

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
UNIÃO DAS FACULDADES INTEGRADAS DE NEGÓCIOS – UNIFIN

Jordana Portilho

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO COMERCIAL
EM EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE PLATAFORMAS
PARA TRABALHOS EM ALTURA**

PORTO ALEGRE, 2018

Jordana Portilho

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO COMERCIAL
EM EMPRESAS DE LOCAÇÃO DE PLATAFORMAS
PARA TRABALHOS EM ALTURA**

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como parte dos requisitos para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Bruno Cecconi Fulginiti

PORTO ALEGRE, 2018

DEDICATÓRIA

À minha família, que é a base de tudo que sou. Em especial à minha avó Noêmia, obrigada pela sabedoria e incentivo a mim concedido.

Aos meus colegas de faculdade pela força e apoio, especialmente à Luana, que além de colega se tornou uma grande amiga e pode vivenciar comigo essa experiência por demais cansativa, porém prazerosa.

Aos colegas de trabalho, agradeço pela compreensão e experiências compartilhadas.

Ao professor Bruno, pela paciência e pelo ensino.

E por fim, não menos importante, agradeço a Deus pela força e saúde que me proporciona para enfrentar os obstáculos do dia a dia.

Muito obrigada!

RESUMO

Este artigo foi elaborado para auxiliar gestores e colaboradores da área comercial, focado em empresas de locação de plataformas para trabalho em altura, para que possam identificar melhorias e redefinir processos, visando melhor atendimento ao cliente, eliminar custos e aumentar o faturamento, através da verificação dos pontos mais importantes a serem trabalhados dentro do setor. O trabalho foi elaborado pela autora, baseando-se em livros sobre gestão comercial, administração e vendas, sites de fabricantes, locadoras e também da federação internacional de plataformas. Possui observações pessoais da autora conforme sua experiência. Foram também analisadas várias notícias sobre o mercado de plataformas para trabalho em altura.

Palavras-chave: Comercial. Plataforma. Trabalho em altura. Locação.

ABSTRACT

This article was prepared to help managers and employees in the commercial area, focusing on leasing companies for platforms for work at height, so that they can identify improvements and redefine processes, aiming at better customer service, eliminating costs and increasing billing, through verification of the most important points to be worked within the sector. The work was elaborated by the author, based on books on commercial management, administration and sales, websites of manufacturers, rental companies and also the international federation of platforms. She has personal observations of the author according to her experience. Also analyzed were several news on the market of platforms for work at height.

Keywords: Commercial. Platform. Work at height. Location.

1. INTRODUÇÃO

A gestão comercial é uma área da Administração que trabalha com a produção e venda de produtos ou serviços. Através dela são definidas as estratégias de venda da empresa, mapeamento de clientes (para que tipo de clientes vender), e definida a logística de vendas (quais regiões atuar, com quais prazos e condições). É a área focada no atendimento ao cliente.

De acordo com o conceito inicialmente desenvolvido por Fayol, cabe à gestão, atuar através de planejamento, organização, direção e controle, objetivando melhores resultados para a empresa.

A gestão comercial é essencial para o sucesso de muitos negócios, é através de uma gestão eficiente que a empresa obtém um bom resultado. Mas para isso, é necessário que se tenha uma gestão de vendas adequada, deixando claro seus objetivos, metas e estratégias, bem como estruturar processos e acompanhá-los. Deve-se demonstrar ao cliente as qualidades e benefícios que o produto ou serviço possuem através de um bom atendimento.

Com a locação de plataformas não é diferente. Por se tratar de empresas de prestação de serviços, a área comercial deve ser muito mais organizada e preparada para a captação e fidelização de clientes.

Este trabalho tem como objetivo verificar pontos de melhoria na gestão comercial das locadoras, buscando um melhor aproveitamento do serviço, através da identificação das principais atividades a serem trabalhadas no setor.

1.1 Justificativa

Conforme o anexo IV da NR18 do Ministério do Trabalho (2008), “Plataforma de Trabalho Aéreo é o equipamento móvel, autopropelido ou não, dotado de uma estação de trabalho (cesto ou plataforma), e sustentado em sua base por haste metálica (lança) ou tesoura, capaz de erguer-se para atingir ponto ou local de trabalho elevado”.



