

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELISVÂNIA MARCOLINO DOS SANTOS

**A GESTÃO COMERCIAL E O PERFIL PROFISSIONAL: uma análise da
autonomia e liderança.**

**Aracaju – SE
2012**

ELISVÂNIA MARCOLINO DOS SANTOS

**A GESTÃO COMERCIAL E O PERFIL PROFISSIONAL: uma análise da
autonomia e liderança.**

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

**Orientador(a):
Profª. M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva**

**Aracaju – SE
2012**

ELISVÂNIA MARCOLINO DOS SANTOS

**A GESTÃO COMERCIAL E O PERFIL PROFISSIONAL: uma análise da
autonomia e liderança.**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em
Administração**

M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso

M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva
Profª Orientadora

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu saúde e vida, dando-me forças para mais esta conquista.

A minha mãe, Elisabete Marcolino que bravamente criou seus filhos com conceitos morais, e que nos fizeram valorizar a vida.

Ao meu namorado Nilson que sempre esteve ao meu lado ajudando e dando apoio quando precisava.

Aos meus amigos que sempre incentivaram a continuar nesta caminhada.

Aos meus colegas de turma.

E um agradecimento especial a todos os meus Mestres, que dividam comigo as dores e prazeres da construção deste trabalho.

Dedico este trabalho a toda minha família, que com muita firmeza me apoiaram em minhas decisões, incentivando em meu percurso para minha formação, através da superação de obstáculos, os quais sem a ajuda deles não teriam sido vencidos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1 O Grupo Samam	12
2.2 Samam Diesel	13
2.3 Estrutura Organizacional	14
2.3.1 Funcionograma	15
2.4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.4.1 Missão.....	16
2.4.2 Visão.....	16
2.4.3 Valores da Organização.....	16
2.4.4 Visão do Futuro.....	16
2.4.5 Política da Qualidade Volkswagen.....	16
2.5 Procedimentos Relacionados a Recursos Humanos.....	18
2.6 Identificação do Ramo de Atividade da Empresa.....	18
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	19
3.1 Uma breve abordagem sobre a Gestão Comercial.....	19
3.2 O Perfil do Gestor Comercial.....	21
3.2.1 O Desenvolvimento do Trabalho Gerencial.....	25
3.3 Autonomia, Liderança e Poder.....	26
3.3.1 Estilos de Liderança.....	30
4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	31
4.1 Atividade de Estágio.....	31
4.2 Análise da Pesquisa.....	33
4.2.1 Análise por Gênero dos Gestores.....	33
4.2.2 Escolaridade dos Gestores.....	34
4.2.3 Faixa Etária e Tempo de Serviço	35
4.2.4 Ambiente de Trabalho	35
4.2.5 Novos Procedimentos no Trabalho.....	36
4.2.6 Aliança entre Departamentos.....	37
4.2.7 Contribuição para o Crescimento da Equipe.....	39
4.2.8 Palavras Estimulantes para a Equipe.....	40
4.2.9 As Metas são Claras para Equipe.....	41

4.2.10 Autonomia é Necessária	42
4.2.11 Os Membros da Equipe devem Depender do Líder.....	43
4.2.12 Autonomia ao seu cargo de gestor.....	44
4.2.13 Comportamento de um Gerente.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	51
APÊNDICE A - Questionário.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Organograma da Empresa.....	14
Figura 02	Funcionograma.....	15
Figura 03	Os Órgãos e Cargos na Estrutura Organizacional da Empresa...	25
Figura 04	O Três Níveis da Administração.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	O Gerente de Ontem e de Hoje.....	24
Quadro 02	Características dos gerentes.....	24
Quadro 03	Diferença entre Autoridade e Liderança.....	27
Quadro 04	Tipos de Liderança.....	30
Quadro 05	Compilação Metodológica.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Análise por Gênero dos Gestores.....	33
Gráfico 02	Escolaridade dos Gestores.....	34
Gráfico 03	Ambiente de Trabalho na Empresa.....	36
Gráfico 04	Novos Procedimentos no Trabalho.....	37
Gráfico 05	Aliança Entre Departamentos.....	38
Gráfico 06	Contribuição para o Crescimento da Equipe.....	39
Gráfico 07	Palavras Estimulantes.....	40
Gráfico 08	Metas Claras para a Equipe.....	41
Gráfico 09	Autonomia é Necessária.....	42
Gráfico 10	Os Membros Devem Depender do Líder.....	43
Gráfico 11	Autonomia ao seu Cargo de Gestor.....	44
Gráfico 12	Comportamento de um Gerente.....	45

1 INTRODUÇÃO

Mas do que comandar, o líder deve fazer com que um grupo de pessoas se dedique para a construção de um trabalho em equipe, e assim resultar em pontos positivos para a empresa. Para chegar à tamanha proeza, um líder deve possuir habilidades e responsabilidades dentre elas otimismo, demanda de dedicação, capacidade de motivar, convencer, animar e influenciar as pessoas que trabalham no grupo.

