



---

## IMPLANTAÇÃO DE DEPARTAMENTO COMERCIAL NA CDL SÃO GOTARDO/MG

**Área de concentração:** Gestão Empresarial

**Ana Carla Silva Cardoso.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. carlacardososg@hotmail.com

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

---

### 1 – Introdução

Após uma conversa com a Sr.<sup>a</sup> Leila, presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de São Gotardo, a gestora Ana Carla viu-se em meio a um grande desafio: implantar um departamento comercial na entidade. Com o aumento significativo da competitividade no mercado, uma das grandes barreiras de quem está na gestão de um negócio é saber empregar estratégias para superar os concorrentes, tomando decisões proativas diante das demandas dos clientes.

A gestora possuía o conhecimento e foi alertada quanto à carência de expandir seus produtos e serviços para sobrevivência da entidade, haja vista que, atualmente, as coisas veem mudando muito, inclusive o uso das redes sociais. A entidade hoje lida com a dificuldade de competir com seus concorrentes e não possui as ferramentas tradicionais de relacionamento. O comércio varejista, em sua maioria, não tem conhecimento do portfólio de serviços e produtos da CDL e, dessa forma, não explora todos os serviços e produtos disponibilizados pela entidade, sendo necessário melhorar a informação para o comércio local. Para o desenvolvimento desse setor é fundamental que a entidade tenha estrutura suficiente, sendo necessário, também, aumentar o número do quadro de funcionários. O dilema de Ana Carla é decidir entre duas alternativas: direcionar um funcionário da entidade e o desenvolver internamente para a função de vendas ou contratar um profissional terceirizado para atuar na área

de vendas. Ana Carla está indecisa, precisa analisar qual alternativa é mais viável para garantir mais assertividade.

## **2 – Contexto e descrição da empresa**

O empresário Agostinho de Sousa e Silva, proprietário da empresa Casa Fiel Ltda., atuava no ramo de atividade principal comércio varejista de tecidos desde 27/07/1984, na cidade de São Gotardo. O empresário é um dos comerciantes mais antigos e respeitados da cidade, vindo de uma família tradicional, humilde, trabalhadora e muito honesta, com espírito empreendedor, e sempre trabalhou em busca de melhoria contínua para o desenvolvimento da população Sangotardense.

Nesse período Agostinho participava de trabalho voluntário junto a algumas entidades e, dentre elas, estava como presidente da Associação Comercial e Industrial de São Gotardo – ACISG, fundada em 1979 por um grupo de comerciantes, representando a classe lojista com prestação de produtos e serviços de SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito, oferecido de uma forma manual e local. Ainda nessa época, a maioria dos comércios de São Gotardo não possuía informação concreta de seus clientes.

Por ser um homem de visão ampla, o presidente Agostinho não deixou de observar as mudanças da evolução da concessão de crédito, percebendo que não bastava o comerciante fazer um cadastro bem feito de seus clientes; ele precisaria, também, de uma ferramenta que lhe serviria para garantir a saúde financeira de sua empresa.

No sentido de garantir a sobrevivência do comércio varejista da cidade de São Gotardo e traçar o comportamento do consumidor em seus estabelecimentos, motivo que o fez refletir e sentir a necessidade de garantir as vendas do comércio a prazo, Agostinho reuniu um grupo de empresários para ouvir e sugerir que fosse implantado em São Gotardo um Órgão de Proteção ao Crédito em nível nacional.

A partir dessa reunião o empresário e presidente Agostinho começou a fazer visitas em várias cidades da região para conhecer os produtos e serviços oferecidos pelas entidades do segmento de Proteção ao Crédito. Foram várias trocas de ideias e experiências junto a profissionais de outras CDLs Mineiras.

