

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Caroline Wagner

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE VENDAS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE
ESPUMOSO LTDA – FILIAL DE ARROIO DO TIGRE**

Sobradinho
2017

Ana Caroline Wagner

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE VENDAS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE
ESPUMOSO LTDA – FILIAL DE ARROIO DO TIGRE**

Trabalho de Curso III, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Campus Sobradinho, como requisito parcial para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Geraldo Sellins

Sobradinho
2017

Ana Caroline Wagner

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE VENDAS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE
ESPUMOSO LTDA – FILIAL DE ARROIO DO TIGRE**

Este Trabalho de Curso III, apresentado ao Curso de Administração; Área de Marketing de Vendas e Marketing de Relacionamento de clientes, Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Campus Sobradinho, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Ms. Geraldo Sellins

Professor orientador – UNISC

Prof. Ms. Patricia Kothe

Professor Examinador – UNISC

Sobradinho
2017

Á minha família e ao Sarlano, pelo apoio e incentivo de sempre.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela saúde e força para superar cada dificuldade.

Agradeço aos meus pais, que mesmo perante as dificuldades me ensinaram que não conquistamos nada sem merecimento e esforço. Obrigada pelo suporte, paciência, dedicação e amor incondicional.

Um agradecimento especial ao meu namorado, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando, me incentivando e me dando forças para superar cada obstáculo.

A coordenação e professores do curso de Administração, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso. Em especial ao professor Geraldo Sellins, pela sabedoria transmitida, pela orientação, pela paciência e suporte durante a realização deste trabalho.

Agradeço também ao gerente da Cotriel da unidade de Arroio do Tigre, Sebastião Valdeci Mendes, pela autorização para que o presente trabalho fosse desenvolvido na Cotriel, bem como, pela disposição, colaboração e apoio.

Enfim, meu muito obrigado a todos que de alguma forma estiveram ao meu lado durante essa caminhada, agradeço imensamente por todo o apoio e estímulo recebido.

“Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa”.

(ALBERT EINSTEIN)

RESUMO

Sendo uma das maiores cooperativas do RS, a Cotriel possui hoje 12 unidades espalhadas no Estado, contando com aproximadamente 6.000 associados em todas as unidades. O principal objetivo deste estudo é analisar as ações de vendas no departamento agrícola da empresa com foco na unidade de Arroio do Tigre. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura sobre os assuntos de marketing de vendas e de relacionamento, abordando o conceito e a importância de vendas, bem como, a motivação dos funcionários e a fidelização do cliente. Após a revisão bibliográfica, foi realizada uma entrevista com os vendedores, sendo que estes estão satisfeitos com a cooperativa e que o principal tipo de venda realizada na mesma é a de balcão. Já os associados, a partir das entrevistas realizadas com uma amostra, somente 60% dos entrevistados são fiéis à empresa, sendo que a visita técnica realizada pelos técnicos agrícolas é um dos principais métodos de pós-venda satisfatório na percepção dos associados. A metodologia utilizada foi realizada através da pesquisa exploratória, coleta de dados por meio de entrevistas e estudos descritivos. O trabalho propõe sugestões de melhorias para o aumento da produtividade e dos associados.

Palavras-chaves: Associados; Vendas; Fidelização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Demonstrativo do sistema Progete	75
Figura 02 - Demonstrativo da planilha de cadastro no sistema Progete	76
Figura 03 - Plantio de soja na propriedade de um dos associados	81
Figura 04 - Plantio de trigo na propriedade de um dos associados	82
Figura 05 - Plantio de milho na propriedade de um dos associados	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Principais cultivos agrícolas em Arroio do Tigre – Safra 16/17	80
Tabela 02 – Sugestão de ação para a criação de um WhatsApp	86
Tabela 03 – Sugestão de ação para o aumento da infraestrutura de silos	87
Tabela 04 – Sugestão de ação para a realização de palestras	87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	15
2.1	Razão Social.....	15
2.2	Nome fantasia.....	15
2.3	Área de atuação.....	15
2.4	Localização da infraestrutura física.....	15
2.5	Número de funcionários.....	15
2.6	Histórico.....	15
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO.....	18
4	QUESTÕES A INVESTIGAR.....	20
5	JUSTIFICATIVA.....	21
6	OBJETIVOS.....	22
6.1	Objetivo geral.....	22
6.2	Objetivos específicos.....	22
7	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
7.1	Filosofia empresarial.....	23
7.1.1	Missão.....	23
7.1.2	Visão.....	24
7.1.3	Valores.....	24
7.1.4	Objetivos organizacionais.....	25
7.2	Análise do ambiente organizacional.....	26
7.2.1	Análise SWOT.....	26
7.2.1.1	Pontos fortes.....	27
7.2.1.2	Pontos fracos.....	28
7.2.1.3	Oportunidades.....	28
7.2.1.4	Ameaças.....	29
7.3	Ambiente interno.....	29
7.3.1	Composto de marketing.....	30

7.3.1.1	Produto.....	30
7.3.1.2	Preço.....	31
7.3.1.3	Praça.....	32
7.3.1.4	Promoção.....	33
7.3.1.5	Mercado-alvo.....	34
7.4	Ambiente externo.....	35
7.4.1	Ambiente demográfico.....	35
7.4.2	Ambiente econômico.....	35
7.4.3	Ambiente natural.....	36
7.4.4	Ambiente tecnológico.....	37
7.4.5	Ambiente político-legal.....	38
7.4.6	Ambiente sociocultural.....	39
7.5	Administração de vendas.....	40
7.5.1	Conceito de vendas.....	40
7.5.1.1	Importância de vendas.....	41
7.5.2	Tipos de vendas.....	41
7.5.2.1	Venda interna.....	42
7.5.2.2	Venda externa.....	43
7.5.2.3	Telemarketing.....	44
7.5.3	Clientes.....	44
7.5.3.1	Tipos de clientes.....	45
7.5.4	Perfil do profissional de vendas.....	46
7.5.5	Atendimento ao cliente.....	47
7.5.6	Qualidade dos produtos.....	48
7.5.7	Ética e legislação em vendas.....	49
7.5.8	Objetivos e metas de vendas.....	50
7.5.9	Motivação da equipe de vendas.....	51
7.5.10	Remuneração.....	51
7.5.10.1	Comissão de vendas.....	52
7.5.11	Avaliação de desempenho.....	53
7.5.11.1	Modelo dos 4S.....	54
7.5.12	Previsão de vendas.....	55
7.5.13	Pós-venda.....	56
7.6	Marketing de relacionamento.....	57

7.6.1	Banco de dados.....	58
7.6.1.1	Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM).....	58
7.6.2	Publicidade e propaganda.....	59
7.6.3	Fidelização do cliente.....	60
7.6.4	Satisfação do cliente.....	61
8	METODOLOGIA.....	62
9	ANÁLISE.....	65
9.1	Administração organizacional.....	65
9.1.1	Planejamento estratégico.....	65
9.1.2	Missão.....	66
9.1.3	Visão.....	66
9.1.4	Valores.....	67
9.1.5	Objetivos organizacionais.....	67
9.2	Coleta de informações com os vendedores.....	67
9.2.1	Percepção: coleta de informações com os vendedores.....	73
9.3	Mercado-alvo.....	76
9.4	Coleta de informações com os associados.....	77
9.4.1	Percepção: coleta de informações com os associados.....	83
10	SUGESTÃO DE AÇÃO.....	86
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – Levantamento piloto para validar as perguntas do questionário com os associados.....	95
	APÊNDICE B – Levantamento piloto para validar as perguntas do questionário com os vendedores.....	97
	APÊNDICE C – Questionário de pesquisa para os vendedores....	98
	APÊNDICE D – Questionário de pesquisa para os associados..	101

ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO E – Demonstrativo do levantamento topográfico da propriedade de um dos associados.....	104
ILUSTRAÇÃO F – Demonstrativo da análise de solo de um dos associados.....	105
ILUSTRAÇÃO G – Frota de caminhões da Cotriel para serviços de aplicação de calcário.....	106
ILUSTRAÇÃO H – Serviço de atendimento de balcão.....	107
ILUSTRAÇÃO I – Vista aérea da localização da infraestrutura da cooperativa em Arroio do Tigre.....	108

1 INTRODUÇÃO

O termo marketing pode ser entendido como um processo de troca entre pessoas e organizações, com o principal objetivo de alcançar a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. O foco principal é atrair e reter clientes, de forma que a empresa forneça bens e serviços que sejam úteis às pessoas e conseqüentemente gerando lucros para a organização.

Dentro do contexto de marketing, o tema abordado para a realização do presente trabalho será o departamento de vendas. Sendo que este visa através de pessoas capacitadas e uma boa comunicação com o departamento de marketing, buscar os melhores contatos e transformá-los em clientes.

A empresa estudada será a Cooperativa Tritícola de Espumoso LTDA filial de Arroio do Tigre, que atua na área de varejo (supermercado) e na área de venda e recebimento de grãos, que será o foco desse estudo.

O presente tópico está constituído pela introdução, já a apresentação da empresa, bem como, seu histórico, área de atuação, números de funcionários e a localização da infraestrutura física estão demonstrados no tópico 2. O tópico 3 está constituído pela contextualização do assunto, após, estão especificadas as questões que serão investigadas e o tópico 5 está constituído pela justificativa. Já no tópico 6, estão descritos os objetivos e a seguir está apresentada a revisão bibliográfica e no 8º tópico está a metodologia. A análise da coleta de dados está especificada no tópico 9 e, por fim, estão apresentadas as referências e a apêndice A, B, C e D contendo as perguntas do questionário com os vendedores e associados para a coleta de dados, bem como, anexos com ilustrações de alguns serviços da cooperativa.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Razão Social

Cooperativa Tritícola de Espumoso LTDA.

2.2 Nome Fantasia

Cotriel.

2.3 Área de atuação

A Cotriel dispõe da venda de insumos e sementes, acompanhamentos técnicos em lavouras, assistência veterinária, recebimento de grãos, como soja, trigo, milho, arroz, feijão. Possui lojas de ferragens (peças em geral para máquinas agrícolas, rações animais, medicamentos veterinários), mercados, magazines, posto de resfriamento de leite, fábrica de rações, postos de combustíveis e frigorífico.

2.4 Localização da infraestrutura física

A sede da cooperativa está localizada em Espumoso – RS na Avenida Osvaldo Júlio Werlang, 2050. Já a filial de Arroio do tigre está localizada na Rua Benjamim Mainardi, sala 2 – Bairro Industrial.

2.5 Número de funcionários

A cooperativa possui 1.800 funcionários localizados na sede e aproximadamente 300 funcionários distribuídos em doze unidades, sendo 56 na unidade de Arroio do Tigre.

2.6 Histórico

No dia 11 de outubro de 1959, um grupo de agricultores espumosenses, reuniram-se no salão paroquial da cidade para decidirem sobre a situação atual do governo. Por volta de 1950, o governo decidiu incentivar o plantio de trigo

além de conceder financiamentos especiais, importou dos Estados Unidos certa quantidade de silos metálicos, para serem montados no interior, tendo sido Espumoso um dos municípios contemplados com esses armazéns. Após trocas de ideias, esses agricultores concluíram que a melhor solução seria o cooperativismo, foi então que nasceu a Cooperativa Triticola de Espumoso.

Inicialmente recebiam apenas a produção de trigo dos associados, mais tarde passou a fornecer-lhes sementes de trigo, bem como fertilizantes e outros insumos. Em pouco tempo a cooperativa já possuía vários associados, então em 1964, começou o recebimento da produção de soja. Pouco tempo depois foi implantado o mercado Cotriel, em seguida, com a necessidade em assistência veterinária, foi criada a loja de ferragens. Para baratear o custo no supermercado, implantaram confinamento de gado próprio para suprir a necessidade do supermercado e do frigorífico buscando atender associados e clientes com grande diversidade de produtos e facilidade nas negociações.

Com o passar dos anos, fundaram dois estabelecimentos comerciais com vendas de roupas (femininas e masculinas) e acessórios, ambos em Espumoso, nove lojas ferragens e supermercados, dois situados em Espumoso, o restante em Salto do Jacuí, Alto Alegre, Campos Borges, Estrela Velha, Pontão do Butiá e Arroio do Tigre. Pouco tempo depois, inauguram dois postos de combustíveis, um em Espumoso e o outro em Estrela Velha e recentemente um restaurante situado na matriz.

Em 2006, na cidade de Arroio do Tigre, estava em leilão um estabelecimento conhecido como Cooperativa Agrícola Mista Linha Cereja - Comacel, com completa infraestrutura, vários silos de armazenagem, área para estacionamento e vários armazéns. Arroio do Tigre possui muitos agricultores, segundo o técnico da cooperativa, 60% destes, são plantadores de soja, feijão e trigo e muitos arroio-tigrenses estavam se associando na cidade vizinha de Estrela Velha. O atual presidente, Leo Cezar Nicolini, então decidiu que seria uma oportunidade para abertura de mais uma unidade. Depois de várias participações nos leilões, a Cotriel conseguiu adquirir parte dos armazéns e o restante ficando alugado.

Em março de 2007, inauguram o escritório e a loja de ferragem, com vendas de sementes, agrotóxicos, insumos, peças e implementos agrícolas. Primeiramente, trabalhavam com a venda e compra de grãos, como soja, trigo

e feijão, como a comercialização se expandiu rapidamente, em 13 de novembro de 2012 inauguraram o supermercado Cotriel, localizado nas mesmas dependências e tendo como atividade principal o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios como hortifrúti, padaria com tortas, doces e salgados, açougue e bazar. Hoje, possui aproximadamente 56 funcionários, sendo 16 no supermercado, 4 no escritório, 3 técnicos que realizam a assistência técnica nas propriedades, 1 veterinário, 3 funcionários na loja de ferragem, 2 jovens aprendiz, 4 seguranças e 25 funcionários nos armazéns para carga e descarga de produtos e conta com mais de 800 associados.

Atualmente, a cooperativa possui em sua estrutura, 12 unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos espalhados nos municípios de Espumoso, Alto Alegre, Campos Borges, Salto do Jacuí, Estrela Velha, Arroio do Tigre, Sobradinho, Rio Pardo e Pantano Grande, com capacidade para 266 mil toneladas de produtos, equipadas com tecnologia avançada. O atual presidente é Leo Cezar Nicolini, juntamente com seu vice-presidente Paulo Parizoto, conselheiros fiscais e secretários. Hoje, a Cotriel possui mais de 6.000 associados em todas as unidades.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO

Arroio do Tigre é um dos nove municípios integrantes da Região Centro Serra que compõem o Vale do Rio Pardo, fazendo divisa territorialmente ao norte com Estrela Velha e Salto do Jacuí, ao sul com Sobradinho, a oeste com Ibarama e a leste com Tunas e Segredo, possuindo 54 anos de história. Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE DADOS, 2015), o município possui aproximadamente 12.820 habitantes, sendo destes, 6.539 (51%) se encontram na área urbana e os demais 6.281 que representa (49%), encontram-se nas áreas rurais do município.

Segundo o IBGE (2015), os principais produtos cultivados na cidade são: feijão, sendo plantado em 1.200 hectares do município, fumo, cultivados em 6.000 hectares, milho, em 1.000 hectares, 5.500 hectares é ocupado pela produção de soja e 400 hectares são cultivados o trigo, totalizando 14.100 hectares de produção no município de Arroio do Tigre.

Sendo assim, o presente trabalho visa o estudo da venda de produtos agrícolas (insumos) para os agricultores na Cooperativa Tritícola de Espumoso na filial de Arroio do Tigre, pois, como visto anteriormente, a cidade possui forte influência da agricultura. A cooperativa trabalha com supermercados, restaurantes, lojas de ferragens, postos de combustíveis, magazines, além da produção de feijão, arroz, carnes, farinha e rações para animais, fabricados na sua sede em Espumoso.

O público-alvo da cooperativa são os agricultores do município. Conforme o técnico agrônomo da unidade de Arroio do Tigre, na loja de produtos agrícolas, 90% dos consumidores são da zona rural, pois são produtores que possuem máquinas, implementos agrícolas e animais. Já os outros 10% são distribuídos pela população urbana, para a compra de sementes de verduras e equipamentos para jardinagem. Na parte de insumos, 100% dos consumidores são produtores rurais, destes, 90% são do sexo masculino e com idade superior a 18 anos, pois são os homens que compram a semente, os insumos e os venenos, cultivam seus produtos e depois vendem a produção para a cooperativa.

Por fim, o presente trabalho estudará a venda de insumos (herbicidas, fungicidas e inseticidas) na cooperativa sendo a filial 32 a escolhida para

análise, estando esta localizada na cidade de Arroio do Tigre, bem como a venda interna e externa, o contato pessoal e a venda via telefone destes produtos.

4 QUESTÕES A INVESTIGAR

Dentre os assuntos já mencionados, será realizada uma investigação sobre:

- Quais produtos são cultivados na região?
- Por que são plantados?
- Como é realizada a venda desses produtos?
- Quais tipos de vendas são realizadas na cooperativa?

5 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se, primeiramente, por atender a uma exigência curricular do Curso de Administração. Tem como finalidade identificar e exercer os princípios de Marketing de Vendas e de Relacionamento, a partir de uma análise de mercado realizada na Cotriel filial de Arroio do Tigre.

Dentre as áreas estudadas, optou-se a área de Administração de Vendas por ser uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a distribuição, a comunicação e a fidelização do cliente, bem como a administração do relacionamento com os mesmos, de modo que beneficie a organização e o público interessado.

A realização deste trabalho contribuirá para aprofundar os conhecimentos obtidos na disciplina de Administração de Vendas, bem como, nas disciplinas de Marketing I e II, colaborando para aprimorar o conhecimento teórico, aplicando na prática os conceitos bibliográficos estudados em sala de aula.

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo geral

Analisar as ações de vendas no departamento agrícola da empresa Cooperativa Tritícola de Espumoso, na região de Arroio do Tigre/RS.

6.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais são os cultivos de grãos da região;
- b) Identificar as estratégias de vendas realizadas na cooperativa;
- c) Analisar o atendimento prestado pelos funcionários aos associados da divisão agrícola da empresa;
- d) Propor sugestões e/ou melhorias para a empresa.

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

7.1 Filosofia empresarial

Qualquer empresa, seja de pequeno ou grande porte, precisa definir uma filosofia para orientar as ações de seus colaboradores. A área de vendas, assim como as outras, sofre influências da filosofia da empresa. A filosofia empresarial compreende a área de excelência de uma organização, descrevendo a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, como descrito nos tópicos abaixo.

7.1.1 Missão

Determinar a missão de uma empresa é uma tarefa difícil, pois é nela que está especificado o propósito e a razão de ser da empresa. No entendimento de Churchill Jr, Peter (2012, p. 89),

a declaração de missão de uma empresa deve ser suficientemente específica para orientar seus membros quanto à decisão de quais atividades devem ser priorizadas. Além disso, ela deve descrever o propósito da empresa de forma a diferenciá-la de outras similares.

Após definida a missão empresarial o administrador deve concentrar-se para atingir os propósitos nela definidos. Segundo Gioia (2006, p. 23), “a missão é entendida como um conjunto de proposições com sequência de importância e valor, que guiará as políticas e o comportamento organizacional”.

Neste sentido, o conteúdo de uma missão deve conter as necessidades a atender, o público-alvo e o valor para o cliente, servindo assim, de motivação e estímulo a outras pessoas. A missão deve ainda responder as seguintes questões: Por que a organização existe? Qual é o seu propósito de ser?

