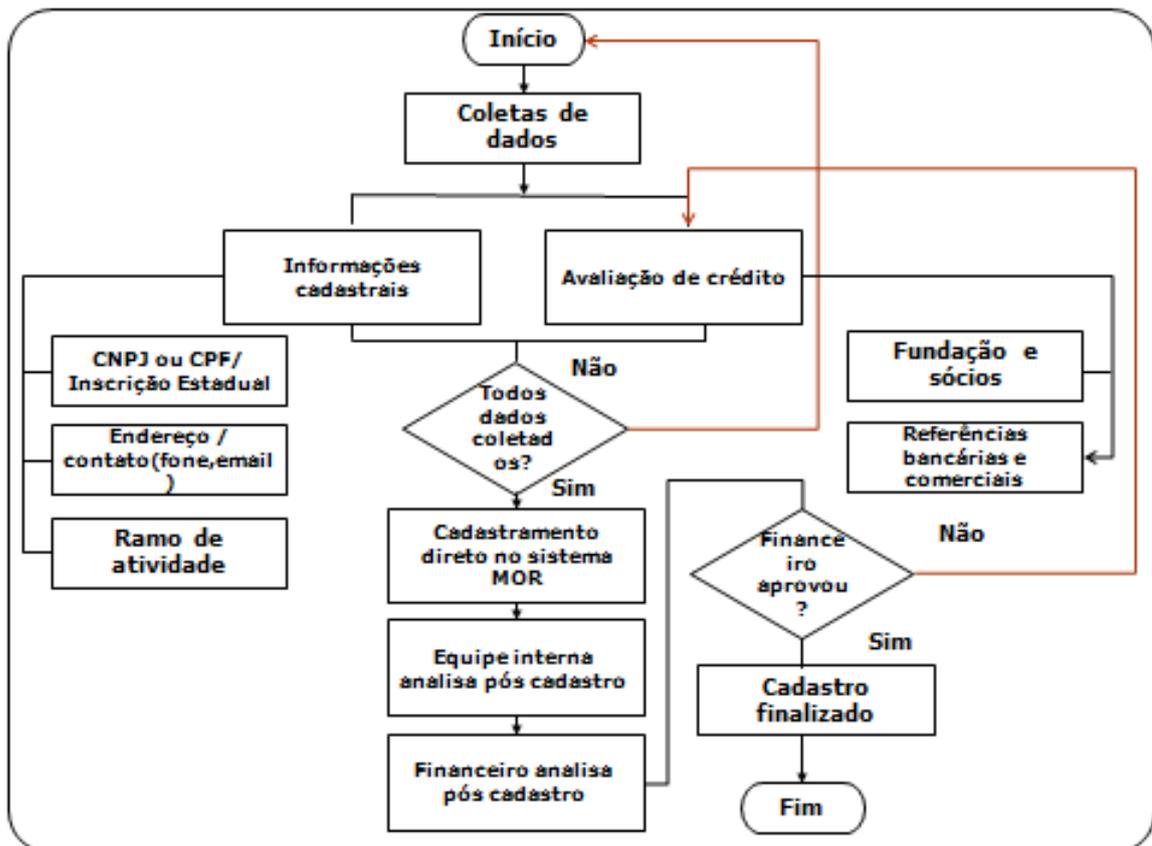


FIGURA 14: Cadastro instantâneo

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com a finalidade de evitar a repetitividade de tarefas e o cadastramento mais rápido para fins de otimização do lead time, e fazendo uso das ferramentas de registo disponíveis, o modelo apresentado acima poderia ser um grande aliado no melhoramento do desempenho das vendas.

A ideia inicial seria utilizar as ferramentas do sistema de registros para

cadastramento instantâneo assim como é feito com o pedido de venda. OU seja, assim que os dados estão sendo coletados junto ao cliente, ao mesmo tempo o representante de venda já está inserindo os dados no sistema de registros, ou seja, o cliente já está sendo cadastrado instantaneamente.

Como o sistema de registros utilizado pela representação é integrado ao sistema MOR interno, este melhoramento aumentaria a agilidade na leitura dos cadastros pela equipe interna, e conseqüentemente acarretaria na antecipação das próximas etapas.

Mesmo que durante a pesquisa não tenha sido comentado sobre o cadastramento instantâneo, uma das causas da elaboração deste trabalho foi criar uma alternativa para transformar uma atividade manual e repetitiva em computadorizada e rápida. Ou seja, para demonstrar que esta tarefa é ultrapassada e necessita de aprimoramentos imediatos.

A liberação do cadastro pelo setor financeiro deve ser mantida, pois é uma segurança de que a empresa não receberá golpes financeiros. Porém, a análise antes realizada através de papéis impressos, pode ser realizada diretamente no sistema de registros.

Além disso, haveria a economia da empresa com materiais de expediente, que iriam diminuir consideravelmente se as análises acontecerem diretamente no sistema. E como consequência desta ação, a empresa estaria diminuindo a geração de resíduos que contribuem para a poluição do planeta e o consumo de folha de papel, advinda de árvores.

8.3 Diagnóstico (in) flexibilidade do sistema de registros

Antes de iniciar este diagnóstico, irei mais uma vez enfatizar que a troca de dados e informações corretas e a credibilidade de tais dados e informações facilitam a continuidade do processo, pois com estes dois aspectos a presença de erros diminuem ou praticamente se extinguem.

Grandes, médias e até em alguns casos pequenas empresas necessitam de um sistema operacional para organizar e auxiliar nos procedimentos internos. Na Metalúrgica Mor, o sistema de registros utilizado pelos representantes comerciais e também pela equipe interna é o responsável pela maioria das ações que são tomadas na organização, ações estas que se baseiam nos dados e informações que

são armazenadas e disponibilizadas por este sistema.

Com o acirramento da concorrência, as empresas devem tomar providências que as mantém a frente de seus concorrentes. Para isto, uma das medidas que podem ser adotadas é fazer o uso de sistemas dinâmicos e que se adaptam para atender as necessidades dos usuários, se customizando com frequência. Porém, cada sistema possui um ritmo de atualização, dependendo de suas particularidades.

A flexibilidade, ou melhor, inflexibilidade do sistema de registros da Metalúrgica Mor foi um dos aspectos que receberam maiores críticas das duas colaboradoras participantes da pesquisa, e também foi uma característica citada pela representação comercial. Após análises das pesquisas, constata-se que o sistema de registros é identificado como inflexível e frequentemente não se adapta à novas alterações.

De acordo com a explicação das colaboradoras, o processo é muito engessado, ou seja, intolerante para informações que não estejam em seu procedimento diário ou para sequencia de dados que devem ser inseridos no sistema. Segue abaixo, figura com o layout demonstrativo das informações solicitadas pelo sistema de cadastramento, onde a sequencia deve ser respeitada:

FIGURA 15: Novos clientes e manutenção de antigos clientes

Fonte: Manual de treinamento Metalúrgica Mor (2017)

Já quanto à opinião dos representantes, o sistema de registros atual também possui um formato muito engessado, pois sua inflexibilidade na aceitação de dados e complexidade de arquivos gerados exige uma maior dedicação de tempo, o que

pode atrapalhar algumas negociações com clientes. Segue abaixo layout demonstrativo das informações solicitadas durante a implantação de pedidos de compra e a sequencia que deve ser respeitada:

FIGURA 16: Implantação de pedidos de compra
Fonte: Manual de instruções Metalúrgica Mor (2017)

Conforme exemplificação na figura 16, no caso da implantação de pedidos, não é possível inserir produtos no pedido de venda sem antes digitar o código do cliente, ou ainda a condição de pagamento. Esta etapa da venda torna-se demorada para clientes novos, pois caso não estiverem cadastrados junto à empresa, não poderão registrar os produtos de sua preferência.

