

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**JAQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO**

**Florianópolis, abril de 2002.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup>. DRA<sup>a</sup>. EDINICE MEI SILVA**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO  
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

**JAQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO**

**Florianópolis, abril de 2002.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 8,0 à aluna **Jaqueline de Fátima Cardoso** na disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236.

Banca Examinadora:



Profª. Dra. Edinice Mei Silva  
Presidente



Profº Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Membro



Profº Mário de Souza Almeida - Mestre  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram durante os cinco anos de minha graduação, anos estes de profunda dedicação, conquistas e de muitas abdições, tendo em vista a conciliação do estudo com o trabalho e com a família.

Sinto imensa satisfação neste momento e, de forma especial, destaco aqueles que estiveram muito próximos à mim durante esta caminhada:

- A Deus, pela vida e pela força de vencer que me guia.
- Aos meus pais, pela oportunidade de vir ao mundo e pela educação.
- Ao Nelson M. Coelho Júnior, meu marido, pelo seu amor, compreensão e apoio incessante em todos os momentos desta trajetória.
- À Professora Doutora Edinice Mei Silva, pela sua atenção e orientação neste trabalho.
- À minha irmã Maria Pérola Cardoso por ser esta pessoa maravilhosa.
- A todos os meus colegas de curso, destacando Tatiane de Bonna, Vanessa Rosa, João Alfredo Freitas Gomes e Anselmo Bianchato Alberton com os quais muito convivi e aprendi.
- Aos meus colegas de trabalho, principalmente à Sandra Gabbi Franco e à Lucia Yara Fonseca pela disposição em fornecer informações para este trabalho.
- À empresa Alfa objeto deste estudo, onde trabalho há nove anos, pelo grande aprendizado profissional.

## SUMÁRIO

Figura 1: Sistema de marketing completo de uma empresa	12
Figura 2: Escopo da venda pessoal	14
Figura 3: Fatores motivacionais no ciclo de carreira do vendedor	32
Figura 4: Organograma da Alfa – matriz	40
Figura 5: Organograma da Alfa – regional Florianópolis	41
Figura 6: Os sete passos da venda	43
Figura 7: Comparativo dos resultados das pesquisas realizados por Carvalho (1989) e na Alfa	52
<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo geral	9
2.2 Objetivos específicos	9
2.3 Avaliação dos objetivos	9
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>10</b>
3.1 Histórico	10
3.2 Vendas no Marketing	12
3.3 Ambientes e canais de vendas	13
3.4 O papel do vendedor e do gerente de vendas	15
3.5 O processo de vendas	17
3.6 Administração de vendas	21
3.6.1 Planejamento	21
3.6.1.1 Planejamento de vendas	24
3.6.2 Organização	26
3.6.3 Recrutamento e seleção	27
3.6.4 Treinamento	29
3.6.5 Motivação	30
3.6.6 Remuneração	32
3.6.7 Controle e avaliação de desempenho em vendas	33

<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>37</b>
4.1 Tipo do estudo	37
<b>5 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS NA EMPRESA ALFA</b>	<b>39</b>
5.1 Organização	39
5.2 Apresentando a área de vendas	41
5.2.1 Ambientes e canais de vendas	41
5.2.2 O papel do vendedor e do gerente de vendas	42
5.2.3 O processo de vendas	43
5.2.4 Planejamento de vendas	47
5.2.5 Recrutamento e seleção	49
5.2.6 Treinamento	50
5.2.7 Motivação	50
5.2.8 Remuneração	53
5.2.9 Controle e avaliação de desempenho em vendas	54
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>56</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>59</b>

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, na área de administração de vendas, em uma empresa prestadora de serviços.

A primeira parte apresenta a fundamentação teórica na qual foram pesquisados aspectos importantes para a administração de vendas em uma empresa.

Na segunda parte, é descrita a metodologia a ser aplicada neste estudo.