Figura 1: Plataforma de trabalho aéreo
Fonte: (A GERADORA, 2017)

Entre os anos 30 e 40 eram utilizados alguns veículos com adaptações para trabalho em altura (trocas de lâmpadas e manutenções em linhas de distribuição), sendo considerado como o início do mercado de plataformas elevatórias.

Existem outros equipamentos utilizados para trabalhos em altura, como por exemplo, andaimes e escadas, porém, as plataformas aéreas são a opção mais segura. Além disso, proporcionam maior mobilidade, trazendo agilidade na execução dos serviços. As plataformas elevatórias surgiram para facilitar e trazer mais segurança no que se refere ao trabalho em altura.

Foi no final dos anos 90 que as plataformas foram trazidas para o Brasil, e este mercado vem crescendo a cada dia.

De acordo com o relatório anual de 2017 da IPAF - *International Powered Access Federation* (Federação Internacional de Plataformas Aéreas), a frota global de plataformas passou de 1,17 milhões em 2015 para 1,25 milhões de unidades no final de 2016.

Este é um segmento que vem crescendo bastante no Brasil, apesar da crise

ter afetado bastante em meados de 2015, em 2017 a demanda começou a crescer novamente, inclusive houve melhora dos preços praticados, devido à falta de plataformas aéreas no mercado.

Devido à atual situação mercadológica do segmento *rental* (locações), torna-se importante o estudo de melhorias na área comercial dessas empresas, para que possam ser otimizados custos, processos e procedimentos a fim de oferecer um melhor atendimento ao cliente, visando o crescimento do faturamento da empresa.

O presente trabalho torna-se importante também para a autora, pois, a mesma trabalha no setor comercial de uma empresa de locação de plataformas aéreas e busca melhorar processos para auxiliar no crescimento da empresa.

1.2 Metodologia

O presente artigo é teórico conceitual, pois, propõe procedimentos modelo. Foi realizado através de uma pesquisa qualitativa com método analítico descritivo. Como fundamentação teórica, utilizou-se pesquisa bibliográfica.

O trabalho é classificado como descritivo, sendo que tem como objetivo principal verificar pontos de melhoria na gestão comercial das locadoras de plataformas para trabalho em altura.

2. DESENVOLVIMENTO

Nos itens a seguir, serão discutidas as principais atividades a serem trabalhadas na área comercial. Através de fundamentação teórica, verificaremos a real importância de se desenvolver estes processos com eficiência dentro das empresas.

2.1 Fundamentação Teórica

2.1.1 A Administração

“A palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro”. (CHIAVENATO, 2003).

Administrar é o ato de gerenciar pessoas, negócios ou recursos com o intuito de atingir metas previamente definidas.

De acordo com Daft (2006, p. 05), “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Conforme Maximiano (2000, p. 26), “[...] é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”.

Chiavenato (2003), diz que administração trata da estruturação, da direção e controle de todas as atividades que ocorrem dentro da organização.

Ainda conforme Chiavenato, “o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade”.

Foi através da Revolução Industrial que a Administração foi consolidada como uma área de conhecimento, mas somente no século XX a administração passou a se desenvolver de maneira mais notável. A partir deste período, as organizações passaram a se tornar mais complexas devido às demandas da sociedade, então, foi necessário adotar novos conhecimentos administrativos para oferecer produtos e serviços de boa qualidade, diminuindo custos para se tornar mais competitivo.

2.1.2 Planejamento

O primeiro processo que uma empresa deve fazer é o planejamento.

Planejar é uma das funções administrativas criadas por Fayol, que consiste em definir os planos de uma empresa e programar as atividades para se alcançar o objetivo. Corresponde ao ato ou efeito de planejar, elaborar etapas, planos e técnicas.

Para Correa (2002, p.98), o planejamento é um “processo administrativo e sistemático para atingir um objetivo proposto”.

Conforme Maximiano (2006), o processo de planejamento numa empresa compreende desde a tomada de decisão sobre o comportamento que a organização quer seguir, até a oferta de produtos e serviços e também sobre quais mercados e clientes que ela pretende atingir.