Devido à simplicidade do sistema, a inflexibilidade na aceitação de dados pode ser percebida no momento em que o sistema não permite fazer outras tarefas quaisquer que não sejam aquelas para as quais foram desenhados e desenvolvidos, ou seja, fazem uso somente dos recursos disponíveis. Tal situação pode comprometer o compartilhamento de dados e informações, o que afetará o processo de comunicação entre equipe externa e equipe interna.

Ainda sobre seu engessamento, a sequencia de campos que contem no sistema de registros deve ser respeitada, caso contrário ocorre o bloqueio na continuação da tarefa. Como observadora do sistema de registros durante este estudo, a alteração na sequencia dos campos que devem ser preenchidos não

interfere em nenhum relatório que será posteriormente gerado, então não haveria problema em alternar os campos preenchidos conforme a necessidade do usuário ao invés de seguir uma sequência.

Em um estudo recente, Bhatt et al. (2010) verificaram que a flexibilidade da infraestrutura de TI de empresas de manufatura e serviços está positivamente associada à maior geração e disseminação de informação, que, por sua vez, influenciam a capacidade de uma organização responder a novas demandas e desafios, e a sua competitividade.

Como o sistema de registro é uma ferramenta de muita importância para a prática diária de venda, seu mau funcionamento ou seu uso limitado podem afetar o desempenho geral da empresa. Desta forma, buscando sempre o alinhamento dos processos organizacionais, dentro do contexto da flexibilidade do sistema de registros, encaixa-se a participação da equipe de tecnologia da informação (TI) frente ao encontro de dificuldades na utilização do sistema de registros, onde atuam como suporte e estão sempre a postos para prestar auxílio, ou seja, de maneira geral mostram-se ágeis nos chamados da equipe interna e externa.

Atualmente a empresa não possui nenhum procedimento padrão onde fiquem registradas e armazenadas para consulta as dificuldades encontradas durante o uso do sistema de registros, tanto pela equipe interna quanto externa. Desta forma, na recomendação referente a este diagnóstico será descrito a melhor sugestão julgada para esta situação.

8.3.1 Recomendações

De acordo com Patrícia Bispo (2007) no artigo A opinião do colaborador tem valor para o portal RH.com.br, “uma das características do ser humano é a incontestável necessidade de ser fazer escutar, expressar suas opiniões seja qual for o meio em que se encontre”.

Como a Mor não possui como padrão de armazenamento e coleta das dificuldades durante o uso do sistema de registros, uma possível solução para a diminuição de dificuldades relacionadas ao sistema de registros internos seria considerar as sugestões impostas pelos usuários destes registros, ou seja, colaboradores internos e representantes.

Tomando como influência um assunto adotado por muitas empresas, a

implantação de um padrão semelhante ao sistema de inovação aberta poderia auxiliar na adequação necessária do sistema de registros. A elaboração de um procedimento padrão onde o colaborador poderia inserir quais aspectos que causaram alguma dificuldade e que devem receber melhoramento facilitaria o acompanhamento das providências a serem tomadas nas situações.

Desta forma, toda vez que o sistema de registros não satisfaça a necessidade do colaborador em determinado tarefa, o mesmo poderia informar e ao mesmo tempo sugerir o que poderia ser feito, como adapta-lo as necessidades emergentes dos processos da organização e tirar proveito das oportunidades, pois ao mesmo tempo em que se esta melhorando o processo da organização, esta aumentando o nível de satisfação do colaborador com a empresa, pois assim o mesmo percebe que possui voz ativa na organização.

Como já mencionado anteriormente, nesta recomendação não foi elaborado fluxograma representativo como nas demais sugestões, mas sim será descrito por extenso e apresentado o layout para a formulação de um procedimento padrão. Abaixo, encontra-se a recomendação em forma de figura para o controle de dificuldades, onde o colaborador ou o representante comercial pode descrever de forma resumida o que lhe causou dúvidas ou problemas e prontamente recomendar uma possível melhoria:

QUADRO 3: ACOMPANHAMENTO DO SISTEMA DE REGISTROS

DIFICULDADES E SUGESTÕES RELACIONADAS AO SISTEMA DE REGISTROS
*Colaborador:
*Matrícula:
Dificuldade:
Sugestão:
Feedback:
*opcional

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na figura o layout para a criação de um procedimento padrão que se relaciona com o sistema de registros internos, disponível tanto para uso da equipe interna quanto da equipe externa. Neste procedimento, o colaborador teria a opção de se identificar ou não. Ainda, poderia descrever a dificuldade encontrada e sugerir uma melhoria para que a mesma situação não se repita novamente. Após análise da melhoria pela chefia direta e posteriormente pela equipe de tecnologia da informação, seria retornado com um feedback.

Para a elaboração deste procedimento, toma-se como influência o sistema de inovação aberto, onde os colaboradores e pessoas de fora da organização, neste caso os representantes de venda, tem a liberdade de opinar para o melhoramento dos procedimentos organizacionais e para um melhor aproveitamento das ferramentas de registro e comunicação da organização.

9 CONCLUSÃO

No mercado competitivo, empresas que não se esforçam para surpreender e reter seus consumidores com aquilo que tem de melhor para oferecer, seja produto ou serviço, acabam cedendo espaço para seus concorrentes. Com isto, percebe-se a necessidade de manter-se em constante mudança e adaptação conforme as exigências dos clientes, além de sempre estar em busca do aprimoramento dos seus processos.

Como a maioria das grandes empresas, a Metalúrgica Mor possui concorrentes com uma capacidade muito próxima à sua de expandir mercado, e dessa forma precisa encontrar meios de se manter competitiva e continuar com a alta parcela do mercado consumidor que seus produtos possuem. Observando a necessidade de sempre se aperfeiçoar, este trabalho teve como propósito descrever o atual Sistema de registros internos utilizado pelos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor S/A para repassar ao setor comercial da organização as vendas efetuadas e os dados de seus novos clientes.

Para isto, foi analisada através de questionários a troca de informações entre representantes de vendas e a área comercial interna, bem como as ferramentas utilizadas pelos representantes no Sistema de registros internos. O controle de envio, armazenagem e análise de cadastros e pedidos é necessário para evitar erros organizacionais, insatisfação dos consumidores e ainda manter uma competente gestão de informação através do uso de informações úteis e corretas.

Com as duas colaboradoras escolhidas como amostra, foram pesquisados a agilidade, a flexibilidade, a seletividade, a confiabilidade e a eficiência do sistema de registros, e para classificação deste sistema deu-se como opção: excelente, bom e ruim. Os aspectos agilidade e eficiência alcançaram um bom resultado, pois ambas colaboradoras classificaram as duas características como satisfatórias e com um bom desempenho, pois atendem suas necessidades diárias. Quanto à flexibilidade, não obteve um bom resultado, pois o sistema de registros internos não é considerado flexível às adaptações, o que proporcionou a formulação de uma sugestão para esta característica. Quanto à seletividade de erros e a confiabilidade de informações que não obtiveram um bom resultado, porém podem ser melhorados, optou-se por não opinar com sugestões, pois a organização já está trabalhando para evitar erros nas trocas de informações através da implantação de

filtros sistêmicos.

Como a empresa trabalha com a distribuição através de representantes comerciais, foi muito importante entender como ocorre a comunicação da equipe externa e equipe interna e qual a influência do sistema de registros no processo decisório tanto da gestão comercial, como para toda a organização. E para isto, as pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste estudo foram de extrema importância.