Por fim, Certo et al (2010, p. 55) diz que a

missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe. Em geral, a missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que ela oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui.

Assim, a missão é representada como a razão de ser da empresa, ou

seja, o negócio pelo qual trabalha e real objetivo que pretende atingir, ajudando assim aos colaboradores reconhecer e atingir os objetivos propostos.

7.1.2 Visão

Ao contrário da missão, a visão representa os objetivos que a empresa pretende alcançar. Sendo assim, “a visão deve ser entendida como um futuro realístico e possível e que, ao mesmo tempo, seja atraente para a organização. Deve ser uma ideia para o futuro ou um sonho escrito e compartilhado.” (GIOIA 2006, p. 22).

A visão reflete uma situação idealizada pela empresa, orientando e fornecendo informações para os objetivos de médio e longo prazo do negócio. A visão deve responder a seguinte questão: “o que nós queremos ser com relação a...?”

No entendimento de Vieira (2012),

visão é como a Organização se vê no futuro. A visão é a Organização aspirando a algo (o que será alcançado?) e inspirando stakeholders (por que esse algo merece ser alcançado?). A visão de uma Organização traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, mas não detalha o modo de alcançá-las.

Assim, a visão de uma empresa, procura servir de exemplo para todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais.

Por fim, a visão é de suma importância, pois ela é responsável em conduzir e direcionar o trajeto que a empresa irá percorrer. Contudo, a visão pode ser percebida como a direção desejada ou o caminho que deve percorrer. Essa informação irá comunicar aos seus colaboradores e clientes o seu posicionamento no futuro.

7.1.3 Valores

Já os valores expressam regras de avaliação e conduta, que impõem restrições e orientam a gestão dos recursos e orientam decisões e ações na organização.

Segundo Gioia (2006, p. 22),

os valores devem ser compreendidos como as crenças, os princípios morais e os conceitos básicos. Eles representam a cultura e a filosofia da organização e servem como base de atuação comportamental diária de todos os funcionários. Além disso, estão relacionados com o comportamento ético, código de conduta, comprometimento organizacional e sucesso profissional de cada funcionário.

No entendimento de Santos (2012)¹,

valor, de uma forma ampla, pode ser traduzido como um conjunto de normas e princípios socioculturais aceitos ou mantidos por indivíduos, classe ou sociedade. E, dentro de pequenas empresas, os valores são como o coração da cultura organizacional, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados.

Sendo assim, os valores devem estar alinhados a visão e a missão da organização. Pois esse conjunto tem o objetivo de criar comprometerimentos e autoconfiança para a os colaboradores da empresa. Os valores podem ser definidos pelas mudanças, inovação, qualidade, respeito, honestidade, que a empresa tem com seus clientes.

Por fim, para Sampaio (2004), os princípios, crenças e valores da empresa são aquilo em que ela acredita e que servirá para orientação do comportamento da organização na execução de sua missão. Por fim, os valores é o que ajuda a empresa manter seu sentido, pois os princípios são os alicerces para seus planos e ações.

7.1.4 Objetivos organizacionais

Após definir a missão, visão e os valores, a empresa deve estabelecer os objetivos, seja de curto ou longo prazo.

“Os objetivos são os resultados que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano.” (GIOIA, 2006, p. 66). Os objetivos devem ser claros e diretos, podendo ser quantitativos ou qualitativos.

Ainda segundo o autor, os objetivos quantitativos são os objetivos que expressam uma quantidade, podendo ser um valor de vendas, uma parcela de mercado, entre outros. O objetivo quantitativo deve ser obrigatoriamente,

¹ SANTOS, 2012, <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>>.

expresso em números e deve constar o prazo para a determinação do objetivo e podem ser expressos em dias, meses, anos e percentagem. Já os objetivos qualitativos, devem conter as qualidades desejadas pela empresa e devem ser expressos de forma completa, indicando o melhoramento que a empresa pretende atingir. Como por exemplo: ampliar a imagem corporativa da organização e melhorar a posição competitiva no mercado.

Já para Churchill Jr, Peter (2012, p. 90), os

objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como nível de lucro desejado para a empresa, posição no mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade.

De acordo com Sampaio (2004), as direções a serem caminhadas ao longo das atividades, dependem dos objetivos traçados pela empresa, que servem para dar um direcionamento para a mesma, como o futuro onde ela quer chegar. Esses objetivos devem possuir características para servir os propósitos desejados, em particular devem ser realistas e consistentes.

Por isso, de nada adianta querer fazer um planejamento estratégico se a empresa não sabe onde deseja chegar. Os objetivos organizacionais indicam as intenções da empresa e o caminho que ela deverá percorrer para atingir aquilo que busca.

7.2 Análise do ambiente organizacional

Qualquer processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

7.2.1 Análise SWOT

“A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT [...]. Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.” (KOTLER, KELLER, 2013, p. 49).

Devido a sua simplicidade, a matriz SWOT pode ser utilizada para análise de qualquer tipo de produto da empresa. Essa matriz deve elaborar um diagnóstico, a partir de informações coletadas, que fornecem as bases para a formulação de objetivos, estratégias que estão contidas no planejamento estratégico (PINHEIRO, 2011).

7.2.1.1 Pontos fortes

Para que as empresas obtenham vantagem competitiva perante seus clientes, devem ter o conhecimento de quais são seus pontos fortes e quais são suas características que torna a empresa melhor que seus concorrentes.

Para isso, “um ponto forte é uma capacidade da organização que lhe permite atender as necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes.” (NICKELS, WOOD, 1999, p. 23).

Os pontos fortes podem ser definidos como sendo os recursos disponíveis que a empresa pode utilizar para melhorar sua participação no mercado a obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. Os pontos fortes determinam as fortalezas da empresa. Neste sentido, “é um diferencial positivo da empresa, que lhe proporciona uma vantagem competitiva.” (PINHEIRO, 2011, p. 170).

Duarte (2013) destaca que os

pontos fortes são características ou recursos disponíveis que facilitam o cumprimento da missão da empresa. Estas características tornam a imagem da empresa mais atraente, respeitada e competitiva. É importante saber o que diferencia a sua empresa positivamente das demais, para potencializar esses pontos e extrair deles o máximo de benefícios.

Portanto, os pontos fortes de uma empresa podem ser: imagem da empresa, qualidade do relacionamento empresa-cliente, qualidade dos produtos/serviços, capacidade instalada, bom atendimento aos clientes, pontualidade na entrega, entre outros.

7.2.1.2 Pontos fracos

Já os pontos fracos ou pontos negativos, devem ser vistos e estudados pelas empresas, para torná-los positivos, pois com os pontos fracos a empresa perde vantagem competitiva, posição e estado financeiro. Mas, afinal, o que é um ponto fraco?

Um ponto fraco “é um fator interno que a impede de ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes.” (NICKELS, WOOD, 1999, p. 23).

Para Pinheiro (2011, p. 170), o ponto fraco “é um diferencial negativo da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem competitiva”.

Os pontos fracos são os recursos que a empresa utiliza que gera perda da vantagem competitiva. Pode ser: falta de conhecimento em marketing, localização, baixa qualidade dos produtos e serviços, ausência de missão e visão, escassez tecnológica, instalações fabris precárias, atendimento inadequado, entre outros.

Por fim, na visão de Gioia (2006, p. 17) “os pontos fracos são as variáveis controladas pela própria organização e que criam desvantagem operacional”.

7.2.1.3 Oportunidades

No ambiente externo de uma empresa existem várias forças, uma delas são as oportunidades que influencia de forma positiva uma empresa. A organização deve estar sempre atenta às oportunidades que existem, pois são com essas que a empresa pode garantir vantagem competitiva.

Segundo Kotler, Keller (2012, p. 49) “uma oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender”.

As oportunidades de uma empresa estão alocadas no ambiente externo. As melhores oportunidades são situações que demandam os recursos e as competências materiais, de capital e organizacional que a empresa possui (KLUYVER, 2007).

Já para Oliveira (2004, p. 89) as oportunidades,

são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Por fim, as principais oportunidades que uma empresa possui são: crescimento populacional, saída do mercado de um concorrente, colaboração com fornecedores.

7.2.1.4 Ameaças

Entretanto, existem várias forças que influenciam negativamente uma empresa, uma dessas forças é a ameaça. Ela deve sempre ser tratada com cuidado, pois pode prejudicar tanto a estratégia como o resultado de uma empresa.

“Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou lucros.” (KOTLER, KELLER, 2012, p. 50).

Neste sentido Oliveira (2004, p. 89) lembra que as ameaças de uma empresa “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. Portanto, são todas as forças que prejudicam uma empresa.

Já Hitt (2011, p. 37), diz que “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

Dentre as ameaças existentes nas empresas, as principais são: entrada de um concorrente, aumento da inflação, legislação tributária, falta de tecnologia, crise econômica.

7.3 Ambiente interno

A análise do ambiente interno tem como objetivo colocar em destaque as deficiências e qualidades das empresas. Assim, a análise do ambiente interno “passa a ser um processo de aprofundamento e mapeamento das situações que limitam ou potencializam a operação competitiva da organização.” (GIOIA, 2006, p. 42).

7.3.1 Composto de marketing

Desde antigamente pesquisadores vêm tentando explicar determinadas situações relacionadas a anúncios de produtos, serviços ou pessoas, tendo assim a necessidade de criar o marketing. Sendo assim, o marketing pode ser definido como sendo uma atividade de comercialização que teve sua base no conceito de troca.

A administração de marketing visa estabelecer objetivos, estudar e escolher o mercado e o público-alvo, desenvolvendo assim o composto mercadológico (mix dos 4 Ps) sendo que este busca o interesse e as necessidades do consumidor. Para ocorrer a venda a empresa precisa conhecer esses elementos, podendo ser classificados em geradores de despesa: produto, praça e promoção e de geradores de receita: preço.

7.3.1.1 Produto

O primeiro elemento dos 4 Ps é o produto, que se refere à oferta que os profissionais proporcionam aos seus clientes. Podem ser bens duráveis, que tem vida longa e bens não duráveis, que são os produtos consumidos imediatamente ou serviços. Sendo assim, produto

é qualquer coisa (bem, serviço, ideia, pessoa, instituição etc.) que potencialmente possui valor de troca e, nesse sentido, é objeto de criação, produção, obtenção ou gestão do agente ofertante e atende ou satisfaz a necessidade do demandante. (GIOIA, 2010, p. 143).

Alguns profissionais de marketing preferem oferecer alternativas simples e comuns para os consumidores, como por exemplo, a aparência física e a embalagem do produto, quando são atraentes e simples de ser identificados podem induzir o consumidor na compra do produto. Além disso, o rótulo deve ser simples, acessível e destacar os benefícios importantes que o produto pode oferecer (CHURCHILL JR, PETER ,2012).

Las Casas (2009) destaca que existem quatro tipos de produto. O produto básico é aquele que contém os benefícios necessários e básicos que o produto precisa disponibilizar, sem características adicionais. Entretanto, o produto ampliado, contém todos os benefícios extras que fazem parte de uma compra,

diferenciando assim, dos demais produtos e atendendo as necessidades dos clientes. Já o produto esperado é aquele que o consumidor já está acostumado ou espera receber. Por fim, o produto diferenciado, é aquele produto que é único, contendo benefícios que possam ser relevantes aos consumidores.

Sendo assim, o principal elemento do produto deve compreender que não haverá êxito se for trabalhado de forma isolada, pois ele é parte da oferta. Muitos produtos fracassam não por que sejam ruins, mas porque o todo do composto de marketing não é trabalhado adequadamente, o que dificulta no alcance dos objetivos.

7.3.1.2 Preço

O segundo elemento do composto de marketing é o preço, que se refere às variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, estabelecendo condições de pagamento e oferecendo prazos para os mesmos.

Muitas decisões de compra estão baseadas nos preços dos produtos. A maioria dos consumidores possuem desejos de compra, porém seus recursos são escassos. Sendo assim, preço é a “quantidade de dinheiro que um produtor cobra por seu produto, seja este um bem ou um serviço.” (GIOIA, 2010, p. 146).

Segundo Las Casas (2009), existem cinco objetivos pelos qual o preço é definido. São eles: retorno no investimento, é o retorno que a empresa tem, descontando as despesas variáveis e fixas obtendo assim, os lucros desejados; objetivos de concorrência, os preços podem ser determinados conforme o da concorrência, estando acima ou abaixo destes; preços promocionais, a empresa usa preços inferiores ao preço normal, normalmente quando possui alto estoque do produto; fatia de mercado, são os preços determinados para atingir os objetivos da empresa em aumentar sua fatia no mercado e; fluxo de caixa, são os preços determinados para que a empresa receba o valor já investido no negócio.

Neste sentido, o preço é o único que influencia positivamente o caixa, pois o marketing tem sua base no processo de troca, em que a empresa oferece o produto de valor e o consumidor o devolve através do pagamento, originando assim, uma entrada no fluxo de caixa e gerando lucros.

Portanto, a definição da estratégia de preço é aquela que a

empresa retira recursos para gerar seus produtos (bens ou serviços), para investir em imobilizados e em tecnologia para ampliar seu negócio e o lucro necessário para remunerar seus investimentos e garantir sua sustentabilidade. (PINHEIRO, 2011, p. 115).

7.3.1.3 Praça

O terceiro elemento dos quatro Ps é a praça ou canais de distribuição, que consiste na distribuição de bens e serviços de forma eficaz e eficiente até chegar no consumidor final.

No entendimento de Gioia (2010, p. 152), distribuição compreende

o processo, a estrutura e a gestão da disponibilização dos produtos (bens, serviços, etc.) para as trocas. Portanto, a administração da distribuição envolve a estrutura e o gerenciamento das atividades dos agentes presentes no canal, as operações de atacado e varejo, a distribuição física, incluindo aspectos logísticos de planejamento, transporte e armazenagem, entre outras variáveis associadas ao processo de ligação entre produção e consumo.

Os principais aspectos que influenciam nos canais de distribuição são: boa localização, fácil acesso, amplo estacionamento, vasta visibilidade, conservação da loja, marketing interno e externo do estabelecimento, entre outros. Neste sentido, Las Casas (2009), destaca que o sistema de distribuição faz parte da satisfação ou insatisfação do consumidor, pois a colocação dos produtos em determinadas épocas e a preços acessíveis é determinante para o sucesso de uma estratégia mercadológica. O autor ainda destaca que a distribuição pode ocorrer através de intermediários, varejistas e atacadistas, chegando assim, ao consumidor final.

Já para Cobra (1985, p. 445) a distribuição “é um composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra [...]”.

Por fim, a praça se refere ao local que o produto será disponibilizado. Após um produto ser produzido, com seu preço estabelecido, ele precisa ser distribuído no mercado até os pontos de vendas. Por isso, a localização da empresa é muito importante, pois muitos consumidores não estarão dispostos a atravessar a cidade para conseguir o melhor preço ou sua marca favorita.

7.3.1.4 Promoção

E por fim, o quarto elemento do composto mercadológico é a promoção, que abrange a publicidade, promoções e merchandising² de um produto. Assim,

a promoção pode ser entendida como o esforço de comunicação para o reconhecimento e a criação de consciência de um produto por parte dos compradores-alvo, envolvendo a informação sobre sua configuração, as necessidades que ele potencialmente satisfaz e de que modo ele atende a essas necessidades. (GIOIA, 2010, p. 156).

Segundo Churchill Jr, Peter (2012), a promoção abrange as propagandas, as promoções de vendas, promoções ao comércio e a publicidade. O benefício da propaganda é a capacidade de divulgar as promoções para um grande número de clientes ao mesmo tempo. E essas, podem ser feitas através da televisão, rádio, imprensa escrita, mala direta, outdoor, logotipos e internet. As promoções de vendas são as promoções dos produtos em um período limitado, usadas para atrair os consumidores. Essas promoções podem ser a partir de cupons, ofertas especiais, brindes ou prêmios, concursos e sorteios, amostras, experiência grátis com o produto, programas de fidelização, exposições, brindes promocionais, entre outros.

Já as promoções ao comércio, são as vendas dirigidas a intermediários para assim aumentar a demanda, podem ser por abatimentos ou descontos para o comércio, sendo esses em curto prazo e, a propaganda cooperada. Por fim, a publicidade, é a promoção que não é paga, geralmente por alguma forma de mídia, podem ser a partir de entrevistas coletivas e atividades/eventos.

Etzel (2001, p. 446) destaca que a promoção “é o elemento [...] que serve para informar, persuadir o mercado de um produto e/ou organização que o vende, tendo em vista influenciar os sentimentos, crenças ou comportamentos do público”.

Portanto, o marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e assim deixá-lo com fácil acesso ao cliente. As empresas que querem obter muito mais que apenas vendas eventuais devem desenvolver programas eficazes como promoções e

² É qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

publicidade para assim, atrair seus consumidores.

7.3.1.5 Mercado-alvo

A evolução do mercado gera uma contínua diversificação das oportunidades de compra, oferecendo desafios crescentes para as empresas, e para isso, a organização deve estudar o mercado-alvo e identificar os grupos de características de cada consumidor.

Para isso, os administradores devem segmentar o mercado, que consiste na identificação de grupos homogêneos em relação a determinadas características, comportamentos, atitudes, necessidades e desejos, que permitem que a empresa obtenha vantagem competitiva, uma vez que torna possível decidir com maior eficiência e eficácia as ações de marketing (OLIVEIRA, 2012).

A segmentação de mercado é orientada para o cliente, por isso precisa-se, primeiro, identificar os desejos e necessidades destes, para em seguida, identificar qual segmentação utilizar para assim suprir as necessidades dos consumidores e gerar lucro para a empresa.

Para Etzel (2001, p. 59), “um mercado-alvo refere-se a um grupo de pessoas ou organizações para as quais uma empresa dirige um programa de marketing”.

Já no entendimento de Gioia (2010, p. 128),

a segmentação é a classificação dos consumidores segundo características comuns, que devem refletir-se em preferências, desejos e hábitos de compra similares dentro do segmento e, ao mesmo tempo, significativamente diferentes entre segmentos diversos.

Enfim, o processo de segmentação de mercado começa quando os profissionais de marketing analisam relações cliente-produto. Em seguida, determinam as bases para a segmentação, que são as dimensões em que o mercado é dividido, para depois posicionar o produto, decidindo como distingui-los das outras classes de produtos. E por fim, os profissionais selecionam estratégias e o seu público-alvo, analisando assim, as melhores formas de segmentação para atender o mercado.

7.4 Ambiente externo

Uma série de forças sociais e naturais influencia a empresa, e para isso é preciso que o profissional de marketing realize uma análise ambiental, sendo esta “a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços.” (CHURCHILL JR, PETER, 2012, p. 27). O macro ambiente envolve os ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e ambiente sociocultural.

7.4.1 Ambiente demográfico

O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing, pois envolve pessoas e são essas pessoas que constituem os mercados. Oliveira (2012) ressalta que o ambiente demográfico diz respeito aos dados referentes à população, bem como o tamanho, composição e distribuição em relação a sexo, raça, idade, religião e classe social.

Já Churchill Jr, Peter (2012, p. 38) ressalta que

a demografia é o estudo das características de uma população humana, o que inclui, por exemplo, idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, crença religiosa, etnia, imigração ou distribuição geográfica.

Neste sentido, Etzel (2001, p. 32) diz que as condições demográficas “referem-se às características das populações humanas, inclusive fatores como tamanho, distribuição e crescimento”.