De tantas mudanças no mundo de hoje o ambiente competitivo que antes era comum nas organizações, hoje as pessoas trabalham em conjunto, unindo esforços visando aprender novos conhecimentos, habilidades para se obter sucesso nos negócios. Neste novo século XXI as mudanças fazem parte dos profissionais de vendas e as suas empresas não apenas precisam se adaptar a este novo processo, como também precisam liderá-las, promovendo resultados, em benefício dos seus clientes.

É de essencial importância que este novo modelo de gestor acredite que pode alcançar níveis muito mais elevados de desempenho, na Gestão Comercial este é um dos grandes objetivos. Há estudiosos que dizem que o desenvolvimento de líderes é um investimento de longo prazo e que não se deve esperar um retorno imediato, mais caso estes resultados custem a se evidenciar, certamente estes em algum momento irão surgir e o segredo para se alcançar a tal excelência é investir no desenvolvimento de qualidades.

Outro grande motivo que provoca a demora do desenvolvimento do um líder é que grande parte das empresas só aproveitam uma pequena porcentagem do seu potencial, pois na mentalidade de muitos empresários ainda está arraigada a prática do autoritarismo, reduzindo assim as oportunidades de desenvolvimento e maior participação das pessoas que nelas trabalham mesmo sabendo-se que o líder é parte estratégica dentro da organização e os bons resultados depende dele como também o crescimento do negócio num mercado competitivo.

Um líder que imagina poder chegar ao topo sozinho está agindo de forma egoísta, pois os bons líderes sempre trazem consigo sua equipe, uma vez que, um dos requisitos fundamentais da liderança é promover a ascensão daqueles que o acompanham, sendo uma característica para uma direção eficaz. Na realidade esta se torna mais difícil de superar quando o líder se mantém distante dos seus

seguidores, pois desconhecem as suas necessidades. Uma das preocupações das empresas é conseguir organizar uma equipe de líderes que garantam o desenvolvimento da organização, é preciso de pessoas cujas atitudes e palavras influenciem o pensamento e o comportamento das outras.

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada uma pesquisa qualitativa com entrevistas aplicadas a alguns gestores, onde os questionários serão compostos por perguntas fechadas, com o objetivo de caracterizar o perfil e o desenvolvimento da liderança dos gestores comerciais no mercado automobilístico.

A globalização vem abrindo caminhos no mundo dos negócios para que as empresas cresçam em várias áreas, principalmente no setor comercial. Com o aumento das vendas no mercado automobilístico, foi preciso de uma demanda grande por profissionais focados nas transações comerciais e que é preciso ter competências que sejam canalizadas para a geração de negócios da empresa. Quando se fala em liderança, levanta-se uma questão: a pessoa já nasce líder ou pode aprender a ser líder? É possível se tornar um líder melhor?

Para entender do assunto, é preciso diferenciar os diversos tipos de liderança no sentido de conhecer qual será o mais propício a cada situação. Que devido a fortes influências da administração burocrática, torna-se necessária, um novo administrador, preparado com o novo cenário, consciente de sua responsabilidade, mas com limitações culturais que dificultem a mudança de mentalidade, na forma de pensar, agir e de decidir.

Arquivo disponível em meio digital (s.a) revela que, infelizmente o conceito de liderança ainda continua sendo mal compreendido pelas pessoas e não existe segredo para se alcançar a tal excelência, o que precisa é compreender a desenvolver suas habilidades de liderança, acreditar que pode superar e adotando uma nova atitude pode fazer a diferença. Comprometer-se a conhecer os segredos da liderança extraordinária, será uma chance de se tornar um profissional excepcional e aproveitar a experimentar suas habilidades para transformar suas idéias em ações produtivas.

A escolha deste tema tem a intenção de fazer entender a diferença de um bom líder e um líder extraordinário. Do mesmo modo é importante tal estudo científico para aqueles que não acreditam que podem desenvolver tais habilidades e que possam compreender que existem técnicas para tal desenvolvimento, pois ninguém nasce sendo um bom líder. Aplicando-se os princípios fundamentais da

liderança será possível a todos que almejam se tornar líderes de destaque. Cabe salientar que a falta de comprometimento dos colaboradores afeta os resultados da organização, pois na busca de volume de vendas e números, a qualidade acaba ficando em segundo plano.

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar o perfil e o desenvolvimento da liderança dos gestores comerciais no mercado automobilístico. E seus objetivos específicos são identificar o perfil ideal dos gestores comerciais; caracterizar o mercado automobilístico; conhecer as características do líder; analisar o papel do líder no ambiente de trabalho.

A fundamentação teórica desse trabalho foi dividida em três etapas onde foi feita uma abordagem sobre a Gestão Comercial, setor comercial onde se inicia as formas estratégicas para conhecer os fatos e atos que envolvem o comprometimento da empresa. Comentou-se ainda o perfil ideal do Gestor Comercial, e quais os desafios inerentes a este cargo e seus comportamentos com superiores e subordinados. E por fim como a autonomia, liderança e poder podem ajudar, no mundo altamente globalizado.