A terceira parte reúne a análise de diversos elementos que compõem a área de vendas na empresa pesquisada. Neste momento, são descritos a forma de organização; os ambientes e canais de vendas; o papel de vendedor e do gerente de vendas; o processo de vendas; o planejamento de vendas; o recrutamento e seleção de profissionais para vendas; o treinamento; a motivação; a remuneração; e o controle e avaliação de desempenho em vendas.

Ao término deste estudo configura-se as considerações finais, elaboradas a partir da análise dos aspectos teóricos e práticos pertinentes ao assunto pesquisado.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas sobrevivem no mercado através da realização de trocas, estas trocas são efetuadas através de vendas. A quantidade de produtos similares e o curto ciclo de vida destes produtos, fazem com que as atividades de vendas sejam cada vez mais importantes. Isso pode ser comprovado quando se observa o classificados de um jornal na seção de empregos, a maior parte das vagas oferecidas são relacionadas com vendas.

As mudanças na sociedade ocasionadas por fatores econômicos, políticos, sociais, legais e tecnológicos, bem como a concorrência, geram ameaças e oportunidades para as empresas, para que possam sobreviver é necessário oferecer produtos competitivos. Para isto torna-se imprescindível que as empresas conheçam e desenvolvam sua área de vendas, principalmente quando esta representa sua atividade fim.

A principal atividade da área de vendas é vender, segundo Larrousse (1992) vender é: 1. Alienar ou ceder algo a alguém por um preço convencionado; trocar por dinheiro. 2. Fazer comércio de; negociar em. Na administração de vendas o segundo conceito é o que mais se enquadra aos processos desta área, isto significa que “negociar” é algo complexo e envolve diversos elementos que serão abordados no decorrer deste trabalho.

Vender não é somente uma arte ou um estado de espírito, mas sim um conjunto de elementos direcionados estrategicamente para determinado objetivo, por isso os profissionais da administração de vendas devem estar preparados para às exigências do mercado.

A empresa a ser analisada neste trabalho, oferece serviço de informação o qual é caracterizado como um dos mais importantes veículos de mídia diretiva e vem passando por profundas transformações internas. Sua principal atividade é vender, por isso seu foco é direcionado para as vendas, tendo em vista que sua atividade não envolve o desenvolvimento de tecnologias da manufatura.

Tendo em vista a relevância das atividades de vendas para a empresa, este trabalho apresenta o seguinte problema: Como as vendas estão sendo administradas? Como são efetuados o planejamento, o gerenciamento e o controle de resultados da área de vendas?

Este trabalho apresenta um estudo de caso em administração de vendas. Primeiramente são apresentados os objetivos geral e específicos e a avaliação dos mesmos. O próximo capítulo aborda o referencial teórico sobre administração de vendas. Na etapa

seguinte, apresenta-se a metodologia da pesquisa. Na seqüência, é descrita a administração de vendas na empresa pesquisada. Na etapa final, são tecidas as considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Pesquisar os processos de planejamento, gerenciamento e controle da área de vendas da empresa Alfa.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Revisar a literatura pertinente à área de administração de vendas.
- b) Analisar o planejamento em nível tático e operacional da empresa.
- c) Estudar o gerenciamento das atividades relativas à área de vendas.
- d) Analisar as formas de controle exercidas pela empresa.

### **2.3 Avaliação dos objetivos**

Os objetivos geral e específicos deste trabalho foram alcançados. No entanto, caber ressaltar algumas dificuldades encontradas para a elaboração do mesmo. A primeira é relativa a pouca quantidade de material bibliográfico sobre administração de vendas disponível na biblioteca universitária. A segunda diz respeito a descrição dos processos, tendo em vista que a autora da pesquisa, por trabalhar na empresa pesquisada, teve certa dificuldade em organizá-los de maneira a facilitar o entendimento das pessoas que não conhecem os processos da empresa.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Histórico

Desde que o homem abandonou as cavernas na pré-história em busca de alimentos, surgiu a necessidade de troca de mercadorias. Documentos relativos a história da Grécia Antiga revelam, nos escritos de Platão, que a venda estava presente na atividade de troca. Nesta época o termo vendedor já era utilizado (COBRA, 1994).