Em relação à pesquisa realizada com os cinco representantes comerciais pertencentes a regiões distintas de distribuição, buscou-se identificar a produtividade do sistema de registros, o funcionamento geral do sistema, se existem dificuldades de uso, o envolvimento da equipe interna na prestação de auxílio, a aplicação de treinamentos pertinentes à utilização do sistema e também a abordagem de melhorias.

Após a análise da pesquisa, constatou-se que o auxílio da equipe interna em casos de dificuldades é na maioria das vezes ágil para retornar com uma solução, porém esporadicamente acontecem situações em que o retorno não é imediato, sendo este atrasado justificado por variáveis internas que também necessitam de verificação. Mesmo encontrando dificuldades, existe pouco treinamento da equipe representante e esta seria a maior causa para o surgimento de dificuldades, então, foram elaboradas sugestões de melhoria para intensificar o treinamento da equipe de representação comercial.

Além disto, a equipe de representantes comerciais suggestionaram algumas outras melhorias que tornariam o uso do sistema de registro mais eficiente. As adequações citadas foram: adaptações para a alta quantidade de dados que devem ser inseridos e que passam pelo mesmo procedimento internamente, instantaneidade no cadastramento de novos clientes e acompanhamento virtual da situação de cadastros e pedidos dos clientes, visto que este último aspecto citado já está em fase de projeto na Metalúrgica Mor com o objetivo de aprimorar o sistema institucional.

Resumindo a pesquisa com os representantes comerciais, observou-se que um aspecto direciona ao outro, ou seja, um bom funcionamento do sistema gera menos dificuldades durante o uso e influencia diretamente na sua produtividade, pois desta forma o processo de cadastramento de novos clientes e implantação de pedidos acontece mais rapidamente, possibilitando uma maior agilidade na repetição dos

procedimentos.

Diante do material exposto no decorrer deste estudo de caso, posso concluir que a empresa Metalúrgica Mor S/A possui um Sistema de Registro Interno que satisfaz a necessidade dos colaboradores, representantes e principalmente dos clientes, e através das análises realizadas foi possível destacar os pontos fortes e pontos fracos, bem como propor métodos e elaborar sugestões que torne o Sistema de registros internos dos representantes mais eficientes e satisfatórios.

Este trabalho contribuiu para que a empresa possa entender de uma forma mais aprofundada como ocorre a comunicação através das ferramentas disponíveis entre a equipe externa e equipe interna e no que este procedimento influencia. As melhorias descritas tiveram o objetivo de sanar possíveis falhas de comunicação, tornar o sistema institucionalizado um processo que contenha boas ferramentas para aumentar o sucesso empresarial e desta forma destacar-se perante aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM. *Sistemas de Informação: sistemas de gestão empresarial*. Carlos Eduardo, 08 de novembro de 2007. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/sistemas-de-informacao-sistemas-de-gestao-empresarial/358/> >. Acesso em 03 abril 2016.
- ALMEIDA, Roberto Teixeira. *Escola Técnica Aberta do Brasil. Administração de Vendas*. Universidade Estadual de Montes Claros, 2011.
- AMARAL, Sueli Angélica do. *Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação*. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.40, n.1, jan./abr. 2011. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652011000100007&lang=pt>. Acesso em 05 abril 2016.
- ANGELONI, Maria Terezinha. *Elementos Intervenientes na tomada de decisão*. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.32, n.1, p.17-22, jan./abr. 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>>. Acesso em 17 abril 2016.
- ANGNES, Ricardo. *Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas*. 2012. 134 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Área de Concentração em Marketing)-Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO- ABEPRO. *A evolução do processo decisório*. Carlos Alberto Ferreira Bispo e Dr. Edson Walmir Cazarini. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf> Acesso em 14 maio 2016.
- BAIERLE, Ismael Cristofer. *A Gestão do Conhecimento como Estratégia de Apoio à Tomada de Decisão Organizacional na área de Marketing*. 2010, 111 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Sistemas e Processos Industriais- Mestrado) Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2010.
- BHATT, G; EMDAD, A; ROBERTS, N.; GROVER, V. Construir e alavancar informações em ambientes dinâmicos: o papel da flexibilidade da infraestrutura de TI como facilitador da capacidade de resposta organizacional e vantagem competitiva. *Journal Information & Management*, Nova Iorque, 2010, vol .47, n. 8, pág. 341-349. Disponível em: < <https://www.journals.elsevier.com/future-generation-computer-systems/call-for-papers> >. Acesso em 12 maio 2017.
- BONILLA, J. M.L; BONILLA, L.M.L; VINCES, J.C.P. *Sistemas de Información de Marketing: una visión integradora*. Revista Tourism e Management Studies, Faro, v.11, n.2, julho 2015. Disponível em:<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-

84582015000200023&lang=pt >. Acesso em 01 maio 2016.

BRAGA, Ascensão. *A gestão da informação, 1996, 26 f.* Tese (Gestão Administrativa- Mestrado)-Universidade da Beira Interior- UBI, Covilhã, Portugal, 1996.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772> <. Acesso em: 14 maio 2016.

CAMPOMAR, M.C; KHAUAJA, D.M.R. *O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva.* *Revista JISTEM (Journal of Information Systems and Technology Management)*, São Paulo, v.4, n.1, 2007. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752007000100003>. Acesso em 24 abril 2016.

CAMPOS, Claudinei. *Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.* *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v.57, n.5, p.611-614, set./out.2004. Disponível em:<https://www.researchgate.net/profile/Claudinei_Campos/publication/7746086_Content_analysis_a_qualitative_data_analysis_tool_in_health_care/links/54295a00cf26120b7b5ee76.pdf >. Acesso em 15 maio 2016.

CAMPOS, Sandra. *Sistemas de informação.* Curso de administração de empresas da Faculdade Montessoriano de Salvador- FAMA, 2010, p.41.

Departamento de Marketing da Mor. Anuário MOR 50 Anos. Santa Cruz do Sul, 2012.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos.* Editora Pearson, São Paulo, 2003, 2º edição.

DONASSOLO, Paulo Henrique. *Fatores influenciadores em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista.* 2011. 141 f. Dissertação (Programa de Pós- graduação em Administração- Mestrado)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

FILHO, M. P. de C. *Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios.* *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v.34, n.6, p.33-45, nov./dez.1994. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a05v34n6.pdf>>. Acesso em 29 de abril 2016.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. *O processo decisório: modelos e dificuldades.* *Revista Decidir*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 8, p. 30-34, março 1995. Disponível em:<http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf__>. Acesso

em 14 maio 2016.

FREITAS, Henrique. *Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação*. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.35, n.4, p.84-102, out./dez.2000. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/analise_de_dados_qualitativos_aplicacoes_e_tendencias_mundiais_em_sistemas_de_informacao.pdf>. Acesso em 22 maio 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em 15 maio 2016.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o Marketing*. São Paulo: Manole, 2004.

JOCHIMS, Marcela Zarbock. *Sistemas de Informação de Marketing: Conceitos e práticas*. 2008, 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Departamento de Ciências administrativas)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro, ed. Campus Ltda, 1999. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/saritalivro.pdf>>. Acesso em 02 abril 2016.

LEMOS, Marilis de Almeida. *Comércio: perfil, reestruturação e tendências*. Revista Educação e Sociedade. n.61, 1997. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78266/000164877.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19 abril 2016.

MONOGRAFIAS.COM. *Sistema de Información en mercadeo*. Walter Schupnik, 18 de outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo.shtml>>. Acesso em 24 abril 2016.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argos.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em 15 maio 2016.