Como procedimento metodológico adotado, em função dos objetivos, foi concebido uma pesquisa exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. De acordo com Paladini (1997, p.30) uma investigação exploratória é “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Complementa ainda dizendo que esta “configura-se como preliminar, que busca proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar”.

Neste estudo também foi usada a pesquisa descritiva que segundo Oliveira (2000, p.45) “busca essencialmente a enumeração e ordenação de dados, sem o objetivo de comprar ou refutar hipóteses exploratórias espaço para nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação”.

A pesquisa descritiva que segundo Oliveira (2000, p.46) é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlacionam fatos ou fenômenos. Neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objetivo da pesquisa procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

A metodologia realizada na empresa do comércio automobilístico sergipano, no ramo de vendas de caminhões e ônibus procurou explicações detalhadas e rigorosas de todas as ações desenvolvidas na empresa no método (caminho) do trabalho. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, etc) do tempo previsto, e da visão do trabalho. Realizado através de vasta pesquisa dos pensadores de hoje e do passado para ter embasamento teórico na fundamentação do que realmente podemos fazer para agregar valor na concessionária.

A pesquisa foi feita com ajuda dos gestores da concessionária que não mediram esforços para ajudar nas pesquisas e questionários relatando de uma maneira muito transparente de todos os problemas que aconteceram no seu setor e ponto positivo que poderia aproveitar para utilizar em outros setores sem a colaboração de todos e empenho dos mesmos na busca interminável do melhoramento contínuo dos setores da empresa não teríamos onde buscar resultados positivos.

O presente trabalho deve contribuir para o aumento da percepção do valor do líder em uma organização, através do estudo de como as emoções vividas em seu cotidiano empresarial impactam e influenciam nas exigências da formulação do perfil demandado pelo mercado, para ocupação do cargo. Este novo líder deve apresentar um perfil diferenciado, ou seja, um perfil próprio, que o torne mais aberto as oportunidades. E mostrar que a figura do líder pode interferir na forma de pensar dos outros membros da empresa.

Espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam para orientar novos líderes, e que possam através das experiências citadas encontrarem prováveis soluções para determinados problemas que podem ocorrer na sua administração. Como também, permitir aos antigos gestores que continuam presos a uma forte influência da cultura organizacional e que ainda resistem às mudanças que podem vir a trazer resultados positivos para a empresa. Tentar convencê-los do poder da tecnologia, de forma a forçá-los a investir em treinamentos, com o objetivo de sempre reciclar os conhecimentos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. O Grupo Samam

O Grupo Samam, começou com Manuel Aguiar Menezes. Em 13 de abril de 1928, Manuel Aguiar Menezes tornou-se comerciante sócio de seu irmão Edgar Menezes com a razão social Manoel Menezes & Companhia. Três anos depois Edgar deixa a empresa a fim de tratar de outros negócios. Em seu lugar entra Gonçalo Menezes de Aguiar. Em 1937 Gonçalo deixa a empresa e a mesma passa a ter a razão social de Manoel Aguiar Menezes & Companhia Ltda.

Em 1961 a mesma empresa denominou-se Manoel Menezes Aguiar Menezes S/A Louças e Vidros. Em 1978 passa a ter a razão social de Sociedade Anônima Manuel Aguiar Menezes - Samam. Pela multiplicidade de negócios que se criou, o negócio de louças e vidros foi aos poucos desaparecendo e substituído por móveis, decorações, automóveis, caminhões, tratores, empresa de pecuária, agrobussiness, indústria, clínicas hospitalares e serviços em geral. Dezoito empresas foram criadas, todas elas controladas pela Sociedade Anônima Manoel Aguiar Menezes. Em 1988 a Sociedade Anônima Manoel Aguiar Menezes transformou-se em uma empresa controladora da fiscalização e auditoria, prestando serviços as demais empresas do grupo. Hoje as empresas criaram um potencial de trabalho para mais de 1.000 empregos diretos.

Uma pequena empresa de ferragens, louças e vidros transformou-se em um holding que abrange mais de 20 empresas em diversos seguimentos como: Sociedade Anônima Manuel Aguiar Menezes: Holding do Grupo; Samam Agrícola localizada no baixo São Francisco dedica-se exclusivamente ao plantio de coco anão (verde) que abastece não só o estado de Sergipe, como todas as regiões brasileiras; Samam Diesel concessionária de Caminhões e Ônibus Volkswagen; Samam Veículos concessionária de Veículos Fiat; Samam Pneus revenda autorizada Michelin, Bfgoodrich, Uniroyal; Samam Semi-novos concessionária multimarcas de automóveis semi-novos; Samam Rent a Car locadora de veículos; Haras Samam especializada na criação de manga-larga marchador; Samam Riomar concessionária de Veículos Fiat; Serigy Veículos concessionária de Veículos Honda; Haras Taquari especializada na criação de Quarto de Milha e Paint Horse desde o ano de 1997, no município de Capela no Estado de Sergipe; Sevel Veículos; Servel

– Sergipe Veículos Comerciais Ltda, Samam Multi-marcas concessionária multi-marcas e a Usina Taquari.