Em outubro de 2000 o empresário Agostinho convocou uma reunião com os diretores e alguns comerciantes para dar início a uma nova entidade para trabalhar em parceria com a ACISG, ou seja, a própria Associação Comercial e Industrial apoiou e trabalhou em prol da fundação da CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de São Gotardo. Dessa forma, houve a evolução do banco de dados para SPC – Serviço Proteção ao Crédito e, para evitar conflitos, também ficou decidido que as duas entidades passariam a trabalhar juntas, inclusive, com a mesma diretoria.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de São Gotardo – CDL foi inaugurada no dia 23 de novembro, com um coquetel. A entidade contou com o apoio de diretores e colaboradores da CDL de Patos de Minas e do presidente da FCDL – Federação das Câmaras Dirigentes Lojistas de Minas Gerais. Foi instalada na sede da ACISG para comercializar produtos e serviços de SPC, palestras, promoções dia das mães, dia dos pais e natal, locação de sala, convênio com a Unimed.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de São Gotardo, doravante designada pela sigla CDL, é uma entidade civil, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de São Gotardo, Estado de Minas Gerais, na Rua Olímpio Gonçalves Resende, nº 232, Centro, com duração por tempo indeterminado, tendo por finalidade:

- a) amparar, defender, orientar, coligar e representar, no âmbito territorial de sua atuação, os seus legítimos interesses e de seus associados lojistas junto aos Poderes Públicos, inclusive perante o Judiciário, na qualidade de substituto processual, na forma dos dispositivos legais e constitucionais;
- b) promover a melhoria dos conhecimentos técnicos especializados e a aproximação entre dirigentes de empresas lojistas, para estimular o companheirismo e colaboração recíprocos, além de criar clima propício à troca de informações e ideias no plano comum e no que é peculiar;
- c) divulgar e concretizar junto à comunidade serviços e atividades prestados pelas empresas lojistas, além de cooperar com as autoridades, associações e entidades de classe;
- d) manter ação institucional e atividades, bem como serviços de utilidade para empresas lojistas, empresas em geral, prestadores de serviços, profissionais liberais e demais associados, mediante recursos específicos;

e) acompanhar e promover as iniciativas legislativas, estimulando as que possam contribuir para o desenvolvimento do comércio lojista e combatendo as que ferem os interesses da classe;

f) cumprir e fazer cumprir os estatutos da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL), bem como as resoluções, regulamentos e decisões de seus órgãos;

g) defender o princípio da liberdade no campo político, sob a forma de democracia, e no campo econômico o primado da livre iniciativa e da livre concorrência.

Quando abordado a respeito da CDL Agostinho fala como se fosse sua própria empresa, pois era o fruto de seu trabalho voluntário e árduo, porém, realizado com esforço, honestidade, transparência, comprometimento e dedicação.

Alguns comerciantes e autoridades da cidade, sempre que precisam de conselhos, procuram o fundador da CDL para trocar ideias em relação a negócios comerciais, cargos políticos, decisão de participação em diretorias de outras entidades, dentre outros. Em sua loja existe um cantinho aconchegante, que é reservado para ouvir as pessoas. Os amigos que ali frequentam são recebidos sempre com um sorriso e aquele cafezinho que é feito por ele mesmo.

É gratificante ouvir Agostinho quando se trata de assuntos referentes à CDL e ao comércio local. Sempre muito atento às notícias do Brasil e do mundo, gosta de discutir sobre o cenário econômico do país, assuntos públicos e municipais, inovações, tendências de varejo, mercado financeiro, cadeia produtiva agrícola ou pecuária.

De acordo com o empresário é necessário observar as coisas que acontecem fora da entidade, e, para isso, é indispensável ter uma visão estruturada dos interesses da CDL. Nota-se, claramente, o sonho que ele tem de ver o crescimento e desenvolvimento da entidade desde sua fundação.

Quando questionado sobre a expansão da CDL, seus olhos brilham e ele explica que, na época de sua fundação, as coisas eram muito difíceis, e ele assumiu a entidade com muitas dívidas. Mesmo assim, ele nunca deixou de sonhar e almejar o seu progresso. Em seu mandato trabalhava com apenas duas funcionárias, diz Agostinho, mas foi plantada uma sementinha que está florescendo.

A entidade é dirigida por uma diretoria que se baseia em seu estatuto interno. Cada mandato é de 3 (três) anos, podendo ter reeleição. Do ano de 2000 até a presente data passaram quatro presidentes, sendo eles: Antônio Severino da Rocha; Ediney Lucas Barbosa; José Lucimar de Araújo, e hoje a atual, Leila Romeiro Carvalho Hatasa.