As empresas monitoram esse ambiente, pois estão interessadas no aumento da taxa de crescimento da população, em diferentes mercados nacionais para assim identificar mercado-alvo para seus produtos e serviços.

7.4.2 Ambiente econômico

O ambiente econômico sofre com as tendências que afetam a demanda e a oferta de bens ou serviços nos mercados de atuação das empresas. São elas: crescimento ou queda do PIB (Produto Interno Bruto), que representa a soma em porcentagem dos valores de todos os bens e serviços produzidos em

determinado período em um país; desemprego e diminuição do poder de compra, quando ocorre uma diminuição de percentagem do PIB em que as pessoas não conseguem ingressar no mercado de trabalho, caracterizando uma situação econômica de desemprego; níveis de poupança e de consumo, quando os agentes econômicos percebem que o PIB está em queda e poupam o máximo de consumo e; inflação e taxa de juros, quando a inflação tende a subir, o governo aumenta a taxa de juros como forma de dificultar o consumo de bens, para então, iniciar o ciclo de desaquecimento da economia (GIOIA, 2010).

Já para Kotler (2000, p. 167)

para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito.

Uma crise econômica tem grande impacto nas empresas, já que afeta diretamente o poder de compra e sofre um forte impacto nos negócios, principalmente no caso de produtos dirigidos á consumidores de baixo poder aquisitivo.

Contudo, os administradores devem se preocupar com as tendências na renda, nos padrões de consumo e no custo de vida da população, uma vez que, se houver alguma mudança nesses fatores, poderá ocorrer um impacto muito alto na economia, principalmente quando os produtos de uma empresa são dependentes do nível de renda de seus consumidores.

Portanto, “as empresas devem adaptar-se constantemente ao ambiente, que se apresenta normalmente bastante dinâmico no que se refere à economia.” (LAS CASAS, 2009, p. 22).

7.4.3 Ambiente natural

O ambiente natural pode gerar grande vantagem competitiva para as empresas, quando feita de forma consciente e sustentável. Neste contexto, Churchill Jr, Peter (2012, p. 44) ressalta que o ambiente natural

envolve os recursos naturais disponíveis para a organização ou

afetados por ela. O ar, a água, os minerais, as plantas e os animais podem ser parte do ambiente natural de uma empresa, sendo ou não utilizados por ela para produzir seus bens ou serviços. A capacidade de fornecer bens e serviços pode ser influenciada também pelo clima. Além disso, as atividades da organização podem afetar o ambiente natural gastando ou repondo recursos, aumentando ou reduzindo a poluição.

Certas organizações são influenciadas por fatores climáticos para oferecer seus bens e serviços. Um exemplo prático é uma cerealista, que oferece serviços de venda e recebimento de grãos, em que o clima da região tem forte influência, pois se os produtores não fazem uma boa safra, conseqüentemente, a empresa não fatura. Além disso, a empresa influencia no ambiente natural quando gasta recursos naturais e sustentáveis, porém se a organização explorar e agredir o ambiente poderá ter sua imagem comprometida com o esgotamento de suas matérias-primas próprias.

Neste sentido, Cobra (1985) lembra que os principais fatores que influenciam no ambiente natural de uma empresa são: limitação da exploração ambiental, como por exemplo: poluição nos rios; custo crescente de matérias-primas, como exemplo: a exploração de recursos naturais; custo de energia, como busca de energia alternativa; níveis de poluição, produtos químicos e; controle governamental, como por exemplo: a busca por produtos biodegradáveis.

Portanto, “as empresas atentas ao panorama energético saberão aproveitar oportunidades que se avizinham ou, inversamente, evitar o risco de lançar produtos altamente demandantes de energia caso vislumbre a possibilidade de racionamento.” (GIOIA, 2010, p. 22).

7.4.4 Ambiente tecnológico

Atualmente a tecnologia está cada vez mais avançada, com isso as empresas devem buscar alternativas adequadas com cada organização para que interajam de maneira desejada e competitiva no mercado.

Neste contexto, “a tecnologia é o resultado da fusão do conhecimento científico aos processos de geração econômica de bens e serviços, e cada vez mais, no mundo atual, o progresso atrela-se ao desenvolvimento tecnológico.” (COBRA, 1985).

O ambiente tecnológico proporciona avanços em todos os campos de atuação, desde a agricultura até a área de medicina e para isso a modernização da informatização está gerando uma revolução em todos os fatores. Muitas empresas fecham seu espaço físico para vender seus produtos em lojas virtuais como em redes sociais, nos quais usuários interagem com os representantes treinados em comunicação social. Assim, os gerentes de vendas podem controlar suas equipes via internet e não manualmente como era feito (GIOIA, 2010).

Por fim, Kotler, Keller (2013, p. 85) ressalta que

os profissionais de marketing devem acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: o ritmo acelerado das mudanças, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&G e uma maior regulamentação dos avanços tecnológicos.

7.4.5 Ambiente político-legal

Para Kotler, Keller (2013, p. 86) o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. As leis e regulamentos que afetam as atividades da empresa devem ser verificados constantemente, pois podem representar ameaças sérias, mas também podem oferecer oportunidades atrativas para o negócio.

Já Gioia (2010, p. 17) destaca que

o ambiente político-legal abrange as tendências relativa às leis, códigos, instituições governamentais e correntes ideológicas que possam afetar a empresa. Nesta categoria, cabe analisar, por exemplo, o poder dos chamados grupos de interesse. Determinados grupos sociais possuem interesses em comum e, quanto maior for o seu poder econômico ou de associação, poderão lutar por seus interesses de maneira mais organizada.

O ambiente político-legal pode afetar as estratégias de marketing de várias maneiras. Algumas questões relevantes são: sistemas políticos, como estabilidade do país, pois a cada quatro anos políticas referentes ao comércio global podem ser alteradas; leis que limitam o comércio internacional: algumas nações limitam as atividades de empresas multinacionais dentro de suas

fronteiras para proteger os interesses de empresas domésticas; controles de câmbio: leis que definem a quantidade de moeda que pode ser trocada por outra moeda.

Outra questão importante é as leis locais: por exemplo, muitas nações especificam os dias e horas nos quais a empresa pode operar. Por fim, o Acordo Geral de Tarifas e Comércio é uma série de acordos de comércio internacional que serve como fórum para negociações (CHURCHILL JR, PETER, 2012).

7.4.6 Ambiente sociocultural

Conforme o artigo do Portal da Educação de 2013, o ambiente sociocultural engloba

[...] fatores de ordem social e cultural que, de alguma forma, influenciam e moldam o comportamento do consumidor e estão relacionadas ao ambiente em que as pessoas vivem, às relações que elas estabelecem e aos costumes que vão adquirindo.

Neste sentido, o presente ambiente conglomerava as tendências relativas a crenças, valores, normas e costumes sociais nas comunidades nas quais as empresas interagem, ainda que as pessoas absorvam uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo (GIOIA, 2010).

Já para Kotler, Keller (2013), o ambiente sociocultural abrange a visão de mundo que define as relações pessoais com outros indivíduos, organizações, sociedade, meio ambiente e universo. As visões de nós mesmos, em que o indivíduo procura à auto realização, o divertimento e o lazer. As visões das outras pessoas englobam o pensamento e a preocupação com os problemas sociais do outro sujeito. Por fim, as visões das organizações se preocupam em encontrar e recuperar confiança dos consumidores e funcionários.

7.5 Administração de vendas

7.5.1 Conceito de vendas

De modo geral, as empresas, a partir de sua formação e crescimento, geram custos e despesas que são constituídos por: aluguel, instalações, energia elétrica, salários de funcionários, compra de produtos e estoques, maquinários, manutenção e várias outras despesas que formam os custos fixos e variáveis que a empresa exige, tendo faturamento ou não. É no mercado/cliente que a empresa busca recursos financeiros para suprir essas despesas e para isso, a empresa precisa de uma estratégia de marketing que busca alcançar os objetivos propostos pela empresa, ou seja, gerenciamento do departamento de vendas.

Neste contexto, venda refere-se à “comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais” (FUTRELL, 2003, p. 4).

Neste sentido, segundo Kotler (2003), vendas é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

Weitz (2004), ainda enfatiza que a venda é definida como um processo de comunicação em que o vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo para ambas as partes.

Assim, o conceito de venda pode ser entendido como a ação de transferir algo para alguma pessoa, mediante um pagamento com preço estipulado, ou seja, vendas é um relacionamento com o cliente.

Por fim, Futrell (2003) realizou uma pesquisa com a seguinte pergunta: Por que as pessoas compram? Dentre os resultados, as principais respostas foram:

- as pessoas compram por razões tanto práticas (racionais) como psicológicas (emocionais);
- por necessidade;
- pelo preço;
- por determinado produto estar na promoção.

7.5.1.1 Importância de vendas

Como já mencionado a administração de vendas é uma das ferramentas mercadológicas que as empresas buscam no mercado recursos para fazer frente as suas despesas e atingir seus objetivos financeiros.

Além do departamento de vendas, a empresa precisa possuir vendedores capazes de satisfazer as necessidades dos clientes. Conforme Santângelo (2009), “o vendedor funciona como uma ligação da organização com seu cliente”. Ou seja, um profissional de vendas trabalha em conjunto com seus clientes, buscando informações dos mesmos, examinando suas necessidades e sugerindo produtos adequados as necessidades detectadas e oferecendo um serviço de pós-venda que renda a satisfação desejada.

Neste sentido, “vendas é uma especialidade que exige grande capacidade de negociação, visão estratégica, ambição, formação e “amor” pelo trabalho” (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013). O artigo ainda menciona que existem características para ser um profissional de vendas, são eles: proatividade, qualificação, bom relacionamento interpessoal, simpatia, comunicação, paciência, persistência, realizar um bom atendimento ao cliente, buscar a realização de metas, promover a informação, entre outros.

Para se realizar uma boa venda, é necessário que a empresa/vendedor conheça o comportamento do consumidor que “compreende todas as decisões e atividades do consumidor ligadas à escolha, compra, uso e descarte dos bens e serviços” (NICKELS, 1999).

Por fim, a importância da força de vendas se dá em qualquer organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Os profissionais de vendas constituem a força dinâmica do mundo dos negócios atuais. A eles, pode-se atribuir o sucesso de novos produtos, a manutenção dos atuais produtos e a base para surgimento de novas tendências com base em informações extraídas dos clientes finais.

7.5.2 Tipos de vendas

Diversas empresas já estão reconhecendo que é a força de vendas o que de fato implementa todas as estratégias de marketing, sendo que, um dos

principais responsáveis pela obtenção e manutenção da satisfação dos seus clientes. Para isso, existem vários tipos de vendas que serão demonstrados nos seguintes tópicos: venda interna, venda externa e telemarketing.

7.5.2.1 Venda interna

A força de vendas interna abrange todas as atividades relacionadas às formas de atendimento e abordagem do cliente no ambiente interno da empresa.

Segundo Moreira et. al (2000, p. 142), os vendedores internos “exercem suas atividades nas próprias empresas, ou seja, internamente, dando suporte e atendimento aos clientes.” O autor enfatiza que a principal característica do vendedor interno é que ele é responsável pelo atendimento de todo e qualquer cliente que entre no estabelecimento, dando todo o tipo de orientação e assistência que possa ajudá-lo em sua decisão de compra, ou seja, o vendedor-balconista.

Já Nickels (1999, p. 375) diz que a venda interna é a venda realizada no balcão, quando os

“consumidores visitam a instalação de atacado ou varejo. Em vez de o vendedor visitar o cliente, o cliente vai ao atacadista ou varejista olhar os produtos, receber mais informações e concluir a compra”.

Assim, vendas internas são todas as atividades relacionadas às formas de atendimento, técnicas de vendas e abordagens dos clientes no ambiente interno da empresa. É uma forma de venda também chamada de “venda-balcão” (PLANEJAMENTO DE VENDAS, 2016). O atendimento aos clientes pode ser feito através de vários recursos:

- Balcão: os clientes vão à empresa.
- Telemarketing: venda por telefone. Pode ser ativa quando o vendedor liga para o cliente, ou receptiva (passiva) quando o cliente liga para a empresa;
- Mala Direta: a empresa oferece um produto, promoção ou divulgação por meio do envio de um folheto ou catálogo pelo correio diretamente para a residência ou escritório do cliente, ou através de e-mail;
- Internet: a empresa pode vender em sites (e-commerce) e nas redes sociais, disponibilizando produtos, serviços, promoções e divulgações.

Por fim, a venda interna precisa abrir novas oportunidades e encontrar novos clientes com estratégias que o permitem ficar dentro do escritório. Os vendedores internos podem exercer um papel de retaguarda aos vendedores externos, como por exemplo, despachando pedidos, controlando estoques e pagamentos.

7.5.2.2 Venda externa

Diferente da venda interna, a venda externa abrange toda e qualquer forma de atendimento e abordagem aos clientes e consumidores que se dê no ambiente externo da empresa.

Segundo o site Planejamento de vendas (2016), vendas externas

são todas as formas de atendimento, técnicas de vendas e abordagens aos clientes que acontecem no ambiente externo da empresa. Os vendedores desenvolvem um trabalho de campo, visitando os clientes existentes, bem como buscando conquistar novos consumidores e compradores.

No mesmo sentido, Moreira et. al (2000), diz que os vendedores externos são os profissionais que desenvolvem o trabalho de campo, tirando pedidos e repondo estoques, desenvolvendo novos clientes no ambiente externo a empresa.

O autor ainda diz que existem vários tipos de vendedores externos, são eles: vendedores técnicos: profissionais com especialidade e profundos conhecimentos sobre determinado produto; motoristas-vendedores: pronta entrega de mercadorias; revendedor autônomo: atuam com o sistema porta a porta comercializando produtos que adquirem de fabricantes; representantes comerciais autônomos: revendedor de uma empresa, técnicos em agropecuária: que visitam os clientes, orientando-os, entre outros.

Já Nickels (1999) salienta que a venda externa são as vendas de campo, onde são realizados encontros de vendas pessoais feitos na casa ou no escritório do cliente.

Sendo assim, o vendedor externo deve conhecer plenamente o produto ou serviço que vende para responder as dúvidas do comprador como também para poder criar argumentos. O vendedor precisa conhecer o perfil do seu

cliente. Geralmente, esses vendedores possuem vínculo empregatício, e sua base salarial, normalmente vinculada ao volume de vendas ou de faturamento anual da empresa.

7.5.2.3 Telemarketing

Além da venda por balcão e da venda externa, muitas empresas optam a venda por telemarketing, que são as vendas realizadas via telefone.

Desta forma, o telemarketing é “uma venda pessoal em que o contato entre os representantes de venda e os consumidores se dá pelo telefone” (NICKELS, 1999, p. 375). Para o autor, esse meio de comunicação é a forma mais conveniente e barata de concluir uma venda. Seu custo é cerca de 20% a menos do custo das vendas de balcão e de campo.

Já Moreira (2007), diz que os operadores de telemarketing são aqueles que atuam no atendimento a clientes por telefone. Esse contato pode ocorrer tanto ativamente como receptivamente. O primeiro está ligado diretamente para os clientes, cadastrados ou não, para tentar efetuar a compra. Já o contato respectivo, os vendedores atuam somente atendendo as ligações dos clientes interessados no produto.

Sobretudo, telemarketing pode ser definido como sendo a “interação personalizada com clientes enquanto, no mesmo momento, tenta fazer semblante as necessidades dos clientes, e melhorar a eficiência dos custos” (FERREIRA, 2014).

Portanto, um operador de telemarketing vende seus produtos via telefone. Além disso, recebe ligações, fornece informações, tira dúvidas dos clientes, soluciona problemas e recebe reclamações sobre os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, cadastram clientes, realizam pesquisas, entre outras atividades.

7.5.3 Clientes

Para ocorrer a venda de produtos ou serviços, a empresa precisa de clientes, que são as pessoas que vão até as lojas, sejam estas, físicas ou virtuais, para comprar e suprir suas necessidades pessoais.

Para Buchmann (2005) “cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos”.

Logo, o cliente é quem compra o produto ou serviço que satisfaça suas necessidades e desejos. Sendo assim, o cliente tem expectativa sobre o bem que compra e espera que suas necessidades sejam atendidas, sendo esta responsabilidade somente do vendedor, ao cliente basta apenas pagar e usufruir até que o produto se gaste e o serviço seja prestado (POSER, 2005).

Semenik, Bamossy (1996, p. 353) ainda explicam que

os clientes atuais e potenciais representam o grupo mais importante a afetar a decisão de preço. As empresas precisam entender em que vão se basear os clientes para julgar o produto quanto ao seu valor e satisfação, e o papel que o preço desempenha nesse processo de julgamento.

Um dos grandes desafios das empresas é manter uma boa vantagem competitiva em relação aos clientes, pois são esses, os principais responsáveis por garantir o faturamento necessário para alcançar resultados positivos, para que se possam realizar novos investimentos para contribuir com o crescimento e rentabilidade da empresa. Para isso é preciso conhecê-los e saber quais são suas reais necessidades, para então, satisfazê-los da melhor maneira possível.

7.5.3.1 Tipos de clientes

Existem muitos perfis diferentes de clientes e é preciso entendê-los para criar estratégias comerciais mais assertivas. Conhecer bem os clientes pode não garantir que a venda acontecerá, mas aumenta significativamente as chances de sucesso, afinal, ao conhecê-los é possível melhorar a abordagem e preparar um discurso mais convincente.

Para Braga (2013), existem oito comportamentos dos clientes que o vendedor deve ter o conhecimento e deve saber como trata-los, são eles:

- Cliente tímido/calado: não gosta de falar e nem demonstra o que pensa; deixa o vendedor falando sozinho e não responde aos seus argumentos de vendas, bem como não se impressiona com as vantagens dos produtos, mas gosta de ouvir opiniões e conselhos.
- Cliente bem-humorado: é muito simpático e gosta de uma conversa

agradável.

- Cliente racional/entendido: sabe o que diz, pois é bem-informado, não sendo influenciado com facilidade, confia em si próprio e não gosta de argumentos fracos; observa a qualidade do produto e analisa o preço.
- Desconfiado/furioso: Gosta de debater e raciocinar; faz perguntas com firmeza; não acredita com facilidade e quer provas; é precavido.
- Apressado: quer rapidez no atendimento, não se interessando em relacionamento; não verifica o produto em detalhe; confia nas informações do vendedor.
- Importante/ Presunçoso: é o “sabe tudo” e vaidoso; quer dominar e não aceita opiniões; despreza a oferta e pressiona o vendedor com objeções fúteis; é dotado de superestima e deseja o poder.
- Briguento/irritado: está sempre nervoso e gosta de brigar; costuma ofender e expor opiniões; critica a empresa, o produto e o vendedor; é impaciente.
- Preocupado com o preço: pergunta logo o preço e acha caro; cria objeções antes da argumentação do vendedor.

Neste contexto, Deweik (2016) diz que conhecer o perfil de cada cliente é requisito básico para oferecer produtos e serviços de qualidade. Assim, todos os processos de atendimento devem ser iniciados a partir da identificação dos desejos e necessidades dos clientes distintos.

Portanto, identificar o tipo de comportamento de cada cliente e agir adequadamente, de acordo com o perfil de cada um, aumentará as possibilidades de o vendedor efetuar vendas de qualidade e fidelizar clientes.

7.5.4 Perfil do profissional de vendas

Em pleno século XXI, vender é muito mais do que oferecer, entregar o produto e receber o dinheiro. Envolve um conhecimento profundo do produto, da empresa e do cliente e para isso, o profissional de vendas precisa ter o perfil desejado.