2.2 Samam Diesel

A empresa Samam Diesel Ltda, foi fundada em 20 de Dezembro de 1976 com sede própria situada na Rodovia BR 101 KM 92 S/N em Nossa Senhora do Socorro Estado de Sergipe, com filial em Itabaiana - SE situada na Rodovia BR 235 KM 52 Nº 4794.

A Samam Diesel é a concessionária Volkswagen Caminhões e Ônibus para todo o estado de Sergipe. Oferecendo aos clientes total qualidade, tecnologia, confiabilidade e modernidade para atender em venda de caminhões novos, usados, peças e assistência técnica. Venda de pneus novos Michelin e renovadora de pneus Recamic e Refill. Tudo com a garantia do selo da ISO 9001-2008.

Seguindo a cartilha de normas interna da empresa ela tem implantado posturas diferentes e inovadoras na revenda e muitas mudanças na forma de trabalhar de seus colaboradores, acreditando que este profissional pode crescer no ramo que escolheu e/ou se dedica, visando sempre pela sua capacitação profissional. Seguindo sua cartilha de sucesso na Gestão Empresarial implantou uma postura diferente e inovadora na revenda e muitas mudanças na forma de trabalhar de seus colaboradores.

Já é possível visualizar estas mudanças no ambiente empresarial como:

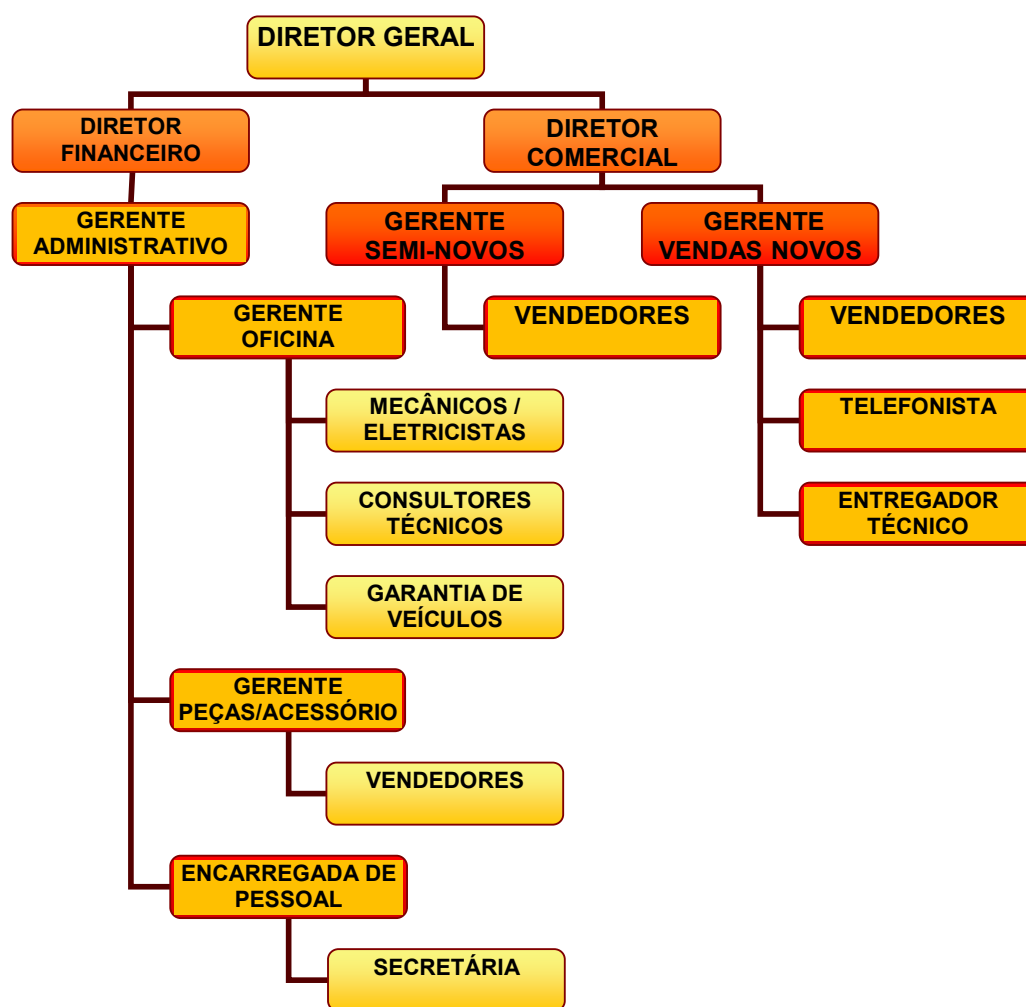
Foco no cliente: é a razão de ser da empresa, e saber identificarem a real necessidade do cliente, não quer somente comprar um carro ele quer comprar um sonho ou um serviço de qualidade do começo ao fim; **Investimento nos canais de distribuição e propagandas**, por exemplo: anúncios em jornais locais, televisão, rádio, internet, etc.; **Qualificação do Consultor Financeiro:** Aperfeiçoando e treinando cada vez mais seu consultor Financeiro para que ele não perca negócios por conta de taxas de financiamento para concorrência e possa ser o mais lucrativo para sua Empresa; **Mudança de postura;** Mostrando que sua Empresa pode ser competitiva sem necessariamente ter o melhor preço, argumento muito usado por seu antigo gestor onde o preço era tudo e não focava na qualidade de seu serviço.