Mosimann e Fisch (1999, p. 114), definem o planejamento com os seguintes passos:

- a) Projetar cenários;
- b) Definir objetivos;
- c) Avaliar ameaças e oportunidades;
- d) Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- e) Formular e avaliar planos alternativos;
- f) Escolher e implementar o melhor plano alternativo.

As empresas que prestam serviços devem oferecer o “produto” e um atendimento de qualidade, para que isso ocorra, é importante que a organização tenha seus processos alinhados e detalhados, auxiliando na administração do negócio.

Oliveira (2007, p. 9-10) define: “processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Conforme Mello et al. (2002), a maioria das pequenas empresas, não tem métodos documentados, porém, o tamanho da empresa, bem como a quantidade de pessoas envolvidas no processo, pode determinar a necessidade de implantação de

procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados. A proposta de documentar o método de trabalho garante que tarefas não serão realizadas de formas diferentes. Possibilitando que todas as pessoas estejam aptas para executar uma tarefa de forma padronizada.

Quando a empresa não possui um planejamento estratégico para a condução dos seus negócios, fica difícil identificar as necessidades e oportunidades. É preciso ter uma visão sistêmica e uma tomada de decisão rápida para enfrentar as mudanças de mercado.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45):

Devido às grandes mudanças ocorridas no mundo globalizado, a satisfação dos clientes internos e externos tem sido a tônica das organizações, que estão investindo em técnicas que auxiliem no desempenho satisfatório (hoje falamos em excelência) das organizações, tanto públicas, quanto privadas, aproveitando o potencial humano existente. Cabe ao administrador a função de administrar o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é através dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45).

Segundo Oliveira (2004), as organizações devem focar em ações que interfiram no momento atual e acompanhar seus efeitos no decorrer do tempo, pois, os critérios dessas ações modificam-se constantemente devido aos imprevistos que podem acontecer e gerar alterações no planejamento. O atributo mais importante do planejamento é a capacidade de prever, identificar e saber lidar com o inesperado.

Portanto, é imprescindível a elaboração de um planejamento dentro de qualquer organização, para que as ações estejam direcionadas, com estratégias bem definidas para poder alcançar os seus objetivos.

2.1.3 Definição de Estratégias

Estratégia é o conjunto de abordagens, objetivos e metas que são utilizadas pela empresa para atingir o melhor resultado.

De acordo com Porter (1986), estratégia é uma fórmula desenvolvida para apurar o modo como a empresa poderá competir, através de metas e políticas para atingir seus objetivos. Toda organização possui uma estratégia, seja implicitamente ou explicitamente.

Porter complementa que as empresas que não atuam de forma ofensiva nem defensiva, na maioria das vezes têm menores retornos, pois não conseguem ofertar produtos diferenciados e nem podem melhorar seus preços. Ou seja, as estratégias são um item diferencial de uma empresa para a outra. A empresa que possui estratégias bem definidas, geralmente vai se destacar entre as demais.

Porter (1986, p.49) afirma que "as empresas que apresentam uma maior rentabilidade dentro de um determinado setor, são aquelas que obtêm uma vantagem competitiva por meio de uma das estratégias genéricas".

As estratégias genéricas segundo Porter (2004, p. 37), "[...] são métodos para superar os concorrentes em uma indústria [...]". Conforme o autor, existem três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Estas estratégias potencializam o desempenho de uma empresa.

Conforme Tavares (2005), o processo de gestão estratégica envolve a análise do ambiente externo para adequação interna. O processo de gestão é função básica da administração, é um processo que deve estabelecer o que é desejável e como será desenvolvido.

Uma das estratégias mais importantes que deve existir dentro da empresa, principalmente na área comercial, é a definição de metas.

Podemos citar como exemplos de meta: estabelecer o faturamento mensal, percentual de aumento de novos clientes dentro de um período pré-definido, percentual de redução de despesas, etc.

Kotler e Keller (2006) definem que, as metas são a referência do que a empresa busca como objetivo; a estratégia é o plano de ação para chegar a esse objetivo. Para atingir metas, todos os negócios devem ter uma estratégia de marketing, uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos compatíveis.

As metas devem ser desafiadoras, porém, passíveis de serem atingidas, e devem ser acompanhadas periodicamente. A própria equipe pode se encarregar de encontrar soluções quando necessário. Para isso, é importante incentivar a participação da equipe em reuniões. Essa participação contribui para a motivação dos profissionais e para o compartilhamento de informações, o que veremos nos próximos tópicos.