Um artigo disponibilizado no Portal Educação (2013), diz que o profissional de vendas deve possuir as seguintes habilidades: flexibilidade, estar aberto para novas ideias e conceitos; liderança, tomar frente; equilíbrio físico e emocional; ética e moral; possuir uma boa comunicação; estar sempre

atualizado nas tecnologias; ter conhecimento global; saber tomar decisões e ter habilidade de discernir nas suas decisões.

Já Las Casas (1999, p. 175), salienta que o vendedor

deve ser um profissional dinâmico, versátil e conhecer o seu ramo de atividade e as várias necessidades de seus clientes para que tenha condições de sugerir negócios adequados.

Além disso, o autor ainda salienta que as características pessoais de um profissional de vendas envolvem a forma de se vestir, altura de voz, educação e hábitos. Deve ter boa aparência, pois transmite a imagem da empresa.

Por outro lado, Ribeiro (2008), diz que o profissional de vendas além das características já mencionadas, ele deve conhecer profundamente o mercado, a empresa, a concorrência, os produtos que ele oferece. Além disso, o autor menciona que a principal característica do vendedor é a habilidade de argumentação.

Por fim, o vendedor deve ser um profissional que busca constantemente informações não só do mercado, mas também a respeito de acontecimentos gerais.

7.5.5 Atendimento ao cliente

Em um cenário em que as empresas, cada vez mais, disputam pela preferência de um mesmo cliente, além das habilidades do profissional de vendas, a qualidade no atendimento se tornou fundamental.

Atender ao cliente significa “dar atenção, estar atento, saber sobre, definir, cuidar, ter em vista, tomar em consideração, esperar, servir, escutar, responder e sentenciar o consumidor” (CESTARI, 2017).

Nesse seguimento, o atendimento ao cliente é determinante na formação da imagem da empresa. Os vendedores, além de prestarem serviço aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos e pelo atendimento diferenciado (LAS CASAS, 1999).

Entretanto, Cobra (1994) diz que para ocorrer o bom atendimento ao cliente, o desempenho do vendedor depende de três fatores básicos: caráter

inato, treinamento e motivação. Ou seja, o funcionário já nasce com a personalidade de vendedor, o treinamento para o seu aperfeiçoamento e motivação que a empresa desenvolve para que seus funcionários realizem um bom atendimento e alcançam os objetivos propostos.

Por fim, atender ao cliente é trabalhar para que o consumidor esteja sempre satisfeito com o produto ou serviço. O atendente deve estar disposto para o que o cliente precisar, ou seja, o consumidor deve sentir que o profissional está fazendo de tudo para resolver o seu problema. Quanto mais verdadeiro e prestativo for o funcionário, melhor o desempenho da empresa.

7.5.6 Qualidade dos produtos

Muitas empresas se preocupam com a qualidade de seus produtos para que estes supram as necessidades e desejos de seus clientes. Mas o que significa a palavra qualidade para as empresas?

A qualidade é entendida como sendo um “atributo de produtos ou serviços, mas pode referir-se a tudo que é feito pelas pessoas” (MOREIRA, 2008, p. 552).

A qualidade pode ser vista também na visão dos clientes, assim Ritzman, Krajewski (2004, p. 99), entendem que os clientes definem qualidade de várias maneiras, uma delas é que “a qualidade pode ser definida como atender ou exceder as expectativas do cliente”.

As qualidades, tanto de um produto ou de um serviço, podem ser desenvolvidas nas empresas, seguindo alguns aspectos. A qualidade transcendental é a qualidade constituída pelos padrões universalmente conhecidos. A qualidade focada no produto é a qualidade constituída de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados. Já a qualidade focada no usuário, na qual o cliente realiza um feedback (realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento) para a empresa direcionando quais são os produtos com maior satisfação, durabilidade e qualidade. A qualidade focada na fabricação é a qualidade que segue as normas e as especificações do fabricante. Por fim, a qualidade focada no valor é a qualidade do produto adequada conforme o uso e o preço (MARTINS, AUGENI, 2006).

Logo, a qualidade significa o grau de utilidade esperado do produto para o cliente. As empresas que se preocupam com a qualidade de seus produtos e serviços, criam vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, se superando em atendimento e profissionalismo, tornando-se referência na sociedade.

7.5.7 Ética e legislação em vendas

Como já mencionado o atendimento ao cliente é de suma importância para a realização da venda. Para isso, o profissional precisa ter conhecimentos técnicos, dons, talentos, habilidades e capacidades bem desenvolvidas. Além disso, o profissional precisa ter um bom relacionamento com os colegas, facilidade no trabalho em equipe, boa comunicação e flexibilidade. Porém, não basta apenas estar em constante aperfeiçoamento para conquistar credibilidade profissional, é preciso assumir uma postura ética.

Neste sentido, ética profissional pode ser definida como sendo a “ciência do dever moral ou a ciência do caráter humano ideal” (STANTON, 2000, p. 463). Assim, ética são princípios ou práticas morais, ou seja, padrões profissionais de conduta.

Sendo assim, Marques (2016), diz que

ética é o conjunto de princípios e valores morais que conduzem o comportamento humano dentro da sociedade. As organizações seguem os padrões éticos sociais, aplicando-as em suas regras internas para o bom andamento dos processos de trabalho, alcance de metas e objetivos.

Entretanto, “a ética é algo que está relacionado à natureza, ou seja, as pessoas já nascem com ela, [...] é a diferenciação do certo e do errado” (MASCENA, 2011). Mas para isso, as empresas precisam seguir os termos de legalidade, ou seja, agir conforme a legislação. Não basta os profissionais serem éticos, eles precisam também de normas para seguir.

Uma conduta ética no trabalho, seguindo padrões e valores, tanto na sociedade, quanto da própria organização são essenciais para o alcance da excelência profissional. E para isso, é através a ética que a empresa ganha a confiança e respeito de superiores, colegas de trabalho e demais

colaboradores.

Por fim, o comportamento ético diz respeito a tratar os outros de forma honesta, ou seja, o vendedor precisa ser honesto, manter a confiança e a confiabilidade dos clientes, seguir as regras, conduzir-se de maneira correta, tratar os demais de forma justa e demonstrar lealdade para com a empresa e com os colegas para assim, atender bem o cliente e atingir os objetivos da empresa.

7.5.8 Objetivos e metas de vendas

Além dos objetivos e metas propostos pela empresa, o departamento de vendas possui objetivos específicos de vendas e metas propostas para aumentar as vendas.

Como salienta Las Casas (1999, p. 63), os objetivos formam a base do planejamento, além disso, “servem como instrumentos de controle, de vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas”.

Sendo assim, Cobra (1994), diz que os objetivos da empresa “marca a direção básica para todo o planejamento departamental”, ou seja, além dos objetivos gerais que a empresa possui, ela também determina os objetivos específicos, podendo estar separada por departamentos, tipos de vendas ou até mesmo por objetivos individuais para cada funcionário, oferecendo motivação e vantagens para ambos.

Já Moreira (2000, p. 61) descreve que no planejamento de vendas, “o profissional de vendas busca traçar os objetivos da força de vendas e determinar sua prioridade”. Dentre os objetivos de vendas, os principais estão relacionados às prospecções do mercado, definição do alvo, comunicação com o mercado, venda propriamente dita, coleta de informações, serviço ou fidelização do cliente.

Assim, ao trabalhar com metas estabelecidas, a equipe saberá o que é o esperado pela empresa e irá trabalhar para atingir os resultados e superá-los, mas para isso, a empresa precisa motivar seus funcionários.

7.5.9 Motivação da equipe de venda

Para um crescimento estável e contínuo de uma empresa, é importante que os processos estejam otimizados e os funcionários apresentem performances para o aprimoramento da empresa. Para isso, a empresa deve disponibilizar recursos de motivação para que o funcionário esteja disposto a cumprir os objetivos propostos.

Segundo Avila (2009), existem seis tipos de recompensas da força de vendas: pagamento, promoção, senso de realização, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento e segurança no emprego. Além disso, a remuneração financeira é o principal fator de motivação para os funcionários, estes podem ser aumento do salário mensal, comissão de venda e vales (alimentação, transporte, gás, assistência médica, odontológica).

Neste contexto, Zanetti (2014) afirma que além desses benefícios a empresa pode promover a motivação por meio de palestras motivacionais, auxílio nas negociações, cursos de aprimoramento, campanhas de incentivos e premiações mensais para quem alcança seus objetivos.

Em contrapartida, Las Casas (1999) diz que um sistema de motivação é as quotas, sendo estas, “metas que servem para medir o desempenho de vendas. Sendo metas, estabelecem desafios”. Por essa razão, uma equipe de vendas pode ser motivada pelos desafios estabelecidos.

Dessa forma, não existe um sistema perfeito de motivação para todas as empresas, cada uma se adequa conforme as necessidades e desejos de seus funcionários e da empresa.

7.5.10 Remuneração

Como mencionado no tópico anterior, um dos principais fatores de motivação é a remuneração. Pois é com ele que muitos objetivos pessoais podem ser alcançados. O salário é a principal fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função do seu poder aquisitivo.

Para Araújo (2014, p. 176), o salário “constitui na remuneração direta e está relacionado com as funções atribuídas a determinadas posições, suas responsabilidades e atividades rotineiras”. Sendo assim, cada empregado

recebe sua remuneração em razão do seu cargo, das suas habilidades e sobre a responsabilidade que possui na empresa.

Já Chiavenato (2009) salienta que os salários têm forte influência para a organização, pois, as remunerações e os benefícios constituem em um custo e um investimento. Custo, pois refletem no custo do produto/serviço oferecido pela organização. E um investimento, pois, representa aplicação de dinheiro em produção, obtendo assim, retorno maior na venda.

Ainda segundo o autor, para muitas empresas, o salário é apenas uma parcela de compensações que oferecem para seus funcionários. Além disso, oferecem também, benefícios que ajudam os colaboradores, são eles: vale-transporte, vale-alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguros de vida, planos de empréstimos pessoais, entre outros.

Sendo assim, benefício é “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.” (MARRAS, 2000).

Por fim, o salário juntamente com seus benefícios é importante, tanto para o empregado como para o empregador. Para o empregado, pois aumenta a autoestima e a produtividade de cada um, e para o empregador, pois é através dos funcionários que a empresa vai obter rendimento nos seus produtos e consequentemente o lucro esperado.

7.5.10.1 Comissão de vendas

Além do salário fixo e benefícios, muitas empresas trabalham com a comissão de vendas, sendo este mais um fator de motivação para os trabalhadores.

Segundo a CLT (atualizada em 2017),

comissão de vendas é uma recompensa oferecida ao funcionário de uma empresa, quando este, cumpre metas ou objetivos definidos previamente, visando incentivar os resultados comerciais.

Ainda segundo a CLT, uma comissão pode ser paga em percentagem, unidade e valor fixo. Há também comissões cumulativas, conhecidas também como comissão em cascata. Nestes casos, uma pessoa recebe comissão

sobre as vendas ou metas de outras pessoas de sua equipe.

Segundo Cobra (1996), o sistema de comissão é o mais usado para “estabelecer uma proporção entre o trabalho efetuado e remuneração do vendedor”.

Neste sentido, Futrell (2003) salienta que a comissão é um esquema de remuneração totalmente por incentivo. Existem dois tipos de comissão: comissão direta e retiradas por conta de comissão.

A comissão direta é o pagamento que está relacionado diretamente a uma unidade de desempenho, como valor monetário das vendas, tipo ou quantidade de produto vendido, lucro monetário, condições de vendas ou temporada de vendas.

Já as contas de retirada são as contas de adiantamento, ou seja, ela combina o incentivo de um plano de comissão com a segurança de uma renda fixa. A empresa estabelece uma conta para cada vendedor e a quantia pode ser baseada nas necessidades individuais do vendedor.

Por fim, a comissão de vendas é paga mensalmente ao vendedor, o valor é relacionado com a quantidade de vendas realizadas durante o mês. Ou seja, quanto maior for a venda, maior será a comissão recebida pelo funcionário.

7.5.11 Avaliação de desempenho

Toda atividade da empresa se desenvolve sob condições de risco e incerteza, para isso a organização avalia seus funcionários através da avaliação de desempenho, tendo como objetivo verificar o comportamento de seus funcionários, bem como os pontos de melhoria da empresa.

A avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro.” (CHIAVENATO, 2010, p. 120). A avaliação das pessoas que compõem uma organização pode ser feita através da avaliação de desempenho, avaliação do mérito, relatórios de progressos, avaliação de eficiência, entre outros.

Entretanto, Marras (2000) diz que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao gestor avaliar os resultados obtidos por um grupo de empregados, em determinados períodos e áreas específicas. Seu

principal objetivo é: identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição de cada um na empresa; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados e; fornecer e receber feedback dos seus colaboradores.

Segundo texto publicado no site do Sebrae Nacional de 2015,

o foco principal da avaliação de desempenho em uma empresa deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional das pessoas. [...] cada empresa adota um sistema de avaliação que considera mais adequado, levando sempre em conta a política de pessoal e as características dos cargos envolvidos.

Por fim, através da avaliação de desempenho é possível identificar diversos pontos que necessitam melhoria dentro de uma organização, ou seja, é um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, detectando seus pontos fortes e fracos.

7.5.11.1 Modelo dos 4S

Além da avaliação de desempenho, a empresa oferece ao vendedor uma orientação de como este deve agir e pensar profissionalmente, conforme o modelo dos 4S, desenvolvimento por Moreira (2007): Serviço, Solução, Seriedade e Sinceridade.

O serviço é o primeiro elemento deste modelo, pois, uma prestação de serviço diferenciada pode ajudar a fidelizar o cliente e alavancar vendas através de um serviço de qualidade. Neste sentido, Moreira diz que a prestação de serviço deve ser um diferencial de bens similares; adequação a cultura organizacional onde o produto vai ser utilizado; e desenvolvimento da ótica do cliente. Ou seja, a empresa deve oferecer serviços que interessam e impactam positivamente na percepção do comprador e que o façam voltar à empresa.

Já a solução busca conhecer as necessidades do cliente, buscar saber o que ele precisa efetivamente e oferecer a ele algo que solucione suas necessidades. Moreira salienta que a solução é conhecer o negócio do cliente; identificar a necessidade e não o produto e; apresentar para este, soluções integradas. Ou seja, o cliente não compra apenas um produto ou serviço, mas sim o que satisfaça sua necessidade.

Para que o cliente retorne a empresa, é necessário que a empresa e o vendedor mantenham sua reputação em alta com seus consumidores, assumindo responsabilidades, cumprindo com o que foi estabelecido, pensar primeiramente no que é melhor para o cliente e assumir os riscos, mesmo com prejuízo. Para isso, a seriedade no negócio possibilita profissionais competentes e respeitáveis e, portanto, merecedoras da confiança do cliente.

E por fim, um aspecto fundamental do vendedor é a sinceridade, pois este deve ser verdadeiro, autêntico, ter clareza nas suas explicações, objetividade e acima de tudo, a intenção de não enganar os clientes. Conforme o autor, a sinceridade é a transparência com o cliente; estabelecer e manter a relação de confiança e; se por no lugar do cliente.

Sendo assim, cada um desses elementos deve ser considerado para uma melhoria no desempenho dos vendedores, com conseqüente resultado nas vendas. Essas quatro premissas permitem que as empresas pensem suas estratégias, permitindo aos seus clientes uma percepção melhor da imagem e reputação da empresa.

7.5.12 Previsão de vendas

Além do fluxo de caixa, um aspecto importante para o desempenho da empresa é a previsão de vendas, pois é através desta análise que a empresa planeja as necessidades de capital de giro, utilização de instalações e demais necessidades.

Sendo assim, previsão de vendas

é uma estimativa de vendas (em dinheiro ou em unidades) que uma empresa espera alcançar durante um período de tempo especificado, num determinado mercado e segundo um plano de marketing proposto (SPIRO, 2000, p. 331).

Neste sentido, Kohl (2013), salienta que previsão de vendas é uma estimativa sobre a informação antecipada da demanda dos cenários das vendas, contendo variação, podendo ter origem no cliente ou ser gerada pela própria empresa.

A previsão de vendas pode ser feita a partir da análise da empresa e de

seu ambiente, da concorrência, além de outros fatores que influenciam na determinação da previsão, como condições gerais dos negócios, do ramo, do produto e o mercado. Assim, a previsão de vendas é feita em função do esforço mercadológico da empresa (LAS CASAS, 2009).

Portanto, a previsão de vendas é de suma importância para prevalecer o bom desenvolvimento da organização em geral, pois para uma saúde saudável da mesma depende das vendas. É também um importante instrumento para a construção de cenários, projeção numérica das expectativas da empresa, feita conforme força de vendas e médias de produtos/serviços.

7.5.13 Pós-venda

O mercado está cada vez mais competitivo e para a empresa fidelizar seus clientes, além de bons serviços, manter a amizade com o cliente, antes, durante e após a venda é uma boa forma de expandir os negócios. Para isso, o serviço de pós-venda se torna fundamental.

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente, pois inclui o acompanhamento da instalação e utilização do produto, atendimento ao cliente, assistência técnica, fornecimento de peças de reposição e manutenção, serviços, manual de instruções, garantias, troca rápida e acompanhamento de cobranças (MOREIRA, 2007).

Neste sentido, Moraes (2012) diz que

o processo de pós-venda é realizado geralmente depois da última experiência do cliente com o produto e ou serviço. Depois de certo tempo, até duas semanas depois da venda, a empresa entra em contato com o cliente para saber sua percepção sobre o atendimento, o tempo de espera, qualidade do produto ou serviço prestado, a iniciativa do funcionário em suprir suas necessidades e algumas vezes o preço cobrado.

Além do pós-venda aumentar o relacionamento com o cliente e fazer com que ele se torne fiel à empresa, ele ajuda a empresa a antecipar as necessidades dos clientes tornando mais fácil o desenvolvimento de novas soluções.

Após a venda, o vendedor (ou outro membro das equipes de vendas) “faz o acompanhamento para certificar-se de que o cliente está satisfeito”

(NICKELS, 1999, p. 381).

Em vista disso, mais do que fidelizar clientes antigos e estabelecer relacionamentos duradouros, um bom atendimento de pós-venda contribui para alcançar novos clientes em potencial, uma vez que, os clientes antigos compartilharão os pontos positivos de fazer negócios com a empresa para amigos, colegas e familiares, alavancando as vendas.

7.6 Marketing de Relacionamento

A partir das diferentes estratégias de vendas, inicia-se um processo de fidelização do relacionamento com os clientes, criando o assim, o marketing de relacionamento.

Neste sentido, marketing de relacionamento “é um sistema que permite o relacionamento (contato) entre os vendedores de uma empresa e seus compradores” (PINHEIRO, GULLO, 2011, p. 58). Ou seja, armazena e relaciona as informações sobre as interações do comprador com a empresa.

Cada vez mais, a empresa precisa entender o cliente para poder satisfazê-lo, fidelizá-lo e retê-lo. Para isso, é necessário oferecer produtos e serviços de qualidade, ser leal, criar valores e laços de relacionamento com o cliente (SANTOS, 2015).

Kotler (2013, p. 18), diz que o objetivo do marketing de relacionamento é “construir relacionamentos de logo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”. O autor salienta que os componentes-chave são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (fornecedores, distribuidores) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores).