MORESI, E. A. D. *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização*. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.29, n.1, p.14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2>>. Acesso em 14

maio 2016.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.15, n.4, p.731-747, jul./ago.2011. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>>. Acesso em 15 maio 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro:Campus,1997.

OLIVEIRA, A.M. de; NOVAIS, E.S. de; SILVA, I. da. *Sistemas de informação de marketing em unidades de informação*. Revista Biblios, Londrina, v.5, p.18-19, abr./set. 2004. Disponível em:< http://eprints.rclis.org/5533/1/2004_24.pdf>. Acesso em 19 abril 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização & Métodos: O&M - uma abordagem gerencial*. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, K. D. ; ALMEIDA, K.L.; BARBOSA, T.L. *Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras*, 2012, 97 f. Dissertação(Programa de Pós Graduação em Ciências Florestais)-Universidade federal do Espírito Santo, Jerônimo Monteiro,2012.

PEREIRA, Antônio Nunes. *Controles internos empresariais e gestão: visões e importância- uma abordagem exploratória*. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.15, n.3, p.27-44, dez. 2004. Disponível em:<<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/262/255>> . Acesso em 03 maio 2016.

PIGATTO, Gessuir; ALCANTARA, Rosane Lucia Chicarelli. *Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise*. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v.14, n.1, jan./abr.2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100013&lang=pt> . Acesso em 01 maio 2016.

PLETSCH, Estela. *O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão: o caso da central de atendimento da Telet S/A*. 2003, 105 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração- Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PORTAL BRASIL ESCOLA. *Controle interno: sugestão de implantação em uma empresa de corretagem de seguros*. Jhessica C. Barbosa Costa, 13 julho de 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. *O valor da informação para a organização*. Nelson José do Nascimento, 31 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/51542/o-valor-da-informacao-para-a-organizacao#ixzz44LX8iptt>>. Acesso em 27 mar. 2016.

PORTAL R7. *Conhecimento empírico, científico, filosófico e teológico*. Renan Bardine. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/filosofia/conhecimento-empirico-cientifico-filosofico-e-teologico>>. Acesso em 01 maio 2016

PORTAL RH.COM.BR. A opinião do colaborador tem valor. Patrícia Bispo, 30 julho de 2007. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/4803/a-opinio-do-colaborador-tem-valor.html> > Acesso em 01 maio 2017.

REZENDE, Yara. *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Revista El profesional de la información, São Paulo, v.10, n.5, p.21-32, maio 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Yara_Rezende/publication/236024699_Informacao_para_negocios_os_novos_agentes_do_conhecimento_e_a_gestao_do_capital_intelectual/links/0c960515d84a2b7c59000000.pdf>. Acesso em 03 abril 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE. *Como aprimorar a equipe de vendas*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-aprimorar-a-equipe-de-vendas,2fe3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em 17 abril 2016.

SETZER, Valdemar W. *Dado, Informação, conhecimento e competência*. Revista Datagrama, São Paulo, v.10,2001. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em 05 abril 2016.

SILVA, A.L. da; FISCHMANN, A.A. *Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. Revista de Administração, São Paulo, v.37, n.2, p.6-16, abr./jun.2002. Disponível em:< <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V370206.pdf>>. Acesso em 03 maio 2016.

SILVA, Dani Cabreira Da. *A relação entre satisfação do vendedor direto e performance em vendas: proposição de recomendações para melhoria de resultado através da análise da satisfação da força de vendas, 2013, 136 f*. Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração – Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing)-Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

SILVA, N. S. da; MATTAR, F. N. *Contribuição para a avaliação da eficácia dos sistemas de informações de marketing: uma pesquisa exploratória*. 2000. 60 f. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SILVA, R.R. da; BENEGAS, A. A. *O uso do estudo de caso como método de ensino na graduação*. Revista Economia e Pesquisa, Araçatuba, v.12, n. 12, p. 9- 31, nov. 2010.Disponível em:<http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v12_artigo01_uso.pdf>. Acesso em 07 maio 2016.

SIMCSIK, Tibor. OSM: Organização, Sistemas e Métodos. Editora Futura, São Paulo, 2002, 2º edição.

SOUTO, Leonardo Fernandes organizador. Gestão da Informação e do conhecimento: Práticas e reflexões. Editora Interciência, Rio de Janeiro, 2014, 1º edição. 285 páginas.

SPAREMBERGER, Ariosto. Administração de Vendas, 2008, 124 f. Publicação Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2008.

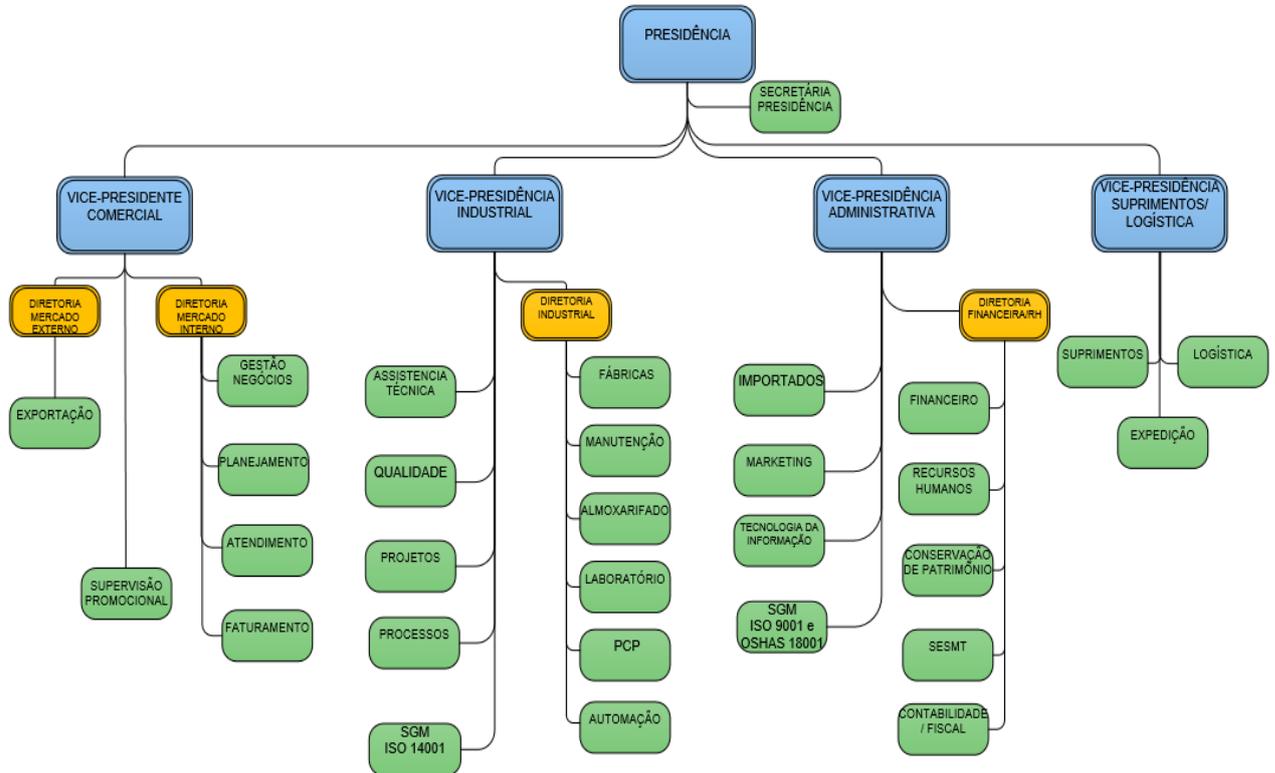
VARGAS, Tatiane Silva de. Marketing em mídias sociais: um estudo de caso das ações de sucesso no relacionamento digital entre dois bares porto-alegrenses e seus consumidores. 2011, 95 f. Trabalho de conclusão do curso graduação (Departamento de Ciências Administrativas)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

VENTURA, Magda Maria. *O estudo de caso como modalidade de pesquisa*. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro, v.20, n.5, p.383-386, set./out. 2007. Disponível em:<http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em 30 abril 2016.