2.3 Estrutura Organizacional

Na estrutura hierárquica da empresa existe diversos níveis, portanto, em qualquer caso o colaborador deverá reportar-se ao seu superior imediato, conforme organograma, superior este a quem periodicamente apresentará relatórios com resultados das atividades desenvolvidas, pois na empresa tem a sua política administrativa baseada em resultados.

Abaixo gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social complexa, no qual estão representados, os diversos elementos do grupo e suas respectivas relações.

Figura 1: Organograma Geral da Empresa

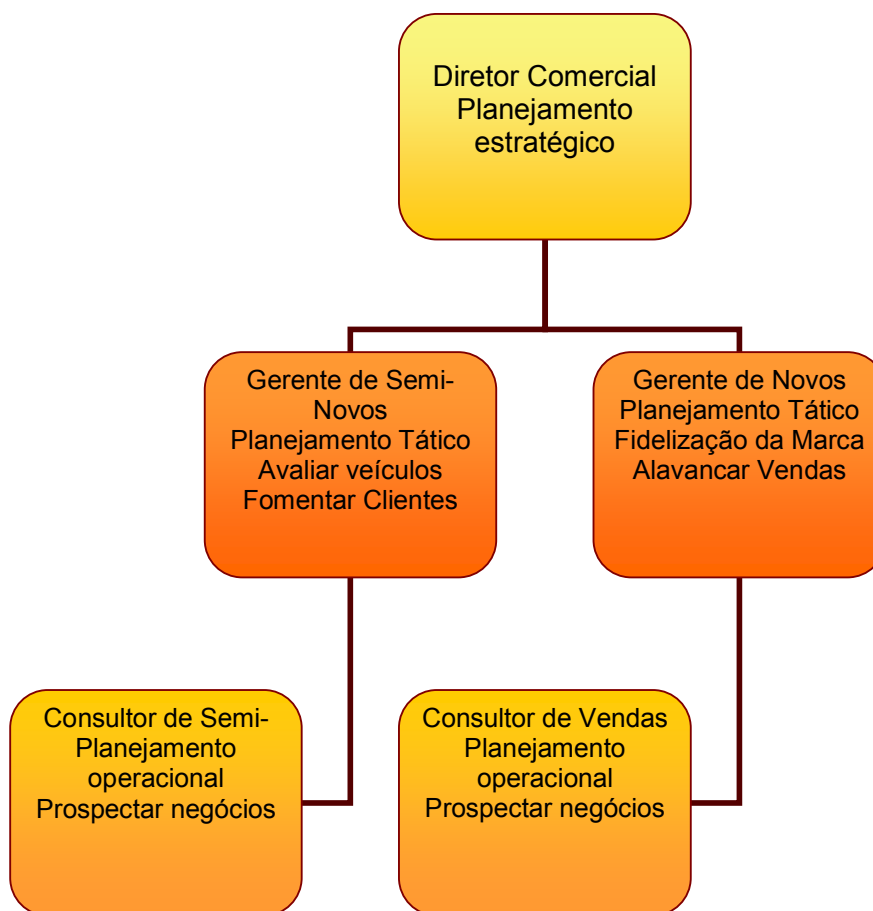


2.3.1 Funcionograma

Nenhuma empresa que tenha objetivos e almeje conquistar participação no mercado pode prosperar sem políticas internas definidas, portanto, existe um organograma criado para visar o perfeito entendimento e a sintonia entre os diversos departamentos da empresa. Departamentos estes que tem como objetivo final e convergente a qualidade na prestação de serviços.

Variação do organograma que contém informações sobre atribuição dos órgãos; permite um conhecimento mais detalhado da organização.

Figura 2: Funcionograma



Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa, 2012.

2.4 Análise da Organização

2.4.1 Missão

Atender as necessidades e satisfação dos clientes comprovando o sucesso de nossa equipe e garantindo os objetivos da nossa Política de Qualidade.

2.4.2 Visão

Ser referencial em nosso segmento, consolidando a liderança de mercado e garantindo a lucratividade.

2.4.3 Valores da Organização

- a) Satisfação dos clientes;
- b) Respeito aos seus empregados;
- c) Competência profissional;
- d) Compromisso com as diretrizes socioambientais;
- e) Excelência empresarial.

2.4.4 Visão do Futuro

Ser reconhecida pela competência e inovação na revenda de Caminhões e Ônibus Volkswagen no Estado de Sergipe.