2.1.4 Comunicação Empresarial

“Comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras” (Chiavenato, 2000, p. 142).

A comunicação dentro das empresas é formada por um conjunto de atividades, ações e estratégias. Quanto mais esclarecido for o papel social da empresa, mais apta ela estará a informar, reforçando sua imagem perante seus clientes.

De acordo com Cardoso (2006), “A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações”, portanto, é preciso entender os processos de comunicação nas organizações, para ter técnicas diferenciadas de gestão perante os concorrentes.

Conforme Bahia (1995), a comunicação empresarial é o conjunto de instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. A comunicação deve seguir conforme as mudanças tecnológicas, devendo aproveitar a tecnologia para cumprir suas metas.

A comunicação dentro das empresas torna-se necessária à medida que cresce a responsabilidade social dos empresários e de suas empresas. A empresa deve saber o que os clientes e seus próprios funcionários querem.

Bordenave (1982, p. 36) define que:

Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo, já que é por meio dela que as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas. (BORDENAVE, 1982, p.36)

Conforme Meinberg et al (2011), “é necessário desenvolver e manter um sistema de comunicação frequente e atualizado com a força de vendas”. [...] “um sistema efetivo de comunicação com a força de venda representa vantagem competitiva para a organização da empresa”.

Para Chiavenato (2000, p. 142-143), a comunicação constitui-se de dois propósitos, sendo eles:

- I. Repassar informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem as tarefas;

- II. Promover motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus cargos.

Na área comercial, há a necessidade de se fazer reuniões periódicas, não só para informar metas e estratégias de vendas, mas também para verificar como está o andamento do mercado. Se a demanda está aumentando ou diminuindo, se estão conseguindo atender o cliente da forma esperada e, em caso negativo, o porquê e como se pode melhorar, dentre outras informações que são muito relevantes para o bom andamento da área.

As reuniões são um importante método para estruturar, organizar e informar. São nestes momentos em que são verificadas questões atuais e as possíveis dificuldades que a empresa possa enfrentar, serve para tomar ações preventivas para futuros problemas. Também é importante para os colaboradores, onde, estes possam expressar suas ideias e propor melhorias de processos.

Outra ferramenta de grande importância que contribui para a comunicação da empresa são os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente chamados CRM's - *Customer Relationship Management*.

Zenone (2007, p. 48) complementa:

O CRM é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da internet como canal de relacionamento e de vendas é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, que embora seja praticado por poucas empresas, traz resultados largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca e um nível de proximidade nunca antes experimentado. (ZENONE, 2007, p. 48)

Conforme Moreira et al. (2000), a responsabilidade dos profissionais de venda não se limita a comercializar os produtos da empresa, deve também informar previsões, como por exemplo compra de materiais, desenvolvimento de novos produtos e dar o ponto de partida para várias atividades dentro da organização. Ou seja, administrar essas funções não é uma simples tarefa, por isso é necessário ter ferramentas que facilitem e melhorem a eficiência dos processos.

2.1.5 Suporte e acompanhamento

Além de planejar, definir estratégias e manter a comunicação dentro da organização, cabe aos gestores fazerem o acompanhamento dos processos e dar

suporte à equipe.

É dever do gestor comercial, supervisionar o trabalho dos vendedores, avaliando o desempenho e analisando os relatórios de vendas. Além disso, prestar aconselhamento, realizando ações para promover os produtos e/ou serviços da empresa e as técnicas de vendas.

Além do papel burocrático que faz parte do dia a dia dos gestores, deve-se ter um olhar mais cuidadoso para os recursos humanos que a empresa dispõe, tratando-se de área comercial, é necessário que a interação gestor x subordinados seja harmoniosa para que os processos sejam seguidos conforme planejado.

Por este motivo, é importante que os gestores sejam também líderes. Conforme Souza (2010), os líderes devem apresentar uma série de características específicas e precisam desempenhar várias funções para gerenciar equipes de alto desempenho.

Chiavenato (1999, p.344) salienta que, “os líderes são responsáveis pelo sucesso das organizações. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso”.