VIEIRA, Valter Afonso. *As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing*. Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.1, p. 61-70, jan./abr. 2002. Disponível em:<<http://www.unifra.br/professores/EDUARDO/As%20tipologias,%20varia%C3%A7%C3%B5es%20e%20caracter%C3%ADsticas.pdf>>. Acesso em 01 maio 2016.

ANEXOS

ANEXO A – Organograma da empresa



Fonte: Fornecido pela empresa.

ANEXO B- Planilha preenchida com solicitações de compra

<u>Pedido</u>					
Cliente: _____			Código: _____		
Endereço: _____			Ordem de compra: _____		
Bairro: _____		Cidade: _____			
CNPJ: _____		Insc. Estadual: _____			
Prazo: _____		Representante: _____			
Frete: _____		Redespacho: _____			
Obs: _____					

Código	Item	Empresa	Quant	Preço Unitário	Sub Total
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
	-	-			-
TOTAL					-

ANEXO C- Planilha preenchida com dados de clientes novos

		REG-FAT-024	
INFORMAÇÕES CADASTRAIS			
1- Razão Social completa: _____			
CGC/CPF: _____			
INSCR. EST.Nro.: _____			
2- Endereço Faturamento: _____			
Bairro: _____	Cidade: _____		
CEP: _____	UF: _____		
3- Endereço Entrega: _____			
Bairro: _____	Cidade: _____		
CEP: _____	UF: _____		
CGC: _____	INSC. EST.Nro.: _____		
4- Endereço Cobrança: _____			
Bairro: _____	Cidade: _____		
CEP: _____	UF: _____		
CGC: _____	INSC. EST.Nro.: _____		
5- Ramo de atividade: _____			
6- Contatos:			
Telefone: _____	Telefone: _____		
Telefone: _____	Telefone: _____		
Fax: _____	Fax: _____		
E-mail: _____	E-mail: _____		
E-mail para envio da DANFE em PDF: _____			
E-mail para envio do arquivo XML da NFE: _____			
E-mail para envio de alerta quanto ao vencimento de título: _____			
7- Site: _____		Contato Site: _____	
PARA AVALIAÇÃO DE CRÉDITO			
8- Data de fundação: _____			
9- Sucessora de: _____			
10- Principais Sócios:			
	Nome	CPF	Cargo/Participação
1-			
2-			
11- Fontes de Ref.Bancária:			
		Pes. Física	
		Pes. Jurídica	
	Banco	Agência	Fone/fax
1-			
2-			
12- Fontes de Referências comerciais:			
	Nome da Firma	Cidade/Estado	Fone/fax
1-			
2-			

ANEXO D - ARTIGO

Importância Do Sistema De Registros Internos Da Metalúrgica Mor

RESUMO

Este artigo demonstrará os resultados de uma pesquisa descritiva com os representantes comerciais e colaboradoras da Metalúrgica Mor S/A, realizada através da aplicação de questionário semiestruturado aos indivíduos, com posterior análise qualitativa dos dados. A pesquisa foi aplicada no período de março à maio de 2016 e teve como propósito entender o funcionamento e a importância do Sistema de Registros para a organização, além de coletar sugestões que após refinadas, possam proporcionar a melhoria contínua para a empresa. A pesquisa foi satisfatória, pois permitiu analisar os aspectos que compõem o Sistema de Registros Internos, sobretudo a troca de informações e dados entre representantes comerciais e equipe interna da Metalúrgica Mor.

Palavras-chave: Troca de Informações e dados; Sistema de Registros Internos; melhoria contínua.

1 INTRODUÇÃO

A abundância de informações que circundam as pessoas e a facilidade para adquiri-las tem sido um fator de grande auxílio para as empresas, pois desta forma torna-se mais fácil conhecer seu cliente e também seu concorrente. Porém, é importante manter uma competente gestão da informação para filtrar as informações que realmente agregam benefício à empresa, principalmente quando é necessário fazer uso de tais informações para traçar estratégias.

Para tanto, umas das ferramentas que pertencem ao Sistema de Informação de Marketing (SIM) é o Sistema de Registros Internos, identificado na Metalúrgica Mor como o agrupamento de ferramentas institucionais que são responsáveis pelo processo de controle de envio, armazenagem e análise de cadastros e pedidos de clientes.

Com a finalidade de analisar o atual Sistema de Registros Internos da Metalúrgica Mor, foi realizada uma pesquisa descritiva através da aplicação de questionário semiestruturado e com posterior análise qualitativa dos dados. A pesquisa foi aplicada no período de março à maio de 2016 junto à uma amostra de representantes comerciais e colaboradoras internas da organização em estudo. Seu principal objetivo foi analisar os aspectos que envolvem o Sistema de registros internos, bem como acompanhar a troca de informações e dados entre representantes e equipe interna, compreender o funcionamento e a importância deste Sistema para a organização, além de coletar sugestões para a melhoria contínua das ferramentas e dos procedimentos.

O artigo foi composto em cinco partes, onde a segunda parte será uma breve apresentação da empresa em estudo e na terceira parte será explanada a revisão de literatura, composta por assuntos relacionados à Era da informação, ao Sistema de Informação de Marketing, ao Sistema de Registros Internos e à força de vendas. A quarta parte é composta pelo método utilizado para a pesquisa, já a quinta parte contem a análise dos resultados e por fim a conclusão da pesquisa.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Metalúrgica Mor S/A com sede na cidade de Santa Cruz do Sul, Rodovia BR

471, Km 132, s/n, bairro Distrito Industrial é formada por três sócios, sendo que a maior parte das ações é de responsabilidade do atual Presidente, senhor André Luiz Backes. Seu organograma é composto por um diretor-presidente, quatro vice-presidências e quatro diretorias. Seu ramo de atuação envolve a fabricação de artigos de metal para uso pessoal e doméstico, além de atuar com importações chinesas de itens para utilidades domésticas e lazer.

Possui em torno de 157 mil metros quadrados, distribuídos entre unidade I - matriz, unidade II, unidade III Distribuidora e filial em São Paulo. São em torno de 1.200 colaboradores efetivos, sendo que no período de safra, que se inicia no mês de julho e estende-se até o mês de janeiro do ano subsequente, o número de colaboradores pode chegar até 1.600.

A empresa é certificada com a ISO 9001, comprovando que a organização possui em seus processos e produtos um modelo de gestão que garante a qualidade dos mesmos. Atualmente, a organização esta entre as 1000 maiores empresas do Brasil, as 500 maiores da região sul e as 100 maiores do estado do Rio Grande do Sul. Entre um dos benefícios que a empresa proporciona é o número de empregos que oferece e a valorização da área industrial da cidade.