Por fim, o marketing de relacionamento cria uma relação contínua entre a empresa e o cliente. Além de ajudar no processo de fidelização de clientes, o marketing de relacionamento diminui os custos da organização, pois a empresa através de um feedback dos clientes, coletará informações para o banco de dados que ajudarão os vendedores na hora da venda.

7.6.1 Banco de dados

Saber o perfil e as necessidades dos clientes é o primeiro passo para desenvolver uma venda bem-sucedida. Para isso, é necessário que a empresa possua um cadastramento dos clientes, ou seja, um banco de dados.

O banco de dados é um

processo de coletar informações a respeito dos clientes atuais e potenciais, armazenar estes dados em arquivos de computadores e analisar os dados para descobrir a melhor forma de iniciar ou reforçar relacionamentos de troca lucrativos de longo prazo (NICKELS, 1999, p. 350).

Neste contexto, Kotler (2013) diz que as informações para um banco de dados são coletadas por meio de transações, registros, conversas e questionário. O autor ainda salienta que um banco de dados contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados de preferência de mídia, entre outros dados que a empresa considera importante.

Alves, Barboza, Rolon (2014, p. 214) dizem que o principal objetivo de um banco de dados “é conhecer o comportamento de compra dos clientes, comunicar-se com os consumidores e fazer análises de dados”.

Por fim, a coleta de dados para a formalização do banco de dados permite que a empresa oriente de forma mais precisa as informações para suprir as preferências e necessidades dos clientes.

7.6.1.1 Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM)

Após a coleta de dados, a empresa cria o banco de dados e é através do CRM (*Customer Relationship Management*) que a empresa interage com todos os seus clientes, conhece seus hábitos, cria eventos e promoções direcionadas e consegue a fidelização do cliente.

Segundo Barreto, Crescitelli (2013, p. 132) a ferramenta de CRM

foi produzida com a possibilidade, além de armazenar e possibilitar a

consulta de informações do banco de dados de marketing gerado e os resultados de campanhas, de fazer toda a monitoração dos agendamentos de visitas e ações da equipe de vendas, criando um *workflow* automatizado de contatos e com os dados psicográficos dos executivos.

Sendo assim, o CRM “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade” (KOTLER, KELLER, 2013, p. 142). Os pontos de contatos com o cliente podem ser qualquer ocasião em que o cliente tem contato com o produto.

A gestão de relacionamento com o cliente é responsável por identificar as informações contidas no banco de dados da empresa, possibilitando a criação de valor, a segmentação de mercado e a sobrevivência da empresa (SANTOS, 2015).

Assim, a gestão de relacionamento com o cliente pode ser definido como sendo a estrutura para implantar a filosofia de marketing de relacionamento. Tendo como principal objetivo o cadastro de clientes, identificação de oportunidades de negócios, conhecer as preferências de compra e quais os canais de comunicação com o cliente. Ou seja, o CRM trata das relações entre a empresa e seus clientes.

7.6.2 Publicidade e propaganda

Para fidelizar clientes, além do banco de dados, a empresa precisa criar técnicas de comunicação para a divulgação de seus produtos e serviços, para isso os responsáveis do departamento de marketing utilizam as ferramentas da publicidade e propaganda.

Diferente da promoção, a propaganda é “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado” (LAS CASAS, 2009, p. 286).

Já a publicidade pode ser entendida como sendo a transmissão de mensagens ocorre sem que haja pagamento, ou seja, é uma divulgação gratuita (ANDRADE, 2010). Ou seja, são divulgações em sites, e-mails, anúncios em sites de busca.

Kotler (2013), diz que a publicidade e a propaganda possuem grande

importância, tendo como principais objetivos a apresentação promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

Por fim, a publicidade e propaganda é uma ferramenta de divulgação muito importante para a imagem da empresa. O que diferencia uma da outra é que a publicidade refere-se a divulgação não paga, enquanto a propaganda é uma forma de divulgação paga que pode estar disponível em jornais, rádio, outdoor, televisão, revistas, cinemas.

7.6.3 Fidelização do cliente

Após a realização da compra, a empresa realiza uma coleta de informações sobre o cliente para a realização de um banco de dados, identificando suas características, necessidades e desejos, estabelecendo um elo de confiança entre a empresa e o cliente.

Fidelização de clientes

é um processo pelo qual o cliente se torna fiel; cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço (SANTOS, 2015).

Neste contexto, Alves, Barboza, Rolon (2014), dizem que os principais fatores que fazem os clientes voltar à empresa e se fidelizar a ela são: atendimento diferenciado, rapidez na entrega, ambiente de acolhimento ao cliente, cordialidade e a praticidade, ou seja, tudo o que traga sensação de prazer no cliente.

Já Reichelt (2013, p. 130) descreve que os programas de fidelização “objetivam criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa”. O autor ainda salienta que esses programas incentivam a participação do cliente e recompensá-lo com produtos e serviços extras ou suplementares.

Portanto, a fidelização é o processo pelo qual a empresa satisfaz as necessidades dos clientes fazendo com que este volte a comprar e se torne fiel à empresa. Alguns fatores que promovem a fidelização dos clientes são: produtos e serviços de qualidade, preço acessível, superar as expectativas dos clientes, oferecer prêmios ou bônus exclusivos aos clientes fiéis.

7.6.4 Satisfação do cliente

Por fim, diferente da fidelização, a satisfação dos clientes é constituída por meio da qualidade de um produto ou serviço, ou seja, a empresa deve satisfazer as necessidades de seus clientes, para que estes voltam a empresa e informam aos outros sobre suas experiências positivas.

A satisfação do cliente é a “percepção individual do desempenho do produto ou serviço em relação em relação a suas expectativas” (SCHIFFMAN, KANUK, 2012, p. 5).

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (KOTLER, 2000).

Las Casas (2009) diz que para haver a satisfação dos clientes, a empresa precisa treinar seus funcionários, para estes, se comunicarem com clientes, agradando-os e satisfazendo seus desejos e necessidades. O autor ainda diz que se os vendedores estão motivados, conseqüentemente, os clientes serão bem atendidos e voltarão à empresa.

Portanto, os clientes são a principal razão de ser da empresa e satisfazê-los é o principal objetivo das organizações. Para isso, é necessário que a empresa disponha de um atendimento diferenciado, produtos de qualidade e funcionários aptos para a venda, pois, a satisfação gera uma imagem positiva da empresa.

8 METODOLOGIA

O presente trabalho de curso – TC III teve como finalidade a realização de um diagnóstico organizacional na área comercial de vendas de insumos da cooperativa Tritícola de Espumoso, filial de Arroio do Tigre, bem como a realização de uma entrevista e a aplicação de um questionário para a coleta de dados. A realização deste trabalho se deu a partir de metodologias diferenciadas que possibilitaram entender com maior facilidade as informações que foram coletadas na empresa.

Na primeira parte deste estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória que teve o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o assunto estudado. Envolveu o levantamento bibliográfico que foi utilizado para a busca de referências teóricas já estudadas e para o melhor entendimento dos contextos. De acordo com Cervo (2007, p. 79) “a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos”. As pesquisas bibliográficas sobre os assuntos abordados neste trabalho foram pesquisadas em livros, artigos acadêmicos, revistas e internet.

Outro método de pesquisa importante foi a coleta de dados secundários, “cujas especificações, coleta e registro de dados são feitos por outras pessoas que não seus usuários.” (AAKER, KUMAR, DAY, 2001, p.129). Sendo assim, foram dados já coletados anteriormente ajudando a determinar e selecionar uma coleta de dados, definindo os parâmetros dos dados primários. Neste contexto, foram utilizadas informações disponíveis no site e nos arquivos internos da cooperativa estudada.

Já os estudos exploratórios foram realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que incluem também pesquisas realizadas anteriormente. (SAMARA, 2007). Neste estudo, foram realizadas conversas com o gerente da unidade e com os técnicos agrícolas para maiores informações.

Entretanto os estudos descritivos, como explica Samara (2007), são realizados a partir de dados primários, que podem ser obtidos através de entrevistas pessoais, em que não possuem respostas já estudadas. No

primeiro momento, foi realizado um pré-teste do formulário para a coleta de dados, que teve a “finalidade de confirmar se o questionário está adequado aos objetivos do estudo no que se refere à clareza de entendimento pelo entrevistado, assim como de avaliar as respostas dadas”. (SAMARA, 2007, p. 166).

Este pré-teste foi aplicado com dois dos seis vendedores de insumos da Cotriel de Arroio do Tigre, com uma entrevista de oito perguntas abertas, como mostra a Apêndice A. Assim, contribuiu para obter informações de como são realizadas as vendas, quais as ações de motivação que os vendedores recebem, como é realizado o recrutamento, seleção e treinamento, bem como, os tipos e as técnicas de vendas utilizadas na filial estudada.

Já a pesquisa descritiva ou método da observação, restringe-se em prover informações sobre determinado comportamento das pessoas no local de trabalho. Neste estudo, foi utilizada a observação sistemática, em que as informações foram obtidas em uma entrevista individual ou até na observação no local de trabalho, onde o entrevistado pode observar e anotar os dados comportamentais do entrevistado, assim como as suas respostas (AAKER, KUMAR, DAY, 2001).

Para a entrevista com os associados, foi utilizada a amostra, sendo esta “a parte de um universo, ou de uma população, e contém as mesmas características destes”. (SAMARA, 2007, p. 159). Ainda segundo a autora, as conclusões obtidas na amostra podem representar um todo da qual a população da amostra foi selecionada. Sendo assim, primeiramente a amostra foi aplicada para 10 associados aleatórios, de um total de 500 cadastrados no banco de dados, sendo estes, interrogados, através de um questionário com oito perguntas abertas, sobre o processo de vendas na cooperativa, como mostra a Apêndice B.

Após a realização do pré-teste para a coleta de dados, foram analisadas as respostas das questões abertas, para assim, desenvolver um questionário com perguntas fechadas, com alternativas das possíveis respostas, e três perguntas abertas para livres respostas, um para os vendedores e outro para os associados, como mostra a Apêndice C e D.

Foram entrevistados seis vendedores, sendo estes três internos e três que atuam, também, externamente. Para o questionário com os associados

foram selecionados nove associados com idade superior a 60 anos, sendo estes, os primeiros a se associarem na empresa, quatorze com idade entre 41 e 60 anos que cultivam e entregam sementes (soja, feijão, milho e trigo) na cooperativa, vinte e dois associados que possuem entre 20 e 40 anos de idade e 5 associados que possuem idade inferior a 20 anos.

E, por fim, foi realizada a análise das respostas e informações obtidas nas entrevistas para a análise dos dados e sugerido propostas de ações de melhorias para a cooperativa.

9 ANÁLISE

A partir da revisão bibliográfica e da pesquisa realizada, neste capítulo será abordada a análise dos dados obtidos através do questionário e da coleta de informações, aliando assim, a teoria com a prática.

Nos próximos parágrafos será apresentado o planejamento estratégico da organização e a seguir, serão comentadas as respostas referentes ao questionário aplicado com os vendedores de insumos na filial da Cotriel em Arroio do Tigre, bem como, com uma amostra de associados da mesma.

9.1 Administração organizacional

A cooperativa estudada possui em seu Estatuto Social os planejamentos estratégicos, tais como: missão, visão, valores, princípios e os seus objetivos e as formas de realizá-los.

9.1.1 Planejamento estratégico

A Cotriel possui seus objetivos claros e de fácil entendimento, como será mencionado a seguir, possui também, os métodos de como atingi-los, facilitando a gestão da empresa. O principal objetivo da cooperativa é o crescimento e a expansão, sendo assim o planejamento está constituído por:

- I - Promover a venda em comum de sua produção agrícola ou pecuária, industrializada ou in natura, nos mercados locais, nacionais ou internacionais;
- II - Classificar, padronizar, armazenar, industrializar e registrar, quando for o caso, as marcas de tais produtos;
- III - Adquirir, na medida do possível, e em que o interesse social aconselhar, gêneros, artigos de uso doméstico e pessoal para fornecimento a seus associados, assim como implementos, máquinas, defensivos, fertilizantes, matéria prima, etc., nos mercados locais, nacionais ou internacionais;
- IV - Proceder à industrialização, ao beneficiamento ou a embalagem dos artigos destinados ao abastecimento dos associados;
- V - Comercializar combustíveis, lubrificantes e produtos afins;
- VI - Comercializar gás liquefeito de petróleo - GLP;

- VII - Produzir e comercializar sementes;
- VIII - Possuir laboratório de análise de sementes;
- IX - Produzir e comercializar mudas frutíferas e florestais;
- X - Operar com não associados, dentro dos limites estabelecidos por lei, e os resultados dessas operações, contabilizados em separado, serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- XI - Montar estrutura própria de transporte de cargas;
- XII - Registrar-se como armazém geral, para a emissão de “warrants” e de “conhecimentos de depósito” para os produtos dos associados, conservando-os, sob sua responsabilidade, em armazéns próprios ou de terceiros, sem prejuízo da emissão de outros títulos decorrentes de suas atividades normais.
- XIII - A Cotriel poderá transferir para local que entender viável, próprio ou de terceiros, os produtos recebidos em depósito, mesmo estando em garantia em favor de terceiros ou em nome do associado.

9.1.2 Missão

A Cotriel tem como sua razão de ser, a missão: “A Cotriel tem como missão satisfazer seus associados, funcionários, clientes, e fornecedores, sendo uma referência positiva em agronegócio e serviços, integrando-se à comunidade e zelando pelo meio ambiente”.

Segundo o gerente da Cotriel filial de Arroio do Tigre, a missão, assim como a visão foram criadas em 1960, pelos primeiros sócios que fundaram a cooperativa.

9.1.3 Visão

Neste contexto, a visão da cooperativa é: “Tornar-se a cooperativa mais sólida e autossustentável do Rio Grande do Sul”.

Essa visão procura servir de exemplo e motivação para seus colaboradores, pois se a cooperativa crescer, conseqüentemente seus colaboradores irão se aperfeiçoar, melhorando as capacidades individuais ocorrendo assim, o crescimento da cooperativa.

9.1.4 Valores

Os valores da cooperativa são: “A Cotriel tem como propósito a viabilização do associado, com parceria dos funcionários, contribuindo com o desenvolvimento regional”.

Já os princípios são: honestidade e transparência; total atenção ao cliente; qualidade como maior marca; rentabilidade nos negócios; fidelidade e participação; tecnologia e criatividade; imagem, compromisso de todos; parceria e negociação; profissionalização e competência; integração no desenvolvimento regional.

Esses dados estão disponibilizados no site da mesma: www.cotriel.com.br. A cooperativa procura sempre alinhar os valores, juntamente com a missão e a visão para assim, maior comprometimento com seus funcionários e associados.

9.1.5 Objetivos organizacionais

Depois de definidas a missão, visão e os valores, o presidente da época juntamente com seus secretários, definiram os objetivos gerais e as maneiras de atingi-los. Os objetivos gerais são:

- I - Obter resultados econômicos e a capitalização da Cooperativa e de seus associados;
- II - Satisfazer os clientes com produtos e serviços de qualidade e com preços competitivos;
- III - Contribuir com a melhoria da qualidade de vida;
- IV - Participar no desenvolvimento regional;
- V - Fortalecer a participação e gestão democrática na Cooperativa.

9.2 Coleta de informações com os vendedores

Considerando o material já exposto neste estudo, juntamente com o seu objetivo geral, para a coleta de dados sobre a realização da venda, aplicou-se internamente um questionário qualitativo com perguntas abertas e fechadas.

Atualmente a Cotriel possui aproximadamente 2.000 funcionários atuando

nas diversas áreas da empresa. Como já mencionado, a coleta de informações foi realizada com apenas 6 funcionários da área de insumos, de um total de 56 que atuam na filial de Arroio do Tigre, representando assim 3,3% de todos os funcionários que a empresa possui.

Foram selecionados apenas os vendedores da área agrícola de Arroio do Tigre, pois o departamento de vendas da empresa é o principal foco deste estudo.

Dos vendedores que responderam o questionário, 4 são do sexo masculino e apenas 2 são do sexo feminino. Destes, 5 entrevistados possuem entre 20 e 40 anos, e apenas um vendedor possui menos de 20 anos, sendo que este, começou a trabalhar recentemente na empresa. Os demais possuem entre 1 e 10 anos de experiência na cooperativa.

No departamento de vendas de insumos, a empresa possui 3 técnicos agrícolas, que além de realizarem a venda de balcão, realizam também a pós-venda, ou seja, visitam as propriedades dos associados, quando solicitados, sugerindo recomendações para uma melhor produtividade dos grãos.

Como já citado no tópico 7.5.2, existem dois tipos de vendas: a venda interna e a venda externa. A venda interna abrange o atendimento de balcão, telemarketing, mala direta e a venda por anúncios na internet, ou por meio de e-mails. Já a venda externa abrange toda e qualquer forma de atendimento e abordagem aos clientes e consumidores que se dê no ambiente externo da empresa. Na empresa estudada, as vendas são realizadas no balcão, ou seja, os clientes vão até a empresa e realizam suas compras.

A cooperativa estudada é rígida na área de gestão de pessoas. A sede em Espumoso/RS possui um departamento específico de Recursos Humanos, e para o recrutamento e seleção de novos funcionários são selecionados psicólogos para analisar os currículos e realizar as entrevistas. Além da entrevista, o candidato passa por treinamentos e avaliação de desempenho.

Em entrevista com o gerente geral da unidade de Arroio do Tigre, o recrutamento e seleção ocorrem na hora de abertura de uma vaga, independentemente da área de atuação. Ao analisar os currículos, a empresa seleciona os melhores, atendendo os pré-requisitos iniciais. A cooperativa tem como principal pré-requisito, experiência na área, porém, o candidato não precisa estar associado na cooperativa.

Após a contratação, o funcionário é submetido ao treinamento. Esse processo é realizado na sede da cooperativa em Espumoso. Primeiramente, são realizados os exames médicos e após, o funcionário é encaminhado para treinamentos no setor de segurança do trabalho da empresa.

A cooperativa preza pelo crescimento profissional de seus colaboradores. Para isso, realiza cursos de especialização e palestras para treinar e atualizar seus funcionários, pois, salientam que uma equipe bem motivada e treinada, tende a aumentar a capacidade de produção, melhorando o atendimento e assim levar a empresa a obter lucros.

Segundo o técnico agrícola de Arroio do Tigre, as palestras são realizadas periodicamente, geralmente, na época de pouco movimento, ou seja, entre Maio e Outubro, pois não é o período de safra. As palestras são realizadas, na maioria das vezes, na sede em Espumoso, com profissionais da área agrícola.

Além de palestras e cursos, a empresa utiliza outros métodos de motivação para seus funcionários. Ao final de cada ano, a cooperativa disponibiliza viagens, geralmente, para dois funcionários de cada unidade, que se destacam durante o ano. Além do colaborador, a empresa disponibiliza as viagens também para a família, ou seja, para cônjuges e filhos.

Nos últimos anos, a empresa realizou viagens para Gramado e Canela, águas termais de Piratuba em Santa Catarina, cataratas de Foz do Iguaçu, praias, piscinas e para conhecer os pontos turísticos de Mato Grosso do Sul e Pantanal. Além desses lugares, no último ano, a empresa disponibilizou, para os gerentes de cada unidade, uma viagem para os Estados Unidos, visando conhecer o funcionamento das indústrias e o comércio, bem como, os grãos que lá são cultivados.