Uma ferramenta muito importante a ser trabalhada pelos gestores é o *feedback*. O *feedback*, significa retorno ou resposta. Resumidamente, é o parecer que uma pessoa dá para avaliar o desempenho de uma outra pessoa ou um grupo. É uma ferramenta muito importante para a comunicação empresarial.

Willians (2005, p. 19), define:

Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIANS, 2005, p.19)

Para Ashford e Cummings apud Cunha e Marques (1990), as pessoas buscam feedback para reduzir incertezas, apontar objetivos, determinar sua competência individual ou então, defender sua personalidade.

Genelot apud Cardoso (2006), afirma que deve se pensar na comunicação como instrumento de gestão, desenvolvendo uma cultura organizacional, fazendo com que os participantes se sintam envolvidos nas atividades da empresa.

2.1.6 Gratificações

Em toda equipe é necessário que se tenha um líder capaz de incentivar, desenvolver e motivar seus membros, permitindo que todos cresçam contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Toda organização deve saber reconhecer os funcionários que nela trabalham. Partindo do reconhecimento de uma tarefa bem executada, até a uma promoção, prêmios ou investimento no colaborador.

O reconhecimento tem um forte significado para o funcionário, pois dá sentido de utilidade e valorização, aumenta a autoestima e também cria energias para que ele vença os próximos desafios.

As pessoas se motivam quando se sentem gratificadas pela realização eficaz de uma tarefa, independente das recompensas que receba. Envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo próprio prazer. A motivação ocorre pelo interesse e pela satisfação que o trabalho lhe proporciona.

O reconhecimento pode surgir de várias formas, sejam elas através de elogios após uma tarefa ser concluída com êxito, ou através de gratificações como prêmios por assiduidade, homenagens (funcionários do mês, etc.), incentivo estudantil, participação nos lucros, entre outras.

Independente da forma de reconhecimento é importante que a empresa saiba fazê-lo com o intuito de aumentar a satisfação dos seus funcionários.

Para cada pessoa, há uma motivação diferente, muitos se motivam somente pelo dinheiro, porém, isto é uma exceção. Para a maioria das pessoas o verdadeiro fator motivacional é o sentimento de desafio, o prazer em ter feito parte de algo importante para a empresa, a satisfação de conquistar uma atividade que exija maior responsabilidade, agregando conhecimento e experiência.

Cabe ao líder, identificar o fator de cada pessoa de sua equipe e fazer com que estejam sempre motivados para cumprir suas tarefas.

Segundo Macêdo, Rodrigues e Johann (2007, p. 101):

Ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração. Responder com empatia não significa necessariamente concordar com o que o outro está dizendo. (MACÊDO; RODRIGUES; JOHANN, 2007, p. 101)

Rodrigues e Medeiros (2010, p. 36) concluem que “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Por sua vez, Maximiano (2004) afirma que há dois fatores que resultam na motivação. Internos e Externos.

Os motivos internos definem-se em:

[...] as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. (MAXIMIANO, 2004, p. 269)

Já os motivos externos são “estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem as necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas”. (MAXIMIANO, 2004, p. 269)

2.2 Análise e estudo de caso

Conforme podemos verificar na fundamentação teórica, a área comercial precisa ser muito bem organizada e desenvolvida. É necessário estar constantemente verificando processos e possíveis “engates” para garantir que o atendimento ao cliente seja o melhor.

Neste artigo, tomaremos como estudo a área comercial de uma empresa locadora de equipamentos para trabalho em altura.

2.2.1 Apresentação da empresa

A empresa tem sua base localizada na região metropolitana de Porto Alegre, possuindo mais três unidades nos estados de SC, PR e SP.

É focada na locação de plataformas para trabalho em altura e venda de treinamentos para o mesmo fim.

O diretor comercial situa-se em SC, dando suporte a todas as outras unidades através dos coordenadores comerciais.

2.2.2 Processos

Até 2015, a empresa possuía um setor de qualidade que acabou por ser extinto devido à crise ocorrida na época, o que ocasionou vários cortes para retenção de custos.