2.4.5 Política da Qualidade Volkswagen

ISO 9001:2008

Foco no Cliente

Colocamos a expectativas dos nossos clientes externos e internos no ponto central da nossa atuação. O nosso sucesso é medido através da satisfação dos clientes com, os nossos produtos e serviços e da sua fidelidade em relação à empresa.

Orientação para resultados

Para a Volkswagen, o desempenho da qualidade superior ao da concorrência é a chave para obter excelentes resultados de negocio a longo prazo, considerando os interesses dos clientes, colaboradores, fornecedores, concessionários e acionistas.

Liderança e coerência de objetivos

Atuamos de forma estruturada e sistemática. As nossas decisões representam o consenso entre os envolvidos. Os nossos excelentes resultados são alcançados a partir da estratégia VOLKSWAGEN EXCELLENCE, bem como através da consciência para a qualidade e do envolvimento das nossas lideranças e colaboradores.

Gestão orientada por processos

Através do foco em processos e do seu acompanhamento, atingimos rapidamente os objetivos, com uso otimizado dos recursos. As decisões são tomadas com base em fatos e na orientação estratégica.

Desenvolvimento e participação dos colaboradores

A qualidade e o êxito dos nossos produtos e serviços são responsabilidade de todos. Os nossos colaboradores são qualificados, possuem autonomia, e o seu envolvimento é estimulado através da participação ativa.

Aprendizagem contínua, inovação e melhoria

Através da criatividade e aprendizagem todos os colaboradores se aperfeiçoam continuamente. O nosso processo de melhoria contínua baseia-se na utilização de métodos, bem como na efetiva troca de conhecimento, e é baseado nas melhoras práticas.

Estabelecimentos de melhorias

O nosso comportamento é orientado para parcerias com nossos fornecedores, concessionários e outras organizações. Isso propicia relações de negócios sustentáveis, que se destacam pelo benefício mútuo.

Responsabilidade pública

Conquistar a confiança da comunidade através de suas competências na gestão das questões ambientais e sociais. A utilização responsável dos recursos durante todo o ciclo de vida dos nossos produtos aumenta a nossa credibilidade e estima perante a sociedade.

2.5 Procedimentos Relacionados a Recursos Humanos

A Samam Diesel Ltda trabalha com Recurso Humano dentro de uma estrutura verticalizada e totalmente Familiar concentrado toda informação na sua gestora que é a dona da empresa, sendo pouco utilizada a delegação de tarefas entre seu núcleo de gerentes que para tomar uma atitude na empresa quase sempre tem que reportar ao seu diretor na tomada de decisão.

No que se refere à atuação, o Recurso Humano funciona como operacional, como executor de ordens, serviços de rotina como: seleção, recrutamento esses são feitos sem muitos critérios para avaliação dos candidatos, podendo explorar melhor as ferramentas administrativas de recrutamento e seleção de seu pessoal.

De acordo com os papéis (comunicador, motivador, líder) e perfis atender aos usuários internos e externos, proporcionar a empresa empregada capacitados e motivada, reconhecimentos das pessoas como parceiras da empresa pode ser mais bem utilizado pelo responsável do Recursos Humanos que é chave vital numa organização, são estas pessoas que fazem as organizações, para que funcione de forma perfeita entre as pessoas e a organização. Mais devido a empresa ser familiar, o setor recursos humanos não tem nenhuma relação com os outros setores da empresa, somente no que está relacionado à parte burocrática. O poder decisório é centralizado, ou seja, a decisão é tomada pela cúpula, assim as mudanças ocorridas são colocadas em prática independente da opinião dos seus colaboradores.

2.6 Identificação do Ramo de Atividade da Empresa

A Samam Diesel Ltda atua no ramo de concessionárias da Volkswagen em Sergipe e seu ramo de atividade é a venda de caminhões novos, semi-novos, venda de peças, acessórios e prestação de serviços mecânicos na oficina através das revisões, espelhamento, entrega, garantia, funilaria, pintura e montagem são os reparos de caminhões batidos, seja ele assegurado ou não. Os produtos e serviços são os melhores visando atender bem e superar as expectativas dos seus consumidores.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 Uma Breve Abordagem Sobre a Gestão Comercial

Com o forte crescimento do setor comercial automobilístico acabou proporcionando outro fator de crescimento à contratação de mão de obra qualificada. E para comandar o setor comercial é preciso adquirir formas estratégicas para gerir as vendas. É importante ter conhecimento dos fatores e atos que envolvam a interação da organização com os clientes internos, externos e concorrentes, devido às fortes mudanças do mercado. Quando estas citadas acima são bem entendidas, permitem ao gestor gerir de forma pró-ativa.

É importante conhecer na gestão comercial quais são os seus concorrentes, suas vantagens competitivas e qual o posicionamento no mercado, estas são ferramentas essenciais para uma boa gestão. Os clientes atuais passaram a se importar menos com os preços, isto, não quer dizer que queiram pagar menos, eles mudaram o modo de escolher seus produtos, adotaram outros critérios como qualidade, fornecedores que honram prazos e que lhes dêem suporte confiável.