## **2. 1 - Evolução da CDL São Gotardo**

No ano de 2006 a entidade percebeu que as empresas que atuavam no ramo do varejo necessitavam de mecanismos que auxiliassem no resgate de novos consumidores, e com a finalidade de diminuir a inadimplência do comércio local e garantir mais segurança, fidelização e interação com os clientes, teve início a implantação de um departamento de cobrança.

O crescimento da entidade aconteceu aos poucos. Em meados de 2013 tinha como presidente a Sr.<sup>a</sup> Leila Romeiro Carvalho Hatasa, empresária e proprietária da Pé de Anjo Calçados, empresa que atua no ramo de Comércio Varejista de Calçados e Acessórios desde 07/12/2002. Devido a esse crescimento Leila percebeu a necessidade de aumentar e reformar o prédio, já que a estrutura impossibilitava prestar um bom atendimento aos seus associados e consumidores.

A falta de espaço físico se tornou um obstáculo, gerando desconforto e desorganização. A funcionária da cobrança, nesta época, dividia o balcão de atendimento ao consumidor com a secretária que prestava assistência ao associado. Isso levou a Leila a concluir a obrigação de reforma e expansão do prédio.

A razão que motivou e elevou a reforma foi a dificuldade de atender os consumidores e associados, considerando que o objetivo da entidade é cuidar do atendimento de seus clientes para mantê-los fidelizados.

A empresária Leila se preocupa, ainda, com as inovações do Sistema de Proteção ao Crédito, uma vez que hoje, com o avanço da tecnologia, o próprio consumidor consegue consultar seu CPF através de *sites*, até porque diversas empresas trabalham com este tipo de informações, mesmo que elas sejam terceirizadas, como exemplo: *Check Check*, *Vídeo Cheque*, *Cheque Garantido*, dentre outros distribuidores. Tendo em vista que esses distribuidores são fortes concorrentes, embora não tenham um bom produto para ofertar, eles oferecem um valor bastante

reduzido com produtos inferiores, e na hora das vendas não informam a veracidade dos dados aos empresários, que, por desconhecerem as informações passadas, acabam aderindo a pacotes oferecidos aos seus estabelecimentos comerciais.

### **2.3 - Inovação dos meios de acesso para integração com banco de dados**

Os conhecidos Órgãos de Proteção ao Crédito, SPC Brasil e SERASA, exercem a função de juntar, analisar e dispor informações a respeito de pessoas jurídicas e físicas, com o propósito de contribuir para a realização de negócios com mais segurança e eficiência. Auxiliam a redução da inadimplência e ampliação do crédito. Os bancos de dados significam uma ponte entre dois sujeitos da relação jurídica de consumo, ou seja, de um lado aquele que concede o crédito e de outro aquele que busca o crédito. Os bancos de dados SPC Brasil desempenham considerável função econômica para a esfera social, em prol do mercado competitivo.

Outra mudança realizada pela presidente Leila foi o visual da entidade: modificou a faixa, mudou a cor do prédio, comprou novos equipamentos e trocou todos os móveis do escritório, mantendo-os padronizados e sempre muito bem limpos.

De acordo com Leila toda reforma feita em 2013 foi idealizada para proporcionar uma melhor padronização e homogeneização, oferecendo um aspecto calmo e confortável, melhorando a qualidade no atendimento de seus clientes.

Em 2014 Leila, percebendo a rotatividade de funcionários no comércio local, implantou o departamento de recrutamento e seleção de funcionários, tendo como nome Balcão de Talentos, ou seja, quando a empresa necessitar de um colaborador, este será rastreado e selecionado posteriormente por um psicólogo contratado pela CDL.

A entidade deu uma grande evolução, e a gestora Ana Carla Silva Cardoso, graduada em Contabilidade, Administração de Empresas, e cursando MBA em Gestão Financeira e Controladoria, colaboradora da entidade desde 14/12/2000, atentou para a necessidade de divulgação da marca no SPC BRASIL, considerando que ele é o maior banco de dados da América Latina. Atualmente, a CDL conta com um quadro de 6 (seis) colaboradores, sendo 1 (um) na gerência administrativa, 1 (um) no departamento financeiro e faturamento, 1 (um) no departamento de cobrança, 1 (uma) secretária, e o corpo jurídico, com 2 (duas) pessoas. Cada colaborador exerce também o papel de vendedor.