Até então, a empresa contava com todos os processos descritos nos chamados Procedimentos de Qualidade (PQ) que eram revisados conforme necessidade de atualização. Havia também, o controle de não conformidades, onde era preenchido um relatório específico informando um erro ocorrido, sendo encaminhado ao setor responsável para que o mesmo tomasse providências para corrigir o erro e determinar ações para que não tornasse a ocorrer.

Hoje, a empresa ainda tem os processos descritos, mas por falta de setor específico para a análise e acompanhamento, os mesmos já estão defasados e não relatam as atividades praticadas atualmente.

Os processos são realizados conforme a diretoria comercial solicita, mas, não há controle efetivo se as atividades estão sendo realizadas da forma correta.

Analisando o item 2.1.2 deste artigo, pode-se verificar que a falta de planejamento e definição dos processos impacta negativamente na empresa, fazendo com que as atividades sejam realizadas de formas diferentes, fora de um padrão, o que dificulta a identificação de necessidades de melhoria.

2.2.3 Comercial

A empresa costuma fazer poucas reuniões, sendo realizada uma reunião geral mensal ou trimestral (conforme disponibilidade) apenas com os coordenadores comerciais e diretoria, para discutir questões de faturamento e percentuais de desconto trabalhados.

Porém, os coordenadores comerciais não costumam fazer reuniões periódicas com sua equipe de trabalho, não deixando claro quais os objetivos que a empresa pretende atingir, as metas a serem batidas, ou até mesmo as novas estratégias de venda. De acordo com os itens 2.1.3 e 2.1.4 é necessário desenvolver a comunicação dentro da empresa, facilitando a troca de informações, possibilitando a formação de novas técnicas de gestão e oferecendo vantagem

competitiva.

Desta forma, o comercial fica sem foco, não atua de forma ativa perante os concorrentes, a equipe geralmente acaba desmotivada por não saber aonde se quer chegar e nem o que pode fazer para contribuir para a melhoria e desenvolvimento do setor. Há extrema necessidade da redefinição de estratégias e formação de reuniões periódicas para que possam ser tomadas ações específicas ao longo do mês corrente.

2.2.3.1 Preços

Possui uma tabela fixa com valores conforme o número de dias de locação. Esta tabela é comum a todas as empresas do segmento, porém, cabe a cada uma definir percentuais de desconto, formas de pagamento e demais particularidades para trabalhar com seus clientes.

Para os treinamentos, há um valor fixado para cada modalidade, podendo o comercial negociar com o cliente de acordo com o número de participantes ou qualquer outra solicitação desde que tenha autorização da diretoria.

Os preços a serem praticados variam diariamente, por influência do cliente ou até mesmo do mercado.

O problema nessa questão, é que a realidade de mercado é diferente de um estado para outro, portanto, a empresa não consegue manter um padrão de preço, percentuais de desconto e muito menos de faturamento.

Cabe aos coordenadores de cada unidade passar ao diretor a realidade mercadológica atual para que sejam verificadas novas estratégias comerciais.

Conforme citações constantes nos itens 2.1.3 e 2.1.4 deste artigo, é preciso analisar o ambiente externo para a adequação interna da empresa, também é preciso desenvolver um sistema de comunicação frequente e efetivo, atualizado com a força de vendas.

2.2.3.2 Regiões de atendimento

A sede da empresa, conta com dois consultores externos que possuem regiões distintas para trabalho. Os consultores devem visitar obras, indústrias, entre outros, apresentando o serviço da empresa, prospectando novos clientes e visitar os clientes atuais, a fim de resolver problemas ou pendências que possam estar ocorrendo.

Porém, hoje as regiões não são mais respeitadas por consultor e sim, por ordem de atendimento ao cliente.

Com o quadro de pessoal que a empresa conta nos dias atuais, não é possível atender cada estado na sua totalidade. É preciso que sejam redefinidas as regiões de cada consultor para garantir o aproveitamento do atendimento, redução de custos de viagens, etc. Ou seja, depende de planejamento e definição de novas estratégias de vendas.

2.2.3.3 A equipe

Conforme destacado anteriormente, a equipe torna-se desmotivada por toda falta de processos que ocorre na empresa. Os funcionários sentem-se perdidos, e também não costumam receber *feedback* referente as atividades que executam.

Outro fator para desmotivação é a falta de reconhecimento. A empresa não paga comissão aos funcionários, não oferece bônus ou premiações.