Outra tarefa da Gestão Comercial é desenvolver ferramentas de controle com condições a suprir as necessidades das empresas modernas. E entender com qual velocidade ocorre às mudanças neste segmento é uma dinâmica do mercado atual, é preciso compreender as tendências de renovação esperadas pelos consumidores, ser rápido nas tomadas de decisões que envolvem ações de adequação de produtos e políticas.

Na gestão comercial o gestor tem de encontrar maneiras inovadoras que se adéquem a nova administração contemporânea, eles também tem o desafio de se relacionar com superiores e subordinados sendo o elo entre estes níveis hierárquicos. Embora as oportunidades sejam freqüentes e as circunstâncias mudem, pode ser observado que muitos profissionais ainda conservam as maneiras tradicionais de gerenciar, talvez por insegurança ou medo, e enquanto isto o seu verdadeiro potencial vai lhe escapando pelas mãos sem que os mesmos sejam capazes de esboçar a mínima reação.

Fica claro que os gestores se expõem as emoções do cotidiano, num ambiente corporativo que se divide entre dor e prazer, amor e ódio, é neste mundo de tantas emoções, a figura do gestor pode ser comparada a de um super herói,

alguém que tem a função de mandar e obedecer ao mesmo tempo, alguém que como ser humano precisa saber controlá-las ou até mesmo escondê-las, alguém que tem que ser “inabalável”, um profissional que está entre a cúpula e a classe de baixo escalão e que funciona como seta de via dupla. (Thomaz, 2010).

Os administradores que operam neste ramo continuam comandando de forma tradicional, modelo não sendo mais adotados na nova administração. O plano para um bom desempenho das atividades é planejar, desenvolver e interagir entre seus colaboradores ter sinergia, trabalhar em equipe. Ouvindo opiniões tanto do meio interno como externo para as próximas tomadas de decisões de melhorias para a organização.

É preciso enxergar que a realidade no mundo dos negócios está bastante diferente com a atual realidade, o novo e atual mundo dos negócios está com uma nova visão, devido às rápidas transformações das suas bases em com as novas tecnologias. Toda e qualquer organização se encontra tradicionalmente a Gestão Comercial, onde são determinadas quais serão as atividades da empresa no mercado, cabendo-lhe a execução das tarefas de âmbito comercial e de marketing.

Toda esta transformação se dá com a crescente concorrência no mercado, em virtude da estabilidade econômica, globalização e do PAC – Plano de Aceleração do Crescimento - medida governamental anunciada pelo Governo Federal. Aumentou-se as ofertas, a qualidade, a inovação e a concorrência entre os produtos e analisando este cenário, pode ser analisada a grande necessidade de encontrar profissionais bem preparados e prontos para a realização de ações estratégicas e produtivas.

Isso se dá por motivos de que toda decisão do gestor afeta, de forma positiva ou negativa, no negócio que administra. Por motivos estes ainda os gestores continuam errando no desenvolvimento do trabalho. E por que eles continuam errando? Seria uma má distribuição das responsabilidades entre os setores, centralização excessiva de tarefas. Erros como estes, se tornam necessária determinação e comprometimento com seu trabalho, com o resultado da empresa, e vontade de vencer.

No conceito de Chiavenato (2003, p. 15), a organização é:

(...) O processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos estabelecidos.

“A organização, portanto, é o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de maneira estruturada para alcançar objetivos comuns.

O desenvolvimento das ferramentas de controle são itens obrigatórios nas empresas modernas, tarefas da Gestão Comercial. E compreender com qual velocidade as mudanças ocorre neste segmento mercadológico é uma dinâmica do atual mercado, onde estamos presente ou queremos estar. Porém este é um processo necessário, é preciso saber quais as tendências de renovação esperada pelos consumidores e, acima de tudo, ser ágil nas tomadas de decisões que envolvam ações de correções de rotas para adequação de produtos e políticos. (Woleck, 2010).

O que está faltando na gestão comercial? Gestores que delega responsabilidade, determinação com um único objetivo a solução dos problemas dentro da organização, a fim de atingir metas e aumentar a sua lucratividade. Este processo de modificação pode ser observado neste momento em que o Brasil passa por este processo de evolução.

Deste modo, é natural que aumente também a competitividade e a concorrência entre as empresas, seja na área comercial, industrial ou prestação de serviços. Cabendo então a estes novos administradores, irem à busca de uma constante reciclagem, sempre agregando novos conhecimentos que possam ser um diferencial aos futuros concorrentes. Cabendo a gestão a Gestão Comercial conhecer o perfil ideal do novo administrador e suas estratégias para tornar o mercado cada vez mais competitivo.