Além de viagens e salário fixo, a empresa motiva seus funcionários com bonificações, isto é, com participação nos lucros ao final de cada ano, porcentagens de vendas para metas atingidas e os funcionários das lojas de ferragem (venda de implementos agrícolas) recebem comissões de vendas. Além disso, algumas empresas de produtos químicos e fertilizantes pagam para a Cotriel, quando as metas são atingidas, uma bonificação para a venda dos seus produtos e uma porcentagem desses valores são repassados para os vendedores de insumos de cada unidade.

Já os salários são tabelados conforme os setores e cargos de cada funcionário. Cada empregado recebe sua remuneração conforme suas habilidades, responsabilidade e experiência. A cooperativa tem como estratégia, a cada 5 anos de serviço do funcionário, automaticamente este, recebe uma porcentagem (não divulgada) de aumento no salário.

Quanto aos benefícios, a Cotriel disponibiliza vale-alimentação, sendo estes valores fixos para todos os setores. Cada funcionário tem a obrigatoriedade de possuir planos de saúde da Unimed, sendo este descontado com a folha de pagamento. Os benefícios que são oferecidos pela Unimed são: atendimento médico e odontológico, nutricionista e psicólogo. A empresa disponibiliza também, seguros de vida no caso de acidente de trabalho.

Em relação às metas, dois dos entrevistados responderam que, geralmente, são de fáceis alcances. Porém, quatro vendedores responderam que nem sempre são de fáceis alcances, pois nas épocas de safras as metas são altas, principalmente, na época de plantio dos grãos para a venda de insumos.

Além disso, a cada três meses são realizadas avaliações de desempenho na cooperativa, para obter assim, o conhecimento de quais funcionários estão com desempenho diferenciado e quais destes estão descumprindo as regras da cooperativa, para assim, serem treinados.

Essa avaliação é realizada quando os auditores internos visitam a cooperativa. Conforme informações repassadas pelo gerente da unidade de Arroio do Tigre, os auditores realizam visitas surpresas para observar como é o atendimento de cada funcionário, como está o ambiente de trabalho, se está organizado, quais as melhorias que devem ser concretizadas e realizam a conferência de estoque. Para isso, passam um dia em cada unidade.

Além do mais, em Espumoso, os funcionários do departamento de Recursos Humanos realizam vistorias diárias, para identificar as vendas realizadas por cada funcionário, quais os acessos que este realiza, quais são as alterações cadastrais realizadas por cada um e, as emissões de notas são conferidas nas visitas da auditoria. Outro ponto destacado é o monitoramento que a sede possui nos e-mails dos seus funcionários, estes devem ser somente para relações de trabalho e não podendo ser acessados em outros

computadores, somente pelo sistema da Cotriel.

Como já citado no tópico 7.5.4, os vendedores possuem diferentes perfis e habilidades, dentre eles, pode-se destacar: liderança, comprometimento, negociação, conhecimento, disposição, rapidez no atendimento e eficiência. Dessas habilidades, todos os entrevistados responderam que a principal característica do vendedor é que ele possua conhecimento sobre os produtos, pois cada produto químico, por exemplo, possui uma formulação diferente e o vendedor precisa conhecer essas fórmulas para não vender um produto errado para o associado.

Outra característica ressaltada foi o comprometimento por parte do vendedor, pois cada colaborador deve ter responsabilidade com o horário de trabalho e com o atendimento ao associado, principalmente, os técnicos que se comprometem em visitar as propriedades prestando assistência técnica.

Uma terceira característica destacada pelos entrevistados é a prática de negociação. Quando o associado realiza uma compra grande de produtos, os vendedores entram em contato com o departamento de compras para uma melhor negociação. Muitas vezes, é concedido um prazo maior de pagamento ou é realizado um desconto (não divulgado a porcentagem) para compras a vista.

O escritório não realiza promoções dos seus produtos, pois os preços são definidos conforme o valor do dólar. Portanto, possui a Campanha de Insumos, onde os consumidores retiram os produtos que vão utilizar para a produtividade de seus produtos e depois devolvem para a cooperativa a produtividade final, como forma de pagamento.

Como já citado na revisão bibliográfica, o mercado está cada vez mais competitivo e para a empresa fidelizar seus clientes, além de bons serviços, manter a amizade com o cliente, antes, durante e após a venda é essencial. Para isso, o serviço de pós-venda se torna fundamental.

Dentre as técnicas de fidelização do cliente, a principal destacada pelos vendedores entrevistados foi a visita técnica. Esse processo acontece quando o associado solicita aos técnicos agrícolas que visitam sua propriedade para uma avaliação dos grãos plantados, ou seja, para identificar doenças e sugerir recomendações para um melhor rendimento na produção.

Outra técnica de pós-venda realizada pela empresa é o levantamento

topográfico para os associados como demonstrado na ilustração E, isto é, os técnicos se dirigem até às lavouras e realizam medições com GPS da área plantada, a fim de obter o conhecimento de quantos hectares o produtor cultiva de cada grão para arrendamentos de terra e financiamentos em banco.

Além disso, a Cotriel disponibiliza para os associados serviços de coletas de solos, ou seja, o técnico vai até as lavouras e coleta terra em determinados pontos. Essa coleta é encaminhada para Espumoso, no laboratório de solos para análise. Após 30 dias, as análises retornam para a cooperativa e os técnicos realizam a interpretação, a fim de, corrigir o solo com calcários ou fertilizantes (adubos) para um melhor rendimento dos grãos, como demonstrado na ilustração F.

Para a correção do solo, a Cotriel presta serviços de aplicação do calcário, disponibilizando caminhões específicos para essa finalidade, como demonstra a ilustração G. Estes se deslocam até as lavouras dos associados para espalhar calcários, conforme a necessidade interpretada na análise de solo.

Além da visita técnica, muitos associados entram em contato com os técnicos, via telefone ou WhatsApp, para tirar dúvidas de dosagens de produtos e suas carências (quanto tempo de aplicação antes do plantio). Caso os problemas não são solucionados via telefone, o técnico vai até a propriedade para identificá-los e sugerir melhorias.

Outro método de fidelização de clientes que a Cotriel utiliza é o sistema Progete, ou seja, cada técnico possui um tablet com todos os dados dos seus produtores. Esse sistema envia mensagens para os celulares dos associados cadastrados com informativos gerais da cooperativa (palestras, reuniões).

Neste mesmo sistema, estão expostos todos os dados dos associados (nome completo, data de nascimento, conjugue e filhos, plantios, hectares), que são coletados no momento em que o agricultor se associa na cooperativa. Para se associar, a cooperativa exige documentos pessoais, comprovante de residência, bloco de agricultor e DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf), sendo este, a comprovação de enquadramento do agricultor como pequeno produtor. Além disso, a empresa cobra uma taxa de um salário mínimo para o novo associado.

A Cotriel possui, também, site próprio em Espumoso, que pode ser

visitado em www.cotriel.com.br, onde são disponibilizadas as ofertas, previsão do tempo, bem como os informativos de todas as áreas de atuação e todas as novidades das filiais. Dispõe de página no facebook, que pode ser seguido pelo <https://www.facebook.com/Cotriel/?fref=ts>, contendo todas as informações disponibilizadas no site.

Quanto à percepção sobre o pós-venda, todos os entrevistados responderam positivamente, pois percebem que todos os associados ficam satisfeitos com o atendimento e voltam a comprar na cooperativa. Com as visitas técnicas o produtor possui maior rendimento dos seus produtos, assim, se fidelizam com a cooperativa, entregando sua produtividade e conseqüentemente, aumentando as vendas da cooperativa e o recebimento de grãos.

Na última pergunta do questionário, os entrevistados tinham a oportunidade de sugerir melhorias para a empresa. Um dos vendedores respondeu que a cooperativa deve continuar trabalhando com seriedade, comprometimento e amizade, buscando a cada dia novos associados.

Outro vendedor, respondeu que a cooperativa deveria aumentar sua infraestrutura, construindo mais silos para estoque de produtos, pois na época da safra, ocorre um aperto na estocagem e, muitas vezes, os grãos são encaminhados para outras unidades para a secagem.

Por fim, outro entrevistado sugeriu que houvesse mais parceria entre as unidades, pois quando falta um produto é solicitado para Espumoso, sendo que, outras unidades próximas possuem o produto, porém, não repassam para não ficar sem estoque.

9.2.1 Percepção: coleta de informações com os vendedores

Toda atividade agrícola pode ser considerada uma atividade econômica, em que o produtor planta, produz e, muitas vezes, necessita industrializar seu produto, tendo como finalidade vender seu grão e obter lucro com este. Sendo assim, o processo produtivo, administrativo e comercial precisa ser muito bem planejado. Para isso, as cooperativas agrícolas dão suporte para os produtores.

Além disso, os preços de compra praticados pelas cooperativas

costumam ser razoáveis e justos, pois as cooperativas conseguem fazer grandes negócios e revender seus produtos com preços e condições de pagamentos acessíveis para os produtores.

Além do mais, as cooperativas disponibilizam aos seus associados, equipes de técnicos agrícolas, veterinários e agrônomos para dar suporte aos seus produtores, garantindo maiores e melhores produções, o que traz vantagens para o associado e para a cooperativa, por isso a importância da existência da Cotriel em Arroio do Tigre/RS.

Sendo assim, após a aplicação do questionário com os vendedores de insumos da Cotriel na unidade de Arroio do Tigre/RS, foi possível descrever os resultados obtidos. Em geral, a pesquisa identificou a existência de pontos positivos e satisfação dos vendedores para com a cooperativa.

A partir das informações obtidas no questionário, conclui-se que o principal método de venda utilizado pela cooperativa é o atendimento no balcão, ou seja, os produtores vão até a Cotriel para realizar suas compras, como demonstra a ilustração H. Ocorre também o telemarketing, porém, não são realizadas as vendas via telefone, somente recomendações de produtos.

Quanto à fidelização do cliente, pode-se perceber que a cooperativa utiliza diferentes métodos e que o mais satisfatório é o pós-venda realizado pelos técnicos agrícolas. Dessa forma, o produtor ganha no rendimento dos grãos e a Cotriel ganha no volume de entrega desses grãos.

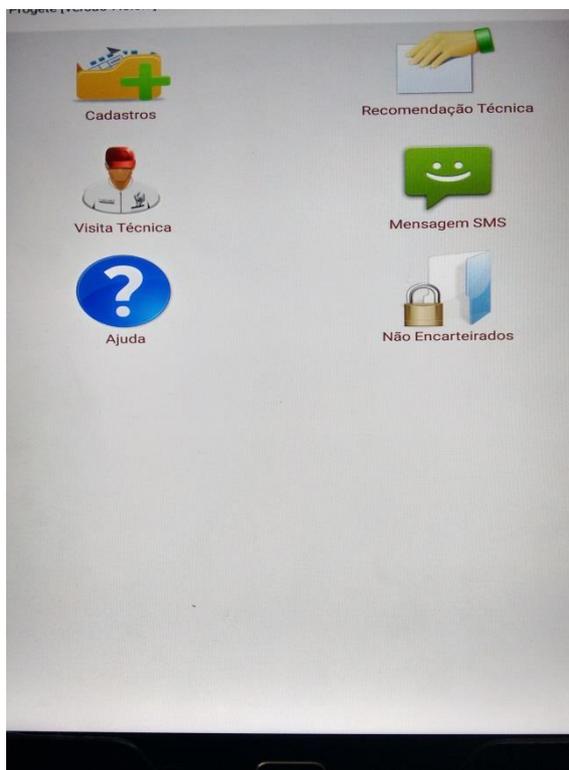
Neste sentido, com o aumento de entrega de grãos, a cooperativa poderia optar pelo aumento da infraestrutura para a secagem e o armazenamento desses grãos, como sugerido por um dos vendedores. Na ilustração I está demonstrada a unidade de Arroio do Tigre, bem como, a infraestrutura dos silos para armazenagem de grãos que poderia ser aumentada.

Já em relação ao sistema Progete, pode-se notar que é um sistema positivo para os técnicos, pois, quando estes se deslocam até as propriedades, é ativado o sistema no tablet, no qual é acionado o GPS. Ao final da visita, o GPS marca a quilometragem, desde a sua saída até o seu retorno à cooperativa, para ao final de cada mês, além do salário fixo, o técnico recebe um percentual (não divulgado) por quilometragem realizada.

Além disso, este sistema permite que o técnico obtenha todas as informações do cliente, desde o seu cadastro até as vendas realizadas, como

demonstra a figura abaixo:

Figura 01: Demonstrativo do sistema Progete.



Fonte: acadêmica, 2017.

Pode-se perceber que é um sistema amplo, pois abrange os cadastros, como demonstra a imagem a seguir, os históricos das visitas técnicas, contendo as recomendações e quais produtos são oferecidos para o produtor. O ícone “mensagem SMS”, é utilizado quando o técnico possui alguma informação para o agricultor, bem como, quando serão realizadas as visitas e, os associados não encarteirados são os associados de todas as filiais da Cotriel, não apenas os da sua unidade.

Figura 02: Demonstrativo da planilha de cadastro no sistema Progete.

Código	Potencial
227951	
Nome	
SARLANO CARLO PEITER	
Telefone	
051998814851	
Celular	
05198814851	
Grupo Familiar	
LAUIRO PEITER	
Natureza Jurídica	
Física	
CPF/CNPJ	
026.225.180-99	
RG	
3100778798	
Endereço	
LINHA PALETA	
Bairro	
INTERIOR	
Número	
0	
Complemento	
Complemento	
CEP	
CEP	
Cidade	
Arroio do Tigre - RS	
E-mail	

Fonte: acadêmica, 2017.

Já o cadastro do cliente, contém todas as informações necessárias que os vendedores precisam para suceder a venda, como: nome completo, telefone para contato, a qual grupo familiar pertence, ou seja, quais são os membros da família que podem realizar as compras, qual a natureza física do associado, e também, seus documentos pessoais e endereço para as visitas.

Em geral, percebe-se que os vendedores estão satisfeitos em fazer parte da cooperativa e que se sentem motivados para suprir as metas estabelecidas, que, como já citado, são metas grandes, e nem sempre são de fáceis alcances.

9.3 Mercado-alvo

Conforme entrevista com o técnico agrícola da unidade de Arroio do Tigre, na loja de produtos agrícolas, 90% dos consumidores são da zona rural, pois são produtores que possuem máquinas, implementos agrícolas e animais. Já os outros 10% são distribuídos pela população urbana, para a compra de sementes de verduras e equipamentos para jardinagem.

Na parte de insumos, 100% dos consumidores são produtores rurais,

destes, 90% são do sexo masculino e com idade superior a 18 anos, pois são os homens que compram a semente, os insumos e os venenos, cultivam seus produtos e depois vendem a produção para a cooperativa.

9.4 Coleta de informações com os associados

De 500 associados cadastrados no banco de dados da cooperativa de Arroio do Tigre, foram entrevistados 10%, ou seja, 50 associados. Dos 50 entrevistados, 44 são do sexo masculino, pois, geralmente, são os homens que se associam na cooperativa para a compra de venenos e para a entrega de grãos. Já 6 das pessoas entrevistadas são do sexo feminino, sendo estas, 4 mulheres de associados que ajudam na negociação e 2 associadas.

Sobre a faixa etária dos entrevistados, 5 deles possuem até 20 anos, 22 produtores possuem entre 20 e 40 anos, 14 possuem idade entre 41 e 60 anos e o restante dos entrevistados, possuem acima de 60 anos, ou seja, 9 associados.

Em relação à escolaridade, 3 dos entrevistados possuem ensino fundamental completo e 18 possuem ensino fundamental incompleto, 16 associados possuem ensino médio completo e 11 possuem ensino médio incompleto. E, apenas 2 dos entrevistados possuem ensino superior completo, sendo que estes, são formados em Ciências Contábeis, porém ainda estão trabalhando na agricultura com seus pais.

A primeira questão perguntava há quanto tempo o entrevistado era associado na cooperativa. Das respostas obtidas, 20% são associados a menos de 1 ano, o que representa 10 entrevistados. 24% são associados entre 1 e 4 anos, representando 12 associados. 17 entrevistados são associados entre 5 e 10 anos, ou seja, 34% dos entrevistados. Já os 22% restante, o que representa 11 entrevistados, são pessoas idosas, com idade superior a 60 anos, que são associados a mais de 10 anos na cooperativa.

Dentre as vantagens de ser associado na cooperativa, as destacadas foram: melhores preços, qualidade no atendimento, entrega de sementes durante a safra, melhor negociação e por se tratar de uma cooperativa.

Sobre a qualidade dos produtos oferecidos pela cooperativa, 49 dos entrevistados responderam que todos são de ótimas qualidades e apenas 1

produtor respondeu que alguns produtos são melhores que outros, pois alegou que alguns venenos não fizeram efeito na produtividade de grãos, por isso, não realiza compras na cooperativa, apenas entrega sua produtividade.

Já em relação ao atendimento dos vendedores, todos os 50 entrevistados responderam que o atendimento na unidade de Arroio do Tigre é ágil e eficaz. Além disso, 25 produtores ainda responderam que além desses aspectos, os vendedores também possuem rapidez no atendimento.

Neste mesmo contexto, outra pergunta, podendo ter mais de uma resposta selecionada, questionava quais as principais competências que os vendedores possuem. 38 dos entrevistados responderam que todos são excelentes profissionais e que possuem conhecimento sobre todos os produtos. Já 8 dos entrevistados, disseram que alguns vendedores são mais competentes que outros, pois alegaram, que alguns deles não são eficazes no atendimento, além disso, não possuem muito conhecimento sobre determinados produtos.

Em relação ao preço dos produtos, 31 entrevistados responderam que a Cotriel possui os preços mais acessíveis que os da concorrência. 10 associados disseram que dependendo do produto os preços da concorrência são os mais acessíveis, 7 produtores responderam que os preços são todos similares e apenas 1 entrevistado disse que os preços da concorrência são mais acessíveis, pois este, não realiza compras na cooperativa, entrega somente milho para estocagem e retira conforme precisa.

Sobre os métodos de pós-venda, 37 produtores responderam que preferem as visitas técnicas nas propriedades, pois os técnicos dão assistência nas lavouras para uma melhor produtividade de grãos. 13 dos entrevistados disseram que preferem as ligações telefônicas com informações de abertura do troca-troca e lotes de soja, convites de palestras e reuniões.

Já em relação à fidelidade com a cooperativa, 30 dos produtores, o que representa 60% dos entrevistados, só realizam suas compras na cooperativa e entregam sua produtividade para a mesma. 11 dos entrevistados responderam que além da Cotriel, realizam suas compras também na Agro-Comercial Afubra, situada na cidade de Arroio do Tigre, porém, entregam sua produtividade na cooperativa, pois a Afubra realiza, somente, venda dos produtos, não possuindo posto para recebimento de grãos.

Além da Cotriel, 8 produtores realizam suas compras na SC Cereais, empresa particular, localizada na cidade de Estrela Velha, situada a 30 km de Arroio do Tigre. Além da venda, a SC Cereais possui posto de recebimento para estocagem de grãos e realiza, durante a safra, pagamento de fretes para os produtores que entregam toda sua produção durante a safra. Por fim, somente um dos entrevistados respondeu que além da compra na cooperativa, realiza suas compras também nas agropecuárias do município, pois os pagamentos, muitas vezes, são efetuados somente na safra.

Dos 20 entrevistados que realizam compras nas lojas concorrentes, 8 deles responderam que as demais lojas possuem maiores prazos de pagamentos. Já para as compras na Cotriel, o pagamento é realizado via boleto, para 30, 60 e 90 dias. Caso não ocorra o pagamento, automaticamente, são enviados para o cartório, salvo em caso de negociação.