Conforme visto na fundamentação teórica, a motivação é algo interno, porém, há fatores externos que contribuem para a motivação das pessoas. É necessário que a empresa trabalhe com situações que ofereçam satisfação aos seus colaboradores para que estes possam ter prazer ao trabalhar e contribuir para o crescimento da empresa, conforme itens 2.1.5 e 2.1.6.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste artigo, conclui-se que o objetivo por ele proposto foi alcançado: verificar pontos de melhoria na gestão comercial das locadoras, buscando um melhor aproveitamento do serviço, através da identificação das principais atividades a serem trabalhadas no setor.

Através do estudo de caso, podemos verificar o quanto é importante a correta administração do setor comercial dentro das empresas de locação de plataformas, pois, impacta diretamente no atendimento ao cliente.

Tanto para a autora quanto para a empresa, o artigo é importante para demonstrar os pontos que precisam de melhoria imediata. Do ponto de vista acadêmico, o artigo contribui como um modelo de processos para a área comercial com embasamentos teóricos focados numa boa administração de empresas.

Durante o período de desenvolvimento deste artigo, tivemos algumas limitações, como por exemplo, o próprio tempo para desenvolvimento, que se torna pequeno para que se possa colocar em prática a análise realizada. Outro fator de limitação, é que o artigo precisaria de aprovações dos diretores da empresa e que fosse feita uma análise mais aprofundada para implementação das melhorias propostas.

De acordo com Maximiano, (2007, p.11), as organizações podem se tornar “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, dependendo da forma como são administradas.

Maximiano (2000, p. 115) complementa: “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...] eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados”.

Segundo Kotler (2000), algumas das empresas mais bem-sucedidas estão encontrando formas para garantir seu melhor desempenho através da satisfação do cliente. Portanto, é preciso estruturar e organizar processos, para que o cliente perceba a qualidade do serviço que está sendo prestado e obtenha confiança naquilo que está buscando.

REFERÊNCIAS

- A GERADORA. **O que são plataformas elevatórias?** Disponível em: <<https://www.ageradora.com.br/o-que-sao-plataformas-elevatorias/>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- BAHIA, J. B. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- BOSSOLAN, E. RR QUALIFICA. **Plataformas elevatórias no Brasil**. Disponível em: <<http://rrqualifica.com.br/plataforma-elevatoria-no-brasil/>> Acesso em: 07 mai. 2018.
- BRASIL. Ministério do trabalho. **NR 18 - Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção**. Anexo IV - Plataformas de Trabalho Aéreo. 2008. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR18/NR18-ANEXO4.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- CARDOSO, O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro: 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.
- CORRÊA, R. **Planejamento de Propaganda**. 8 a ed. São Paulo: Global, 2002.
- CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A. **Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação**. Lisboa: Instituto Superior de Tecnologia Aplicada, 1990.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Thomsom, 2006.
- IPAF. **Relatório Anual 2017**. Disponível em: <<https://www.ipaf.org/sites/default/files/2018-03/IPAF%20Relatorio%20Anual%202017%20PT.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MEINBERG, J.L. et al. **Gestão de Vendas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2008**, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, J.C.T. et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOSIMANN, C.P.; FISH, S. **Controladoria**: Seu Papel na Administração de Empresas. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração de processos**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL DOS EQUIPAMENTOS. **A segurança operacional em plataformas de trabalho aéreo**. Disponível em: <https://www.portaldosequipamentos.com.br/equipanews/cont/m/a-seguranca-operacional-em-plataformas-de-trabalho-aereo_9539_38>. Acesso em: 07 mai. 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

RODRIGUES, J. P. P.; MEDEIROS, L. F. **A importância das habilidades de liderança na condução de projetos**. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Projetos) – Faculdade de Informática e Administração Paulista. São Paulo: 2010.

SEGS. **Mills completa 65 anos com trajetória de inovação.** Disponível em: <<http://www.segs.com.br/demais/79044-mills-completa-65-anos-com-trajetoria-de-inovacao.html>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

SOUZA, A. M. **Importância do líder na formação de equipes.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

TAVARES, C. M. **Gestão estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem:** uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ZENONE, L.C. **CRM Customer Relationship Management** – Gestão do Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2007.