Com a missão de “Produzir, Importar e Comercializar produtos para o segmento de Casa e Lazer, no Mercado Interno e Externo; Manter na América do Sul a liderança no Segmento de Lazer; Buscar no Brasil a Liderança do segmento de térmicos até 2020”, a empresa destaca os tópicos que fundamentam seu Sistema de Gestão Integrado: Promove a qualidade de seus produtos, para que o cliente retorne e o produto não; Previne a poluição do meio ambiente através da utilização racional dos recursos naturais e gerenciamento dos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas; Promove a saúde e zela pela segurança dos colaboradores e Atende aos requisitos legais aplicáveis e outros subscritos pela organização. Já como valores, a empresa adota os seguintes: Empresa Simples, Austeridade nos gastos, Lealdade, Trabalho intenso como Fonte de Progresso, Foco no resultado, Amor à marca, Valorização da prata da casa, Preocupação com o ser humano e Comprometimento com o Meio Ambiente.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Era da Informação

A ampliação da capacidade de armazenamento e troca de informações, dados e formas de conhecimento bem como a interligação entre as pessoas que difundem suas formas de cultura e saberes acentua-se ao passar dos tempos. Conforme Chiavenato (2010) a era da informação trouxe à tona variáveis até então ignoradas e desconhecidas, mas que agora podem ser consideradas essenciais para o sucesso empresarial, tais como a competitividade, as competências individuais, a sustentabilidade, a ética, a responsabilidade, o capital humano e o capital intelectual.

De extrema importância para as organizações, os dados, informações e o conhecimento adquirido no ambiente externo auxiliam no processo de traçar estratégias, pois fornecem a real situação do que acontece fora da organização, e como explica Maria Angeloni (2003), eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação e seus conceitos relacionam-se ao conceito de comunicação, e ainda estão ligados ao processo decisório.

Chiavenato (2010, pág.51) define os dados como “elementos brutos (fatos ou estatísticas) coletados que por si só não podem ser utilizados para a tomada de decisão, pois ainda não foram selecionados e são representados por símbolos, como letras, números, quantidades, códigos, cores, sinais, etc.”.

Já quanto à informação, Chiavenato (2010) garante que o sistema atinge seus objetivos através de canais de informação entre suas partes constituintes, e à medida que os canais de

informação funcionam bem, o sistema se integra devido à troca mútua de seus canais. Em contrapartida, quando os canais de informação funcionam precariamente, o sistema perde seu entrosamento e pode até desaparecer. Não temos nenhuma definição exata do que é informação, sabemos apenas que ela é a fase seguinte de um dado.

A definição de conhecimento é complexa independentemente do contexto que está inserido. Para Helena Lastres e Sarita Albagli (1999), o conhecimento é o resultado de um processamento da informação, que ao ser absorvida, interage com processos mentais lógicos e não lógicos, valores, crenças, compromissos e outros elementos que permeiam na mente das pessoas, possuindo dois componentes ligeiramente opostos: o conhecimento tácito, que é difícil de ser compartilhado, pois abrange nossas emoções e sensações, e o conhecimento explícito, que pode ser transmitido devido à sua racionalidade.

Compreende-se que os dados após sua análise transformam-se em informação, e que o conjunto de informações é a base do conhecimento. Com isto, podemos concluir que estes três elementos juntos formam o processo de comunicação nas empresas, que logicamente deve estar alinhado para auxiliar nas estratégias e conseqüentemente gerar resultados positivos.

3.2 Sistemas de Informação de Marketing

Newton Silva e Fauze Mattar (2003) estabelecem que o Sistema de Informação de Marketing tenha como objetivo gerar informações úteis para o desempenho das atividades de administração, tanto no nível gerencial, como no operacional e que todos os Sistemas que suportam as atividades de marketing, informatizados ou não, corporativos e pessoais, formais e informais, internos e externos, pertencem ao domínio do SIM.

Um sistema de informação de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 71).

De acordo com HONORATO (2004), este sistema pode ser subdividido em áreas que controlam, integram e analisam os relatórios internos da empresa, fornecendo informações como o volume de venda por produto, região, vendedor e bem como canal de distribuição, rentabilidade, lucros, custos, despesas e dados sobre produção entre outros possíveis.

Na prática e conectando ao assunto desta pesquisa, pode-se analisar a transformação de dados em informação e conseqüentemente em conhecimento através do Sistema de Registros Internos dos representantes de vendas. Eles possibilitam registrar no sistema os dados dos clientes, tais como CNPJ, sócios, endereço, filiais, orçamentos de venda, pedidos de compra e etc. Esses dados somados e analisados podem fornecer à gestão comercial importantes informações, tais como quantidade de vendas por região, por representante e por cliente.

3.2.1 Sistema de Registros Internos

Apesar de ser uma das principais ferramentas do Sistema de Informação de Marketing, o sistema de registros internos estudado neste trabalho é aplicado e analisado pelo setor comercial. É definido como a forma mais simplista de levantar e armazenar dados e tem como objetivo identificar oportunidades e possíveis problemas. É importante que a gestão analise tais informações, que podem ser obtidas através “[...] dos registros de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, etc.”. (KOTLER, 2006, pág. 71)

Antônio Pereira (2004) supõe que o controle interno sobre os registros tende a favorecer o processo de gestão, pois há existência de uma contribuição informativa para a gestão empresarial, pois conseqüentemente gerará benefícios socioeconômicos. Ou seja, onde há uma comunicação em que realmente existe troca de informações entre setores, é possível definir objetivos e estabelecer modos de se atingir metas. Ele ainda expõe que os objetivos do controle sobre os registros estão alinhados às metas empresariais, no qual o lucro possui

prioridade. Os objetivos são:

- Dotar a empresa de uma base informativa confiável;
- Induzir comportamento focado em resultados;
- Prevenir erros e fraudes;
- Estimular a eficiência dos colaboradores, monitorada através de relatórios;
- Monitorar o cumprimento das regras organizacionais.

O abastecimento do sistema de registros com informações sobre consumidores atuais e potenciais, novos desejos dos consumidores, aceitação dos produtos e promoções, observação da concorrência é possível para a organização realizar uma previsão de vendas, estabelecer preços, planejar novos produtos e avaliar os vendedores. É importante que a gestão analise tais informações, que podem ser obtidas através “[...] dos registros de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, etc.”. (KOTLER, 2006, pág. 71)

O Sistema de Registros Internos na Metalúrgica Mor S/A é utilizado pelos representantes de vendas da empresa para repassar ao setor comercial da organização as vendas efetuadas e os dados de seus novos clientes. Este controle de envio, armazenagem e análise de cadastros e pedidos é necessário para que não se percam, evitando erros organizacionais e reclamações dos consumidores. Com isso, ele pode ser considerado como um aliado da organização para atingir melhores resultados.

3.2.1.1 Força de vendas

A Metalúrgica Mor trabalha com a distribuição de venda através de representantes comerciais, que não possuem vínculo empregatício com a organização, somente contrato de exclusividade da linha de produtos. De acordo com Ariosto Sparenberger (2008), o papel do representante de venda da organização moderna é manter uma extensão comunicativa entre cliente e empresa, colhendo informações e dados que possibilitem o diagnóstico das necessidades e desejos dos consumidores para que então seja traçado um plano de vendas.

Para Roberto Almeida (2010), o representante desempenha diferentes papéis na sociedade e nos negócios, sendo seu principal objetivo gerar lucro para a empresa que representa, atendendo as necessidades dos clientes e projetando-se profissionalmente. De um modo geral, os representantes com bom desempenho procuram conhecer o cliente e suas necessidades, resolver possíveis problemas nas negociações, integrar a promoção e a propaganda junto ao cliente, investigar as ações do concorrente e planejar suas vendas.

Na empresa analisada durante a pesquisa, os representantes desempenham a atividade de efetivar vendas, e para isto, enviam pedidos de compra à equipe interna, bem como o preenchimento do cadastro de novos clientes com os dados necessários, com o auxílio das ferramentas que compõem o Sistema de Registros.

4 MÉTODO

Segundo Gil (2008, p. 08) “pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim”. Resumidamente, o método é o conjunto de procedimentos que devem ser seguidos para se conhecer uma realidade específica, ou seja, sua definição é importante para alcançar o conhecimento.