Desses entrevistados, 4 associados responderam que só realizam suas compras nas lojas concorrentes quando o produto desejado não está em estoque na cooperativa e que o produtor precisa utilizar urgentemente nas suas lavouras, pois a Cotriel recebe seus produtos somente uma vez por semana.

Por fim, o restante dos 20 entrevistados que realizam suas compras nas lojas concorrentes, responderam que dependendo do produto o preço da concorrência é o mais acessível e que as lojas concorrentes possuem melhores negociações, pois, como já citado, os prazos de pagamentos são para a safra. E, apenas um produtor respondeu que o atendimento prestado pelos vendedores das demais lojas é melhor, pois, este alegou que alguns dos funcionários da Cotriel não desempenham suas funções corretamente.

Em relação ao cultivo de grãos, o produto mais cultivado na região é a soja, pois, esta possui maior rendimento nos grãos e uma maior lucratividade após a venda, sendo cultivada em 1.019 hectares no município de Arroio do Tigre, dentre os 50 entrevistados. Em segundo lugar, o grão mais cultivado é o trigo, com 165 hectares, sendo este plantado para, após a venda, ser retirado em farinha na cooperativa. Já em terceiro lugar, com 124 hectares, o grão cultivado é o milho, pois, todos os associados residem na zona rural e possuem animais, utilizando o milho para o trato. Já em último lugar, encontra-se o feijão, com apenas 37 hectares, já que, o plantio é apenas para o consumo.

Na tabela 01, a seguir, está demonstrada a área total, em hectares, dos

principais cultivos de grãos totais no município de Arroio do Tigre, bem como, a área que a Cotrirel abrange na venda dos produtos, considerando a safra 2016/2017.

Tabela 01: Principais cultivos agrícolas em Arroio do Tigre – Safra 16/17.

Grãos	Hectares plantados no município	Hectares que a Cotrirel abrange
Soja	6.500	4.500
Milho	1.200	850
Trigo	500	350

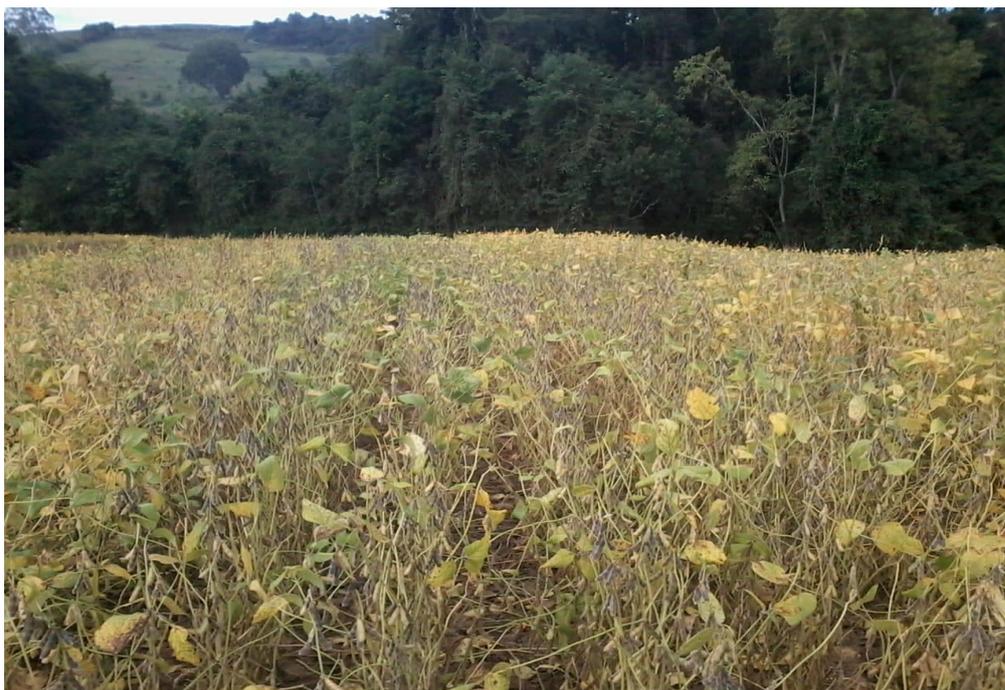
Fonte: Emater Arroio do Tigre, 2017.

Assim, pode-se perceber que o plantio de soja é o mais cultivado no município, pois a soja possui considerável capacidade de compensar perdas de produção ocasionadas pelas falhas que ocorrem na lavoura, ou seja, ajuda na correção do solo.

Além disso, conforme dados do técnico agrícola da Cotrirel de Arroio do Tigre, a soja, hoje, possui maior rendimento em relação aos demais grãos, pois, o custo médio por hectare de produção gira em torno de R\$ 1.927,00 (contando desde a preparação até a colheita), com um rendimento médio de 60 sacas por hectare. O lucro por hectare varia conforme a cotação da soja, por exemplo, hoje (18 de novembro de 2017), o valor da saca está estipulado em R\$ 61,00, ou seja, são necessários, aproximadamente, 32 sacas de soja para cobrir as despesas, sobrando assim, 29 sacas, com um lucro aproximado de R\$ 1.735,00 por hectare.

A figura 03, a seguir, demonstra uma lavoura de soja na propriedade de um dos associados da Cotrirel, estando esta na fase de maturação, ou seja, o grão já está formado e as folhas começam a cair, indo para a fase de colheita.

Figura 03: Plantio de soja na propriedade de um dos associados.



Fonte: site da Cotrirel, 2017.

Diferente da soja, o trigo é uma cultura de inverno e é plantado em apenas 500 hectares no município de Arroio do Tigre. Pois, o trigo não possui o mesmo rendimento que a soja, já que é avaliado por PH (Peso Hectolítrico). Esse índice mede a relação entre o peso de seu endosperma, mais denso, e a casca do grão, mais leve. Quanto mais elevado, melhor qualidade terá o trigo, assim, o grão é separado e somente o trigo que possuir maior PH é encaminhado para a fabricação da farinha, o restante é dirigido para a fabricação de ração para a posterior venda.

Em relação à rentabilidade, o custo por hectare gira em torno de R\$ 1.660,00 com um rendimento, em média, de 60 sacas com a cotação de R\$ 30,00 a saca para a venda, ou seja, o custo varia de 55 a 56 sacas por hectare, obtendo um lucro de 4 sacas por hectare e uma rentabilidade de R\$ 138,00. Por isso, o trigo é pouco cultivado na região, porém, ele elimina os matagais da lavoura, obtendo palha após a colheita para a correção do solo.

Na figura 04, abaixo, está demonstrada uma lavoura de trigo na propriedade de um dos associados, estando este pronto para a colheita.

Figura 04: Plantio de trigo da propriedade de um dos associados.



Fonte: site da Cotriel, 2017.

Por fim, o milho é cultivado em 1.500 hectares no município de Arroio do Tigre, pois, diferente do trigo, ele possui maior rentabilidade na hora da venda, porém, os custos de plantio e colheita são altos, já que, um saco com sementes de milho custa R\$800,00 e possui sementes para apenas um hectare. Além da semente, o custo por hectare gira em média de R\$ 2.400,00 e a cotação do milho, é de R\$ 31,00, sendo assim, o lucro por hectare é de 77 sacas, em média, com uma rentabilidade de R\$ 1.667,00 por hectare. Vale ressaltar que os dados apresentados foram divulgados pelos técnicos da Cotriel, com base na safra 2016/2017.

A figura 05 demonstra o plantio de milho na propriedade de um dos associados, sendo que este está em fase de crescimento.

Figura 05: Plantio de milho na propriedade de um dos associados.



Fonte: site da Cotrirel, 2017.

Em conversa com o técnico agrícola da unidade de Arroio do Tigre, este constatou que a Cotrirel abrange 70% das vendas para a produtividade no município, conforme a tabela 01, e o restante realizam suas compras, também, nas lojas concorrentes da região.

Por fim, na última pergunta do questionário, os produtores tinham a oportunidade de propor sugestões e/ou melhorias para a cooperativa. Dos 50 entrevistados, apenas 27 sugeriram melhorias para a empresa, sendo elas: aumento da infraestrutura, ou seja, mais silos para a estocagem de grãos; mensagens diárias com o valor das cotações dos grãos (soja, milho, trigo e feijão); melhores descontos nas grandes compras; criação de um grupo no WhatsApp para informativos; pagamentos de frete durante a safra e; palestras e tardes de campo seguidamente.

9.4.1 Percepção: coleta de informações com os associados

Como já citado do tópico 7.5.3, os clientes são a principal razão da existência de uma empresa, para isso, é preciso conhecê-lo e saber quais são

as suas necessidades, para então, satisfazê-los de melhor maneira possível.

Após a aplicação do questionário com os associados da cooperativa, pode-se perceber que 36%, ou seja, 18 dos entrevistados são agricultores que não possuem ensino fundamental completo, pois são pessoas com idade superior a 50 anos que não tiveram a oportunidade de estudar quando jovens e, 5 desses, são analfabetos. Para isso, necessitam da ajuda dos técnicos agrícolas para a utilização dos produtos em suas lavouras.

Além disso, pode-se perceber que 98% dos entrevistados estão satisfeitos com a cooperativa, pois, a Cotriel possui uma vantagem competitiva perante seus concorrentes na região por se tratar de uma cooperativa. Ou seja, os produtos são comprados em maior proporção e por isso, conseguem revender aos associados a um preço menor com melhores negociações e maiores prazos de pagamentos.

No entanto, os outros 2%, que representa apenas um entrevistado, está descontente com a cooperativa, pois alegou que os produtos não fizeram efeito em sua lavoura. Em conversa com um dos técnicos que atende esse produtor, declarou que o associado aplicou uma dosagem menor que a recomendada e o plantio fora do zoneamento (época), pois isso, os produtos aplicados não fizeram o efeito esperado.

Além disso, esse mesmo produtor foi o único que respondeu que não realiza suas compras na Cotriel, somente entrega milho para estocagem e retira-os em grãos quebrados, pois alegou que os preços das lojas concorrentes são os mais acessíveis.

Em relação ao atendimento prestado pelos vendedores, 76% responderam que todos são ótimos profissionais e que possuem rapidez no atendimento. Os demais, responderam que alguns são mais competentes que outros pelo fato de que, em épocas de muito movimento, além dos técnicos, os demais vendedores recomendam produtos para os associados.

Porém, esses possuem menor informação sobre as lavouras de cada produtor, pois como não realizam visitas técnicas, não possuem conhecimento de que estágio de crescimento o grão se encontra para a correta recomendação. Por isso, vendem os produtos e após, os técnicos realizam a visita técnica para a aplicação dos produtos.

Além disso, a Cotriel elabora projetos de custeio agrícola e de

investimento, para auxiliar o produtor no momento de seu financiamento, dando-lhe satisfação, praticidade e proporcionando uma garantia de serviços de alta qualidade.

Em relação aos métodos de pós-venda, pode-se perceber que as visitas técnicas são positivas na percepção dos associados, pois assim, realizam uma melhor safra utilizando apenas os produtos necessários e obtendo melhor rendimento dos grãos.

Dentre as vantagens que as demais empresas de recebimento de grãos possuem, a mais destacada foi que, na época de entrega dos grãos as mesmas realizam pagamento de frete para os caminhoneiros. Esse pagamento a Cotriel não realiza, pois o produtor ganha R\$ 1,00 a mais por saca de soja, apresentando a DAP, o que se torna mais viável para o associado.

No entanto, pode-se notar que os associados da Cotriel estão satisfeitos com a prestação de serviços oferecidos pela mesma, principalmente, nas visitas técnicas, pois a cooperativa possui 3 técnicos, na unidade de Arroio do Tigre, altamente treinados para prestar serviços em todas as culturas desenvolvidas na região, proporcionando orientações claras e precisas para que o produtor tenha segurança e garantia de rentabilidade em sua lavoura.

Segundo dados da Emater de Arroio do Tigre (2016), no município de Arroio do Tigre/RS a principal rentabilidade detém do cultivo de fumo, sendo este plantado em aproximadamente 6.000 hectares. A produção do tabaco por hectare é altamente rentável comparado com o feijão, milho, soja e trigo, pois a renda aproximada, por hectare, para este cultivo é em média de R\$ 15.000,00 ao ano, sendo que o cultivo de soja gira em torno de R\$ 2.000,00 o hectare.

Por isso, a renda bruta é um dos principais fatores para a produção do tabaco, porém, é um serviço realizado braçal, enquanto o cultivo de grãos é por meio de máquinas agrícolas. Para isso, a Cotriel poderia comercializar também, adubos e agrotóxicos próprios para o cultivo do tabaco, aumentando assim, o número de associados.

10 SUGESTÃO DE AÇÃO

É importante, após o estudo, sugerir possíveis melhorias para o ambiente em questão. Vale ressaltar que por se tratar de uma cooperativa, desta forma será necessária a aprovação de outros níveis hierárquicos da matriz em Espumoso-RS para atuação da proposta.

Abaixo, estão demonstradas três sugestões de objetivos que podem ser alcançados pela empresa para obter aumento do número de associados, bem como, aumentar seu recebimento de grãos, com um baixo investimento.

1) Perspectiva: Melhorar a comunicação com os associados.

Objetivo: Divulgar as informações necessárias para os associados.

Estratégia: Criação de um grupo no WhatsApp.

Tabela 02: Sugestão de ação para a criação de um WhatsApp.

O que fazer	- Criar um grupo no WhatsApp para encaminhar fotografias sobre lavouras e informativos sobre a cooperativa.
Como fazer	- Adicionar todos os associados que possuem o aplicativo em uma conversa, encaminhando mensagens com informativos relacionados a Cotriel.
Quando fazer	- Diariamente com informação das cotações dos produtos (soja, milho, feijão e trigo); - Convite para palestras na região; - Abertura de lotes de soja; - Campanha de Insumos (troca-troca); - Dias de visitas técnicas; - Demais informativos.
Quem faz	- Os técnicos agrícolas e os atendentes de balcão.
Quanto custa	- Melhorias na internet, sendo esta liberada: R\$ 200,00.
Indicadores de desempenho	- Quantidade de mensagens enviadas. Ex.: encaminhar 5 mensagens semanais, contendo todas as informações necessárias.

Fonte: acadêmica, 2017.

2) Perspectiva: Melhorar o recebimento de grãos.

Objetivo: Receber maior número de grãos para secagem e estocagem.

Estratégia: Aumento da infraestrutura de silos.

Tabela 03: Sugestão de ação para o aumento da infraestrutura de silos.

O que fazer	- Aumentar a infraestrutura dos silos na unidade de Arroio do Tigre.
Como fazer	- Construir mais dois silos metálicos, aumento de moegas (descarregamento dos caminhões) e aumentar o tamanho dos secadores de grãos.
Quando fazer	- Antes da safra de soja, no período de maio a novembro.
Quem faz	- Empresas especializadas em silos metálicos.
Quanto custa	- Em torno de R\$ 800.000,00, conforme negociação com a empresa.
Indicadores de desempenho	- Realizar a obra em 5 meses.

Fonte: acadêmica, 2017.

3) Perspectiva: Aumentar a produtividade de grãos.

Objetivo: Aumento do recebimento de grãos.

Estratégia: Palestras técnicas.

Tabela 04: Sugestão de ação para a realização de palestras.

O que fazer	- Realizar palestras sobre os produtos.
Como fazer	- Entrega de convites para as palestras; - Demonstrativos de ação de produtos; - Tardes de campo; - Explicações sobre agrotóxicos e fertilizantes.
Quando fazer	- Pelo menos uma vez ao mês ou no período entre safras (maio a outubro).
Quem faz	- Representantes das empresas parceiras.
Quanto custa	- Para a cooperativa não há custo algum, pois as empresas parceiras patrocinam os eventos.
Indicadores de desempenho	- Entregar pelo menos 100 convites até dois dias antes das palestras.

Fonte: acadêmica, 2017.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo e disputado, dessa forma, as empresas precisam se esforçar para atrair e reter seus consumidores. Sendo assim, percebe-se a necessidade de criar o marketing de relacionamento para que a ocorra a fidelização com o cliente.

Como as demais empresas, a Cooperativa Tríticola de Espumoso LTDA, possui diferentes concorrentes e associados que, além da Cotrirel, realizam suas compras nas demais lojas. Observando a necessidade do aperfeiçoamento, o presente Trabalho de Curso teve como objetivo principal analisar as ações de vendas no departamento agrícola da mesma, na unidade de Arroio do Tigre - RS.

Através do questionário aplicado aos vendedores, pode-se constatar que a principal venda realizada na Cotrirel é a venda de balcão, pois, os associados se deslocam até a cooperativa para realizar suas compras e, após, os técnicos vão até a propriedade do mesmo para auxiliar na correta aplicação dos produtos. Sendo esta técnica de pós-venda positiva para os associados.

Pode-se verificar também, que os vendedores estão satisfeitos com a cooperativa, pois a mesma investe na motivação e na qualificação dos seus funcionários, para que estes conquistem a fidelização do consumidor e cumprem as metas estabelecidas.

Já em relação aos associados, pode-se perceber que estes, também, estão satisfeitos com a cooperativa, pois, 60% dos entrevistados são fiéis à empresa. O restante realiza suas compras na cooperativa, porém, por algum motivo não são 100% fiéis à cooperativa. Sendo assim, a cooperativa poderia realizar um feedback com todos os associados e, os que estão insatisfeitos, para tentar corrigir as possíveis falhas, para que estes se fidelizam com a cooperativa.

Além disso, foram indicadas três sugestões de melhorias para execução na empresa e, se aplicados, a autora pretende realizar o acompanhamento dessas propostas para o conhecimento do resultado final, sendo este, positivo ou negativo.

Por fim, vale ressaltar que o desenvolvimento do presente trabalho, proporcionado pelo curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do

Sul, trouxe um conhecimento vasto e foi de suma importância para o crescimento acadêmico e profissional da autora do mesmo. Já que, foi possível aliar o conteúdo repassado em sala de aula com a prática realizada em uma empresa, no caso de grande porte. Além disso, foi um trabalho satisfatório, pois todos os objetivos propostos foram alcançados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. B.; BARBOZA, M. M.; ROLON, V. E. K. *Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos?* Curitiba: InterSaberes, 2014.
- ANDRADE, Carlos Frederico de. *Marketing: O que é? Quem faz? Quais as tendências?* 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- AVILA, Ramon A. *Gerenciamento de vendas: Análise e Tomada de Decisão.* São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. *Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BRAGA, Antonio. *8 perfis de clientes com os quais você precisa aprender a lidar.* 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/8-perfis-de-clientes-com-os-quais-voce-precisa-aprender-a-lidar/68288/>>. Acesso em: 31 mar. 2017.
- BUCHMANN, Daniel. *Tipos de clientes.* 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160/>>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- CERTO, Samuel. C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.* 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CESTARI, Ricardo Jr. *O que é atendimento ao cliente.* 2017. Disponível em: <<http://blog.neoassist.com/o-que-e-atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 28 mai. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.* 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- _____. *Iniciação a sistemas, organização e métodos.* São Paulo: Manole, 2010.
- CHURCHILL, JR. G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes.* 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CLT. *Comissão de vendas.* Atualizada em 2017. Disponível em: <<https://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/artigos/comissao-de-vendas-na-clt>>. Acesso em: 14 de mai. 2017.

COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Como remunerar os vendedores: incentivando a produtividade*. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

_____. *Marketing básico*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DEWEIK, Albert. *Sete tipos de clientes que você precisa conhecer*. 2016. Disponibilizado em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/sete-tipos-de-clientes-que-voce-precisa-conhecer-e-como-lidar-com-eles/109200/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

DUARTE, Gilmar. *Utilize os pontos fortes da empresa para maximizar a rentabilidade*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/utilize-os-pontos-fortes-da-empresa-para-maximizar-a-rentabilidade/71327/>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, J. S. *Marketing*. São Paulo: Makron Book, 2001.

FERREIRA, Darlen. *Telemarketing: a empresa na casa do cliente*. 2014. Disponibilizado em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/telemarketing-a-empresa-na-casa-do-cliente/79152/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

FUNDAÇÃO, de economia e estatística. Disponível em: <<http://www.transparencia.rs.gov.br/webpart/system/ConsultaDadosFiltro.a.spx>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

FUTRELL, Charles M. *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIOIA, Ricardo M. (coord.). et al. *Fundamentos de marketing: conceitos básicos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. *Fundamentos de marketing: conceitos básicos*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. *Censo demográfico*. Disponível em: <http://ibge.gov.br/cidadesat/painel/historico.php?codmun=430120&search=rio-grande-do-sul%7Carroio-do-tigre%7Cinphographics:-history&lang=_ES>. Acesso em: 16 mar. 2017.

KOHL, Moris. *A importância da previsão de vendas*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da->

previsao-de-vendas/71375/>. Acesso: 20 mai. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

KRUYVER, C.A.; PEARCE II, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Roberto. *A importância da conduta ética no trabalho*. 2016.

Disponibilizado em:

<<http://www.ibccoaching.com.br/porta/comportamento/importancia-conduta-etica-trabalho/>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, P. G; LAUGENI F. P. *Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MASCENA, Murilo. *Ética e legislação em vendas*. 2011. Disponibilizado em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/etica-e-legislacao-em-vendas/55801/>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

MORAES, Leonardo. *Pós Venda: estratégia de relacionamento e fidelização*.

2012. Disponibilizado em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/pos-venda-estrategia-de-relacionamento-e-fidelizacao/63013/>>. Acesso em 16 mai. 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e Operações*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. *Administração de vendas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NICKELS, W.G.; WOOD, M. B. *Marketing: Relacionamentos, Qualidade. Valor.* Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Braulio (coord.) et al. *Gestão de marketing.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____. *Gestão de marketing.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. *Fundamentos de marketing: suporte as estratégias de negócios das empresas.* São Paulo: Atlas, 2011.

PLANEJAMENTO de vendas. *Técnicas e vendas do século 21.* 2016.
Disponível em: <<http://www.planejamentodevendas.com.br/tecnicas-de-vendas-no-seculo-21/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

PORTAL Educação. *Marketing estratégico: variáveis socioculturais.* 2013.
Disponível em:
<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/41927/marketing-estrategico-variaveis-socioculturais>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

_____. *Perfil do profissional de vendas contemporâneo.* 2013. Disponibilizado em:
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/perfil-do-profissional-de-vendas-contemporaneo/36527>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

_____. *Perfil do profissional de vendas contemporâneo.* 2013. Disponível em:
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/perfil-do-profissional-de-vendas-contemporaneo/36527>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

POSER, Denise Von. *Marketing de Relacionamento: maior lucratividade para as empresas vencedoras.* São Paulo: Manole, 2005.

REICHEL, Valesca Persch. *Fundamentos de marketing.* Curitiba: InterSaberes, 2013.

RIBEIRO, Valdemir. *Perfil do profissional de vendas.* 2008. Disponibilizado em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/perfil-do-profissional-de-vendas/24968/>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI. *Administração da produção e operações.* São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.* 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. *Planejamento estratégico.* 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.

- SANTAGELO, Caio Cesar F. *A importância da área de vendas para as empresas*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-area-de-vendas-para-as-empresas/31413/>>. Acesso em: 31 mar. 2017.
- SANTOS, Adriane Schimainsk. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- SANTOS, Sonia Helena. *Como definir os valores da sua empresa*. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L.L. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- SEBRAE Nacional. *Planejamento e controle devem integrar todos os setores*. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-e-controle-devem-integrar-todos-os-setores,86ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- SEMENIK, R. J; BAMOSSY, G. J. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- STANTON, W.; SPIRO, R. *Administração de vendas*. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- VIEIRA, Paulo. *O que é visão para uma empresa?* 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-visao-para-uma-empresa/67425/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S.B.; TANNER, J.F. *Venda: construção de parcerias*. Nova York: Mcgrraw Hill, 2004.
- ZANETTI, Eloi. *Os passos essenciais para motivar a equipe de vendas*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/os-passos-essenciais-para-motivar-a-equipe-de-vendas/>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

APÊNDICE A – Levantamento piloto para validar as perguntas do questionário com os associados

Responda as questões abaixo, conforme sua experiência na Cooperativa Tritícola de Espumoso, na filial de Arroio do Tigre/RS, sobre o departamento de vendas de insumos.

-Quais os motivos pelo qual você se associou na Cotriel?

- Como você avalia o atendimento prestado pelos vendedores? (Excelente, bom, mais ou menos, ruim). Por quê?

- Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa? (Excelente, bom, mais ou menos, ruim). Por quê?

- Em relação ao plantio, quais grãos (soja, milho, trigo, feijão) e quantos hectares de cada você cultiva em sua propriedade?

- Como tu percebes o pós-venda da empresa?

- Em relação ao atendimento prestado pelos vendedores de insumos, qual seu grau de satisfação com a empresa? (Dê sua nota de 0 a 10). Por quê?

-Em relação à qualidade dos produtos, qual nota você daria a empresa?(De 0 a 10). Por quê?

-Em relação à fidelização com a empresa, você a indicaria para outra pessoa?
Por quê?

APÊNDICE B – Levantamento piloto para validar as perguntas do questionário com os vendedores

Responda as questões abaixo, conforme sua experiência na Cooperativa Tritícola de Espumoso, na filial de Arroio do Tigre/RS.

- Há quanto tempo você trabalha na empresa como vendedor?

- Como é realizado o processo de recrutamento e seleção na empresa?

- Quais as técnicas de motivação que a empresa utiliza?

- Como a empresa treina seus vendedores?

- Quais os tipos de vendas que são realizadas pela Cotriel?

- Como é realizada a avaliação e desempenho dos funcionários?

- Quais habilidades você considera importantes como vendedor?

- Como é feito o banco de dados dos clientes?

APÊNDICE C – Questionário de pesquisa para os vendedores

O presente questionário trata-se de uma pesquisa para a realização do Trabalho de Curso da acadêmica Ana Caroline Wagner, do curso de Administração da UNISC, como requisito para obtenção do título bacharel em Administração. Tem por objetivo identificar o grau de satisfação que os funcionários têm com a cooperativa, bem como, conhecer as estratégias de vendas realizadas pela empresa, consolidando o conhecimento obtido na universidade com o praticado em uma organização.

Para cada uma das questões abaixo, marque a opção que mais condizer com sua experiência na empresa Cooperativa Tritícola de Espumoso – RS, filial de Arroio do Tigre.

SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> 1º grau completo	<input type="checkbox"/> Incompleto
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 20 até 40 anos	<input type="checkbox"/> 2º grau completo	<input type="checkbox"/> Incompleto
	<input type="checkbox"/> De 41 a 60 anos	<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> Incompleto
	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	<input type="checkbox"/> Pós graduação	

Há quanto tempo você trabalha na Cotriel?

- Menos de 1 ano
 Entre 1 e 4 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Mais de 10 anos

1- Qual é seu cargo na empresa?

- Auxiliar Administrativo
 Balanceiro
 Vendedor de insumos
 Vendedor externo
 Caixa
 Técnico agrícola
 Gerente
 Outro: _____

2- Quais os tipos de vendas realizadas pela empresa? Marque mais de

um, se for o caso.

- () Atendimento no balcão
- () Telemarketing (via telefone)
- () Internet (e-mail)
- () Representantes comerciais

3- Como você julga as metas estabelecidas pela empresa?

- () São de fáceis alcance.
- () Nem sempre são alcançáveis.
- () São metas muito altas, difíceis de ser alcançadas.
- () Outros: _____

4- Quais habilidades você considera importantes como vendedor? Marque até 3 opções, identificando com 01, 02 e 03 para o grau de prioridade de cada um.

- () Liderança
- () Comprometimento
- () Negociação
- () Conhecimento sobre os produtos
- () Disposição
- () Rapidez no atendimento
- () Eficiência

5- Quais critérios que a empresa utiliza para a seleção de seus funcionários?

- () Análise de currículos
- () Indicação de alguém
- () Efetivação de estagiários
- () Outros: _____

6- Você está satisfeito com os critérios que a empresa utiliza para motivar seus vendedores? Especifique os motivos.

7- Quais as formas de remuneração que a empresa utiliza? Marque mais de uma opção, se for o caso.

- Salário fixo
- Comissões de vendas
- Participação dos lucros
- Outros: _____

8- Como é realizado o processo de fidelização dos clientes? Marque mais de uma opção, se for o caso.

- Visitas técnicas na propriedades.
- Pós-venda.
- Uso de e-mails com informações e comunicados para os associados.
- Realizando assistência e vendas através do telefone.
- Outros: _____

9- Quando é realizada a avaliação de desempenho?

- Mensais
- Trimestrais
- Semestrais
- Apenas de uma vez por ano

10- Como você percebe o atendimento prestado aos associados na realização do pós-venda?

11-Sugestões e/ou melhorias para a empresa:

APÊNDICE D – Questionário de pesquisa para os associados

O presente questionário trata-se de uma pesquisa para a realização do Trabalho de Curso da acadêmica Ana Caroline Wagner, do curso de Administração da UNISC, como requisito para obtenção do título bacharel em Administração. Tem por objetivo identificar o grau de satisfação dos associados, bem como, identificar quais grãos são cultivados na região.

Para cada uma das questões abaixo, marque a opção que mais condizer com sua experiência na empresa Cooperativa Tritícola de Espumoso – RS, filial de Arroio do Tigre.

SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 20 até 40 anos	<input type="checkbox"/> Incompleto
	<input type="checkbox"/> De 41 a 60 anos	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	<input type="checkbox"/> Incompleto
		<input type="checkbox"/> Superior completo
		<input type="checkbox"/> Incompleto
		<input type="checkbox"/> Pós graduação

1- Há quanto tempo você é associado na Cotriel?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

2- Quais as vantagens você possui em ser associado? Marque mais de uma opção:

- Melhores preços
- Qualidade no atendimento
- Entrega de sementes durante a safra
- Negociação
- Por se tratar de uma cooperativa
- Outra: _____

3- Marque a alternativa que melhor condiz sobre a qualidade dos produtos oferecidos pela cooperativa para a boa produtividade de grãos:

- () São todos de ótima qualidade
- () Alguns produtos são melhores que outros
- () Não são produtos de qualidade
- () Outro: _____

4- Como você classifica o atendimento dos vendedores de insumos na filial de Arroio do Tigre? Marque mais de uma opção, se necessário.

- () Ágil e eficaz
- () Rapidez no atendimento
- () Demora no atendimento
- () Outro: _____

5- Comparando com a concorrência, como você classifica o preço dos produtos na cooperativa?

- () São os mais acessíveis;
- () Dependendo do produto, é mais acessível;
- () Os da concorrência são mais acessíveis.
- () Similares aos da concorrência

6- Dentre os métodos de pós-venda existentes, a empresa utiliza visitas técnicas nas propriedades, ligações telefônicas, informativos via e-mail. Qual método você considera o mais importante?

7- Como você avalia o atendimento prestado pelos funcionários na área agrícola na filial de Arroio do Tigre? Marque mais de uma opção:

- () Excelentes profissionais
- () Possuem conhecimento sobre os produtos
- () Rapidez no atendimento
- () Alguns são mais competentes que outros

8- Em relação ao plantio, quais produtos você cultiva em sua propriedade? E quantos hectares de cada grão? Marque mais de uma opção.

- () Soja ____ ha
() Milho ____ ha
() Feijão ____ ha
() Trigo ____ ha
() Outro: ____ ha _____

9- Além da Cotriel, você realiza compras de insumos nas lojas concorrentes?

- () Sim Onde: _____
() Não

10-Quais vantagens/aspectos você considera importantes que outras lojas que vendem os mesmos produtos possuem?

11-Quais grãos você entrega para a cooperativa?

- () Soja
() Milho
() Feijão
() Trigo
() Outro: _____

12-Sugestões e/ou melhorias para a empresa:

ILUSTRAÇÃO F – Demonstrativo da análise de solo de um dos associados



Cooperativa Central Gaúcha Ltda.
 Laboratório de análises de solos, adubos, corretivos e tecido vegetal
 VINCULADO A REDE OFICIAL DE LABORATÓRIOS DE ANÁLISE DE SOLO E DE TECIDO VEGETAL DOS ESTADOS DO RS E SC

Nome: **SARLANO CARLOS FEITER**
 Município: **Arroio do Tigre**
 Estado: **Rio Grande do Sul**
 Localidade: **PALETA**
 OFFICINP2:

Remetente: **COTRIEL**
 Data de recebimento: **21/09/2017**
 Data de expedição: **29/09/2017**
 Registro: **23788 Completa**

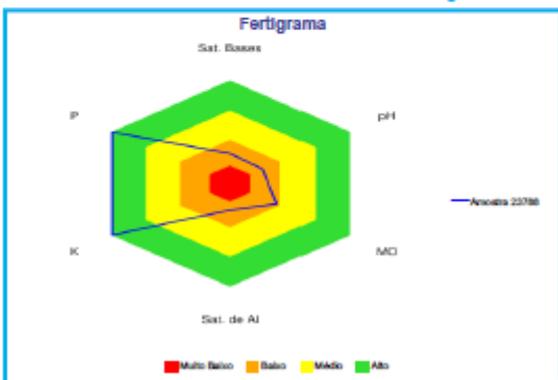
Amostra N°	Área ha	Matrícula da Área	Prof.	Gleba	Argila %	pH H ₂ O	Índice SMP	P mg/dm ³	K mg/dm ³	M.O. %	Alum. cmol/dm ³
1	10,31	5880	-	-	31	5,2	5,7	25,3	234	2,3	0,3
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Argila determinada pelo método do densímetro; pH em água 1:1; P, K, Zn e Cu determinados pelo método Mehlich-1; M.O. por digestão úmida; Ca, Mg, Al, Mn, e Na trocáveis extraídos com HCl 1 mol L⁻¹; S-0,5 extraído com CaHPO₄ 500 mg L⁻¹ de P; 0,1 mol L⁻¹; S extraído com água quente.

Amostra N°	Cav. cmol/dm ³	Mgiox. cmol/dm ³	H + Al cmol/dm ³	CTC cmol/dm ³	% SAT da CTC		S mg/dm ³	Zn mg/dm ³	Cu mg/dm ³	B mg/dm ³	Mn mg/dm ³	Fe g/dm ³	(Ca+Mg) K	K CTC	Ca CTC	Mg CTC	
					BASES	Al											
1	5,5	1,2	6,2	13,5	54,1	3,9	14,1	7,5	2,4	0,4	80	nd	11,2	4,4	40,7	8,9	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

CTC a pH 7,0. UNIDADES: % = massa/volume; mg dm⁻³ = ppm (peso/volume); cmol dm⁻³ = meq 100⁻¹/ml

Consulte um Engenheiro Agrônomo para obter as Recomendações de Adubação e Calagem.
 CCGL Tec - Tecnologia com Rentabilidade





Assinatura digital

5B-D4-C3-0A-CE-55-61-8D-C4-DF-8C-26-72-71-B7-5

Para autenticação, acesse www.cogl.com.br/validacao, em "Autenticar" insira o código acima.



Aline Pegoneto de Rosa
 Oúmica Responsável
 CRO 05101733
 CPF 110.134
 Responsável pelo Laboratório de Análises

CCGL TECNOLOGIA - Fundação - RS 342 - Km 149 - Caixa Postal 10 - Cruz Alta - RS - CEP 98005-970
 Fone/fax: (55) 3321-0449 - E-mail: labsolos.tec@cogl.com.br

Fonte: arquivos internos da Cotriel, 2017.

ILUSTRAÇÃO G – Frota de caminhões da Cotrirel para serviços de aplicação de calcário



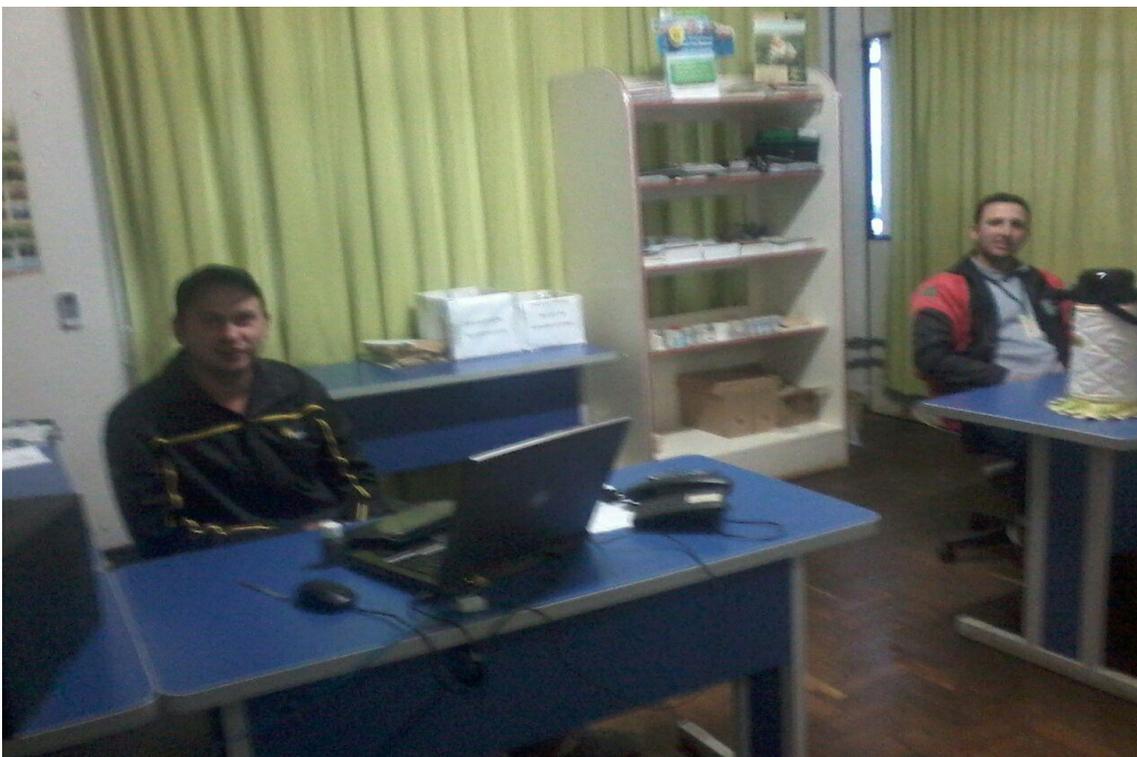
Fonte: site da Cotrirel, 2017.



Fonte: pessoal, 2017.

ILUSTRAÇÃO H – Serviço de atendimento de balcão

Fonte: pessoal, 2017.



Fonte: pessoal, 2017.

ILUSTRAÇÃO I - Vista aérea da localização da infraestrutura da cooperativa em Arroio do Tigre



Fonte: arquivo interno da cooperativa, 2017.