### 3 – Desafios de implantação do departamento comercial de uma CDL

Com a evolução da tecnologia e disponibilidade de dados da Internet, percebe-se que hoje a informação chega aos consumidores de uma forma muito rápida e eficiente, pois quando é divulgada uma notícia ou produto, logo os interesses são despertados e, conseqüentemente, as pessoas solicitam mais informações sobre o assunto ou anúncio publicado nas redes sociais. A gestora Ana Carla acreditava que devido à falta de funcionário específico nessa área, muitas vezes o retorno seria insuficiente para os clientes, impossibilitando que a resposta chegasse em tempo hábil.

Foram muitas as dificuldades encontradas pela gestora. Diante dessa situação, em 2013, ela criou um Facebook com o nome da entidade. Toda diretoria e colaboradores foram incentivados a compartilharem a página entre seus amigos, para que todos tomassem conhecimento do novo canal criado para fazer a divulgação de seus produtos e serviços.

Em 2016 a gestora observou que precisaria de outra forma de divulgação dos produtos e serviços, e criou, também, um WhatsApp que aumentou muito o trabalho. A ferramenta precisava ser gerenciada por um colaborador responsável pelas postagens das informações e fotos nos grupos, para atender à demanda dos clientes em tempo real.

Sem muito conhecimento e com poucos colaboradores, a gestora Ana Carla relatou em uma conversa com a presidente Leila as dificuldades que a entidade enfrentava para fazer a divulgação de seus produtos e serviços. Além disso, já havia necessidade de um colaborador para fazer este trabalho nas redes sociais, *telemarketing* e visitas nas empresas.

- Leila, eu acompanhei o crescimento da CDL deste o ano de 2000; não seria melhor implantarmos um departamento comercial para auxiliar na divulgação e fidelização do associado? Perguntou Ana Carla, sugerindo melhorias nos meios de comunicação da presidente Leila.

- Ana Carla, o que vem a ser, realmente, um departamento comercial? – Perguntou Leila.

- O setor comercial de uma entidade é a base para se iniciar as ações com os clientes. Quando bem utilizado, torna-se uma indispensável e valiosa ferramenta para qualificar os relacionamentos com os clientes. – Responde Ana Carla.

- Mas, como o departamento comercial da entidade pode auxiliar uma empresa? – Indagou Leila.

- Ele contribui para a execução e estímulo dos negócios, criação de oportunidades, fidelização do cliente e fortalecimento de vendas, sendo possível analisar e gerenciar todos os dados, o que gera capacidade de identificar o comportamento do cliente e as tendências, além de observar o sucesso das ações comerciais. Tem a finalidade de atender e satisfazer o cliente. Você não acha?

E Ana Carla continua...

- Além disso, é um meio útil, porque se consegue maior controle do histórico do cliente, desde a atualização de cadastro, produtos, valores, frequência com que os clientes utilizam os produtos/serviços oferecidos pela CDL.

- O departamento comercial de uma entidade funciona somente como ferramenta de *marketing*/divulgação? – Indagava Leila, interessada no assunto.

- Não, Leila, ele é um conjunto de informações e tecnologias que auxiliam em vários aspectos: oferece segurança à empresa, faz com que os produtos e serviços adequados cheguem até os lojistas com clareza, de forma que o contato sirva de aprendizado para o cliente conhecer, cada vez mais, suas características e necessidades.

- Será que o departamento comercial trará retorno satisfatório, inclusive financeiro? – Pergunta Leila.

Ana Carla prossegue...

- Para obter bons resultados, o setor comercial da entidade precisa ser tratado de maneira benéfica ao relacionamento, tendo um profissional responsável, ou seja, o colaborador precisa assumir uma postura educada para executar suas tarefas, sendo cordial, claro e transparente. Além da fidelização e captação de novos associados, com certeza trará um bom retorno financeiro.