Quanto à sua abordagem, para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois se baseia em informações não numéricas. Gil (2008, p. 133) define esse processo como uma sequência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório, envolvendo os procedimentos da empresa, os dados coletados no ambiente organizacional, a análise dos dados e sua respectiva interpretação.

Marcela Jochims (2008) afirma que a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos mais complexos, pois permite coletar informações mais detalhadas, condizendo com

a proposta do estudo, que envolvem a análise de um sistema e assim é ideal para obter informações importantes para a explanação do estudo.

Em relação ao seu objetivo, a pesquisa se encaixa no grupo descritivo, pois de acordo com Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Arilda Godoy (1995) a pesquisa descritiva ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Ela visa à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e para isso considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados.

Como procedimento técnico, fez-se uso do estudo de caso, que de acordo com Gil (2008) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este procedimento tem como finalidade explorar situações da empresa, descrever a situação contextual em que esta ocorrendo à investigação e explicar as variáveis que ocasionam determinado fenômeno.

Optou-se por fazer o uso da amostragem não probabilística intencional, que de acordo com Kenny Oliveira et al (2012) a amostragem não probabilística depende de critério e julgamento estabelecido pelo pesquisador para a produção de uma amostra fiel, ou seja, foram selecionados indivíduos entre a população que poderiam representar os demais. Desta forma, foram selecionados cinco representantes comerciais que desempenham suas atividades em cinco regiões distintas do país. Devido á rotina diária de vendas, não foi possível aumentar o numero desta amostra, representando 10% do total. Internamente, optou-se por aplicar a pesquisa com duas colaboradoras que possuem contato direto com o sistema de registros dos representantes, pois são responsáveis pelo recebimento de tais registros na organização.

Para auxiliar no entendimento do assunto, Arilda Godoy (1995) sugere como procedimentos para investigar os fatos e fenômenos da maneira que eles são a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos. Assim, de forma documental, foram utilizados para captação de dados livros, documentos internos e site da organização, artigos de periódicos, internet, jornais e revistas. Todos os materiais coletados possuem sua legitimidade constatada.

De forma primária, fez-se uso de questionário, pois conforme Henrique Freitas (2000), quando se constrói um questionário, fabrica-se um captador, um instrumento que vai nos colocar em contato com aquele que responde. Essa interação é condicionada por aquilo que permitiu fabricar o questionário, o que nos dá o modelo, a imagem. Essa imagem é uma aproximação do fenômeno que depende do equipamento de interpretação. Esse equipamento é o que se chama de teorias, conceitos, hipóteses, ou seja, tudo o que já se conhece antes de iniciar a observação.

A partir dos dados qualitativos coletados foi possível interpretar os resultados em sua forma geral, constituindo-se o desenvolvimento do estudo. Houve a descrição dos objetivos definidos anteriormente, ou seja, ocorreu a análise da troca de informações entre representantes de vendas e a área comercial e identificaram-se as possíveis falhas de comunicação entre os mesmos. Ainda, foram analisadas as ferramentas utilizadas pelos representantes no Sistema de registros internos, verificou-se a influência dos registros de informações no processo decisório da Gestão Comercial, sendo possível propor métodos que torne o Sistema de Registros Internos dos representantes mais eficientes e satisfatórios.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do material bibliográfico citado e da pesquisa realizada foi possível realizar a análise dos dados obtidos, onde se cruza o levantamento bibliográfico do assunto proposto com as informações coletadas. Com as colaboradoras, foi possível coletar informações de

como as devidas etapas do procedimento atual acontece, determinar se o sistema de registros atual é satisfatório ou não e em quais aspectos poderiam acontecer melhorias.

Quanto ao funcionamento do sistema de registros na visão corporativa, foram pesquisados alguns aspectos julgados essenciais no sistema, tais como: agilidade, flexibilidade, seletividade, confiabilidade e eficiência. Deram-se três opções para a classificação destes aspectos: excelente, bom e ruim.

Com o cruzamento dos dados, conclui-se que o sistema de registros de dados utilizado pelos representantes e pela organização é um sistema ágil, pois suas atualizações ocorrem periodicamente durante a jornada de trabalho e satisfazem a meta diária de vendas, garantindo a satisfação dos clientes. Destaca-se a confiabilidade, pois é de sabedoria dos usuários de que o próprio sistema não pode gerar relatórios sem que haja autorização de pessoas, ou seja, será fornecido somente as informações ou dados solicitados. Porém, em algumas situações as atualizações sistêmicas podem ocasionar uma pequena margem de erro, podendo gerar dúvidas em relação a algumas informações relevantes para tomadas de decisões, por exemplo, nas atualizações cadastrais dos consumidores.

Já como pontos negativos, a flexibilidade do sistema de registro é considerada insignificante ou quase nula, ou seja, o sistema de registros não é totalmente flexível e adaptável a alterações. Quanto a este aspecto, foi sugerido o desenvolvimento de um procedimento padrão para o acompanhamento da inflexibilidade do sistema, que poderia ser utilizado tanto pelos representantes comerciais quanto pela equipe interna. Neste procedimento padrão, poderia ser descrita qual dificuldade encontrada no Sistema de registros, e ainda uma possível sugestão imposta pelo usuário, com posterior feedback da equipe responsável pela análise de tal situação.

Enfatizou-se a necessidade de enviar dados e informações corretamente via sistema, pois caso tenha algum erro nas informações fornecidas pelos representantes os usuários não poderão detectá-la, somente será identificada após ter causado algum transtorno.

O questionário semiestruturado aplicado com os cinco representantes comerciais da Metalúrgica Mor possibilitou identificar pontos fortes e pontos fracos do sistema de registros, bem como listar as sugestões de melhoramento. Envolveu o funcionamento do sistema, desde a presença de dificuldades até o envolvimento da equipe interna na prestação de auxílio, bem como a aplicação de treinamentos pertinentes à utilização do sistema.

Alguns representantes se deparam com dificuldades de utilização do sistema, ou seja, barreiras na inserção de dados nos devidos campos, e no instante que dificuldades tornam-se obstáculos, a equipe interna responsável pela prestação de auxílio dos representantes deve prontificar-se imediatamente, se informando do que ocorreu e repassando o que deve ser feito para eliminar o problema de imediato.

A principal causa para as dificuldades de uso seria a falta de treinamentos, o que pode ser um agravante que dificulta o cumprimento das tarefas diárias para aqueles que possuem dúvidas. Desta forma, cabe à organização planejar treinamentos periódicos para toda a equipe de representação. Apesar de detectar algumas falhas, foi possível diagnosticar que a representação de venda aprova o sistema atual, mas como são quem mais faz uso deste sistema, sugeriram várias melhorias que acreditam melhorar muito o desempenho do sistema, entre elas reduzir a quantidade de informações a ser inseridas e flexibilizar.

Para um melhor aproveitamento do sistema de registros, poderia aprimorar o sistema para cadastramento instantâneo de clientes com posterior aprovação da organização, o que reduziria em até 4 horas o processo de emissão de pedidos. Ainda, a disponibilização via sistema do status de cadastros e pedidos agregaria mais valor ao atual sistema de registro. Tal melhoria já está sendo estudada pela empresa.

No geral, a eficiência, ou produtividade do armazenamento dos dados e das informações, proporciona facilidades para a leitura dos mesmos, desconsiderando neste caso

possíveis falhas que podem acometer qualquer sistema operante. Percebe-se que é importante manter o entrosamento entre equipe externa e equipe interna, fazendo uso dos meios de comunicação disponíveis. Desta maneira as falhas são corrigidas instantaneamente, mantendo a satisfação tanto da equipe de colaboradores quanto dos clientes que indiretamente são afetados.