3.2 O Perfil do Gestor Comercial

As empresas do ramo comercial têm sido alvo de reclamações dos clientes, pois os gestores atuais não estavam preparados para as mudanças ocorridas no ramo, sendo este um dos grandes desafios da gestão comercial o de encontrar maneiras para os profissionais se adaptarem a administração contemporânea, para que assim conduzam as situações de forma idênticas às circunstâncias passadas, de maneira a atenderem às exigências atuais. Segundo (Clay, 2011, p.15) “os profissionais de vendas mais bem-sucedidos adaptarão o seu papel para fornecer valor nesses relacionamentos que envolvem uma colaboração cada vez maior”. Embora este ambiente mude e as oportunidades sejam freqüentes, muitos ainda conservam maneiras tradicionais de gerenciar, talvez pelo simples fato

de perder seu emprego. O autor afirma ainda que “apresentar uma solução para o problema não é mais suficiente (...) precisa entender profundamente os desafios organizacionais, e se tornar um agente de mudança. O medo do novo os faz perder o seu potencial, vão escapando pelas mãos sem que percebam. Ficando evidentes as emoções é parte integrante do cotidiano de um gestor.

Dividindo o ambiente corporativo entre dor e prazer, amor e ódio, neste mundo globalizado de tantas emoções, a figura do gestor pode ser comparada a de um super herói, que tem a missão de mandar e obedecer ao mesmo tempo e alguém que como ser humano têm suas emoções. Mais precisam administrá-las ou até mesmo escondê-las, para assim transmitir que são pessoas inabaláveis. (Thomaz, 2010).

Segundo (Cury, 1958, p.20) “o ser humano que têm baixa autoestima, que se considera um fracassado e sem dignidade, comete um “crime” contra sua própria inteligência.” Tais pensamentos podem ser reflexos da grande pressão vivida pelo gestor comercial no ambiente comercial, como obter sucesso nesta empreitada se não atuar de forma eficiente nos processos de construção de resultados.

Hoje, grandes partes das empresas estão investindo na formação de líderes, e não de chefes, ajuda no crescimento e no desenvolvimento dos liderados que, por sua vez, sentem-se motivados no ambiente de trabalho. Um Gestor deve coordenar as tarefas diárias da organização com alta disciplina, evitando qualquer tipo de riscos para a empresa. Ainda podem ser encontrados dois tipos de gestores aqueles que mantêm o perfil tradicional, que são avessos as mudanças apoiando-se no tripé: regras, normas e procedimentos e os com perfil contemporâneo. Onde todos os acontecidos fora desta base de apoio os desestabilizam e os fazem sofrer, pois sua característica principal é o fato de estar no cargo, ou seja, o poder decisório dele está na hierarquia (BOTELHO 1993, *apud* PUJOL Jr. 2002).

Num passado não muito distante as organizações escolhiam seus candidatos aos cargos de gerentes sem a prática de busca dos conhecimentos necessários para o desempenho da função, muitos eram escolhidos por serem os colaboradores mais antigos da empresa e que detinham conhecimento suficiente da organização, desconsiderando-se as características comportamentais necessárias inerentes ao cargo (BERGAMINI, 1994).

Já num ambiente corporativo contemporâneo o gerenciamento diante das exigências das transformações mundiais ocorridas nos últimos anos, impõe uma

responsabilidade na forma de condução do trabalho em equipe. “O líder da mudança precisará escolher o modelo que mais se aplica à organização e situação que estiveram sendo consideradas. O gestor contemporâneo não age de forma mecânica, apenas dando ordens e cobrando resultados. Ele também tem um poder de influenciador e de inspirar entusiasmo em seus liderados, uma vez que é válido não só pelas competências, habilidades e técnicas administrativas, mas também pelo resultado apresentado pela equipe (Clay, 2011).

Segundo Motta (1999, apud Pujol 2002, p. 27), o gestor contemporâneo “é um desbravador de caminhos, alguém capaz de buscar soluções baseadas em informações incompletas, coletadas em um processo gerencial fragmentado e descontinuo”.

No processo de mudança, o gestor contemporâneo deve:

Decidir o melhor rumo a seguir, deve ser capaz de convencer as pessoas a respeito de suas necessidades e acima de tudo deve coordenar constantemente o processo de evolução e aprimoramento. Assim, as diferenças e os conflitos surgidos nas reuniões decisórias têm de ser tratados como coisas boas como “e” e não de forma excludente como o “ou”, de forma que o diálogo seja ferramenta do trabalho em equipe e não medo de ousar um novo ponto de vista (PUJOL 2002, p.33).

O autor ainda afirma que, a gerência na contemporaneidade exige a obtenção de resultados, fazendo com que as tarefas sejam executadas de forma que os colaboradores utilizem a capacidade máxima de suas competências.

Botelho (1993, apud Pujol 2002, p. 36), “vê o gerente contemporâneo como um líder, como alguém que precisa ganhar mais do que perder”, que tem competências, e que os conflitos vividos no dia a dia são lições e crises são oportunidades, estes gerentes aprendem através do seu cotidiano e experiências vividas diariamente.

O perfil de liderança de um gestor é um dos temas mais discutidos nos últimos anos e vem ganhando espaço, a cada dia nas organizações devido ao seu desenvolvimento. Quando uma equipe confia no seu líder eles os seguem onde for, pois um líder tem o poder de arrastar seus seguidores pelo caminho certo, tem uma capacidade de influenciar as pessoas que conduzem.