- Não seria mais prático terceirizar o trabalho do departamento comercial, ou talvez contratar *freelances*, Ana Carla? – Perguntou Leila, sugerindo uma alternativa ainda não pensada por Ana Carla.

Realmente, a terceirização ou contratação de *freelances* do departamento aumentaria a capacidade de realizar um trabalho de forma competente, e diminuiria o trabalho de gerenciamento da gestora Ana Carla, mas, sem dúvidas, demandaria muita dedicação e investimentos. Pensava ela.

Leila aparentava entusiasmo com a proposta de implantação do departamento comercial, pois seria mais fácil não manter vínculo com funcionário para gerenciar o setor de vendas.

- Na implantação do departamento haverá muito trabalho, Ana Carla. Será possível realizar? – Perguntou Leila, referindo-se ao não gerenciamento da gestora no caso de *freelances*.

Ana Carla ouviu com atenção a ideia de Leila, porém, temia que, ao terceirizar ou contratar um *freelance*, o departamento comercial de vendas não preservasse o mesmo cuidado ao se relacionar e cuidar dos clientes, afinal quem iria manter o contato não seria mais ele, e sim o terceirizado ou *freelance*.

A entidade dispõe de um jeito próprio de comunicar e entender cada um de seus clientes, suspirava Ana Carla.

Na verdade, Ana Carla almejava implantar o departamento comercial com qualidade de atendimento diferenciado, e, por crer que o atendimento é o diferencial da entidade, não admitia terceirizar ou contar com um *freelance*.

Por outro lado, quando pensava na quantidade de negócios que teria que se preocupar a partir do momento que implantasse o departamento comercial de vendas por sua conta, Ana Carla tremia. Era muito trabalho, teria que desenvolver uma pessoa interna para exercer a função de vendas com conhecimento técnico, capacitado, com visão crítica, e que estivesse em constante treinamento para desempenhar um trabalho diferenciado. Há uma série de desvantagens e riscos em terceirizar ou contratar um *freelance* externo para atuar sobre as vendas, podendo até ocasionar grandes problemas para a empresa, como falta de integração do contratado com a empresa, emissão de nota fiscal (gerando impostos para a contratante), atentar-se às atividades envolvidas. Contratar um funcionário internamente também não é tarefa

fácil, pois geram-se mais impostos sobre a responsabilidade do empregador, um maior número de obrigações trabalhistas para as empresas, o custo de contratação é mais alto e o custo de manutenção de funcionários é mais elevado.

O serviço ofertado nesses casos interfere no investimento, pois o atendimento deve ser de boa qualidade e envolve uma mão de obra com remuneração volumosa.

Portanto, o investimento para a efetivação desse encargo pela própria entidade não seria baixo. Ao optar por concretizar a prestação de serviços à entidade, haveria uma sequência de gastos, em primeiro momento, para contratação de mão de obra, o que envolveria a agência, *freelances* e mais um funcionário para auxiliar. Posteriormente, seria o custo com mídias e *flyers*. Por último ainda, o custo com a estrutura, como computador e instalação de *softwares*.

Diante da situação Ana Carla e Leila refletiam sobre um aspecto primordial: a adaptabilidade. No contexto atual os bancos de dados cadastrais, como SPC BRASIL e SERASA, apresentam inovações com ferramentas que reduzem a inadimplência, demonstrando a importância de métodos eficientes na implantação de um departamento comercial dentro da entidade, por meio de critérios e normas que auxiliem o comércio varejista, ao mesmo tempo em mantêm a fidelidade do cliente através da informação clara e real. Também por esse motivo, Ana Carla precisava tomar a decisão com certa urgência.

Devido à competitividade do mercado Ana Carla e Leila estavam no meio de um grande desafio. Contudo, estavam decididas a inovar, inclusive fazendo as mudanças necessárias em relação à implantação do departamento comercial de vendas da entidade. A proposta seria bastante convidativa, porém ainda estavam indecisas em relação a empregar estratégias para superar os seus concorrentes, tomando as melhores decisões no sentido de desenvolver uma pessoa interna para exercer a função de vendas, ou contratar um profissional fora para atuar sobre as vendas.