6 CONCLUSÃO

Observando a necessidade de sempre se aperfeiçoar, este artigo teve como propósito descrever a pesquisa realizada com o atual Sistema de registros internos utilizado pelos representantes comerciais da empresa Metalúrgica Mor S/A para repassar ao setor comercial da organização as vendas efetuadas e os dados de seus novos clientes.

Para resolver os pontos negativos encontrados durante a pesquisa se sugeriu a elaboração de um procedimento padrão onde fosse possível destacar quais barreiras foram encontradas durante o uso do Sistema de Registros, e com isto ser possível acompanhar a resolução da situação quanto à seletividade de erros e a confiabilidade de informações que não obtiveram um bom resultado, porém podem ser melhorados, optou-se por não opinar com sugestões, pois a organização já está trabalhando para evitar erros nas trocas de informações através da implantação de filtros sistêmicos.

Em relação à pesquisa realizada com os cinco representantes comerciais pertencentes a regiões distintas de distribuição, buscou-se identificar a produtividade do sistema de registros, o funcionamento geral do sistema, se existem dificuldades de uso, o envolvimento da equipe interna na prestação de auxílio, a aplicação de treinamentos pertinentes à utilização do sistema e também a abordagem de melhorias.

Ainda, pode-se reforçar o treinamento da equipe interna para prestar auxílio mais rapidamente aos representantes comerciais, evitando obstáculos durante a prática de vendas. Mesmo encontrando dificuldades, existe pouco treinamento da equipe representante e esta seria a maior causa para o surgimento de dificuldades, então, foram elaboradas sugestões de melhoria para intensificar o treinamento da equipe de representação comercial.

Outras sugestões identificadas para o melhor aproveitamento do Sistema de Registros Internos foram adaptações para a alta quantidade de dados que devem ser inseridos e que passam pelo mesmo procedimento internamente, instantaneidade no cadastramento de novos clientes e acompanhamento virtual da situação de cadastros e pedidos dos clientes, visto que este último aspecto citado já esta em fase de projeto na Metalúrgica Mor com o objetivo de aprimorar o sistema institucional.

Observamos que um aspecto direciona ao outro, ou seja, um bom funcionamento do sistema gera menos dificuldades durante o uso e influencia diretamente na sua produtividade, pois desta forma o processo de cadastramento de novos clientes e implantação de pedidos acontece mais rapidamente, possibilitando uma maior agilidade na repetição dos procedimentos. Foi de extrema importância entender como ocorre a comunicação da equipe externa e equipe interna e qual a influência do sistema de registros no processo decisório tanto da gestão comercial, como para toda a organização. E para isto, as pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste estudo foram satisfatórias e auxiliaram no alcance do objetivo deste artigo.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos Intervenientes na tomada de decisão. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.32, n.1, p.17-22, jan./abr. 2003. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>>. Acesso em 17 abril 2016.

ALMEIDA, Roberto Teixeira. Escola Técnica Aberta do Brasil. Administração de

Vendas. Universidade Estadual de Montes Claros, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em 15 maio 2016.

HONORATO, Gilson. Conhecendo o Marketing. São Paulo: Manole, 2004.

JOCHIMS, Marcela Zarbock. Sistemas de Informação de Marketing: Conceitos e práticas. 2008, 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Departamento de Ciências administrativas)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, K. D. ; ALMEIDA, K.L.; BARBOSA, T.L. Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras, 2012, 97 f. Dissertação(Programa de Pós Graduação em Ciências Florestais)-Universidade federal do Espírito Santo, Jerônimo Monteiro, 2012.

PEREIRA, Antônio Nunes. Controles internos empresariais e gestão: visões e importância- uma abordagem exploratória. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.15, n.3, p.27-44, dez. 2004. Disponível em:<<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/262/255>> . Acesso em 03 maio 2016.

SILVA, N. S. da; MATTAR, F. N. Contribuição para a avaliação da eficácia dos sistemas de informações de marketing: uma pesquisa exploratória. 2000. 60 f. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SPAREMBERGER, Ariosto. Administração de Vendas, 2008, 124 f. Publicação Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário realizado com os representantes comerciais

Este questionário semiestruturado tem como objetivo gerar informações para o desenvolvimento de um trabalho requerido na obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, com a intenção de descrever o sistema de registros utilizado por representantes de vendas da empresa Metalúrgica Mor S/A. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo divulgados somente dados autorizados pela organização.

Esclarecimentos:

➤ **Quanto ao conceito de sistema de registros internos:**

Sendo o propósito deste trabalho, o sistema de registros internos é um dos componentes principais do sistema de informação de marketing. É a forma mais simplista de levantar e armazenar dados e tem como objetivo identificar oportunidades e possíveis problemas. Para este trabalho, são consideradas como parte do sistema de registros internos as informações de pedidos efetuados, cadastros de novos clientes e demais dados que são utilizados em relatórios de vendas.

➤ **Quanto às respostas:**

Nas perguntas dissertativas, será considerada qualquer medida de respostas, ou seja, podem ser resumidas ou extensas.

Identificação:

Nome:

Área de atuação:

Tempo de parceria com a empresa:

1) O sistema de registros internos utilizado atualmente facilita o armazenamento de dados que posteriormente são analisados pela organização?

- () sim
 () não
 () às vezes

2) Quais ferramentas são utilizadas para coletar dados com clientes?

3) Existem dificuldades durante o uso do sistema de registros?

- () sim
 () não
 () às vezes

Continuação APÊNDICE A

4) Em sua opinião, existe algum fator a ser readequado no sistema atual que poderá otimizar o trabalho?

() sim

() não

Caso houver, qual (s) seria?

5) A empresa presta auxílio imediato em caso de dúvidas e falhas no funcionamento do sistema?

() sim

() não

() às vezes

6) E quanto aos treinamentos de como deve ser usado o sistema de registros, são prestados periodicamente?

() sim

() não

() as vezes

7) A empresa faz uso de indicadores de desempenho baseados no uso do sistema de registro?

() sim

() não

() as vezes

8) O completo funcionamento de um sistema de registros pode ser considerado como um fator competitivo, levando em conta a percepção do cliente?

() sim

() não

() as vezes

9) Como você avalia sua participação no ambiente empresarial, levando em conta a troca de informações e a comunicação em geral?

10) Qual sua avaliação geral sobre o atual sistema de registros internos?

APÊNDICE B- Questionário realizado com as colaboradoras

Este questionário tem como objetivo coletar dados importantes para o estudo de caso baseado no sistema de registro interno utilizado pelos representantes de vendas, cuja análise será explanada no trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul. Considera-se como formas de armazenagem de dados neste relatório: pedidos enviados, cadastros de clientes e relatórios referentes às vendas em geral.

Identificação:

Nome:

Área de atuação:

Cargo:

- 1- Através de quais ferramentas os dados e informações registrados pelos representantes chegam até você?

- 2- Qual o intervalo médio de tempo entre as atualizações dos dados enviados em cada ferramenta utilizada?
 Uma hora
 cinco horas
 doze horas
 vinte e quatro horas
- 3- Nas ferramentas que você faz uso, quais os passos seguidos para tratar os dados. (resumidamente)

- 4- Ocorrem muitos erros originados pelos representantes de vendas e/ou pelo próprio sistema?
 sim
 não
- 5- Em sua opinião, o atual sistema de registros internos é eficaz?
 sim
 não
- 6- Se existem, quais aspectos poderiam ser melhorados no sistema de registros utilizado pelos representantes?