Na Idade Média, haviam vendedores que coletavam produtos do campo e os vendiam nas cidades e vice-versa. No entanto, somente a partir do século XVII, com o advento da Revolução Industrial, na Inglaterra, surgiu a profissão de vendedor, tal qual é hoje concebida. Este período foi marcado pela intensificação da produção a qual gerou excedentes de consumo que começaram a justificar o papel econômico do vendedor (COBRA, 1994).

Observa-se que a atividade de venda foi influenciada por dois fatores: o primeiro diz respeito a busca do homem para satisfazer as suas necessidades básicas; já o segundo, relaciona-se com o excesso de satisfação das necessidades do homem, que chega ao ponto de exportar produtos para outros mercados a fim de esgotá-los.

Somente após 1850, a venda pessoal chega às Américas. No Brasil, a implantação das estradas de ferro deu origem ao caixeiro-viajante que além de produtos, levava também informações diversas por onde passava (COBRA, 1994).

O período de 1915 a 1945 foi marcado pela Primeira e Segunda Guerra Mundial, sendo assim, toda atividade econômica mundial voltou-se para a guerra e não houve desenvolvimento de novos métodos para vendas (COBRA, 1994).

A partir de 1945, a venda pessoal torna-se mais profissional, sobretudo nos Estados Unidos, pois o cliente passa a desejar mais informação na venda. Desde então, o vendedor passou a ter responsabilidade de fornecer informações a seu cliente antes, durante e após a venda (COBRA, 1994).

O que mudou o papel do vendedor foi sem dúvida a postura do cliente, que passou a ser mais exigente não aceitando a venda unilateral sem questionar e avaliar o produto em questão.

A função de vendas, dentro de uma organização, apresentou tamanho progresso nestes últimos anos, tendo em vista o aumento da complexidade e da rapidez nos negócios. Segundo Cobra (1994), o profissional de vendas, a partir do século XXI, deverá estar qualificado para planejar, dirigir e controlar todas as atividades de vendas em mercados instáveis e que exigem crescimento rápido.

O perfil do vendedor profissional, tem sofrido grandes alterações, pois este também passou a ser um consultor de marketing, mantendo a comunicação entre o cliente e a organização. Diante disto, o papel do gerenciamento do esforço de vendas pessoais ampliou significativamente suas atividades exigindo especialidades em áreas como (STANTON e SPIRO, 1999):

- Habilidades em administração de vendas o que engloba o comportamento de compra dos clientes, motivação das equipes de vendas e supervisão de força de vendas híbrida a qual inclui vendas de campo, televendas e vendas eletrônicas.
- Uma perspectiva internacional ao vender em casa ou no exterior tendo em vista a saturação de produtos industriais e de consumo.
- Sistemas de comunicação informatizados, pois estas ferramentas estão capacitando vendedores e gerentes a melhorar a sua produtividade.
- Comportamento ético do profissional e da organização, bem como responsabilidade social.

Ambos os autores, Stanton & Spiro (1999) e Cobra (1994), indicam uma transformação nas atribuições da área de vendas. Esta transformação, está diretamente relacionada com o aumento da oferta de produtos (bens e serviços) causado pela concorrência e pela pouca diferenciação entre estes produtos que levam o comprador a avaliar outros valores agregados ao produto final.

### 3.2 Vendas no Marketing

Para Stanton e Spiro (1999), “em seu significado mais abrangente, o conceito de marketing é uma filosofia de negócios que faz a satisfação do cliente e justificativa econômica e social para a existência da empresa”. Isso significa que a empresa deve buscar a satisfação de seus clientes, focando no descobrimento do que eles desejam, refletindo assim em lucros a longo prazo. As empresa que são efetivamente orientadas para o cliente utilizam o conceito de marketing como uma filosofia comercial.

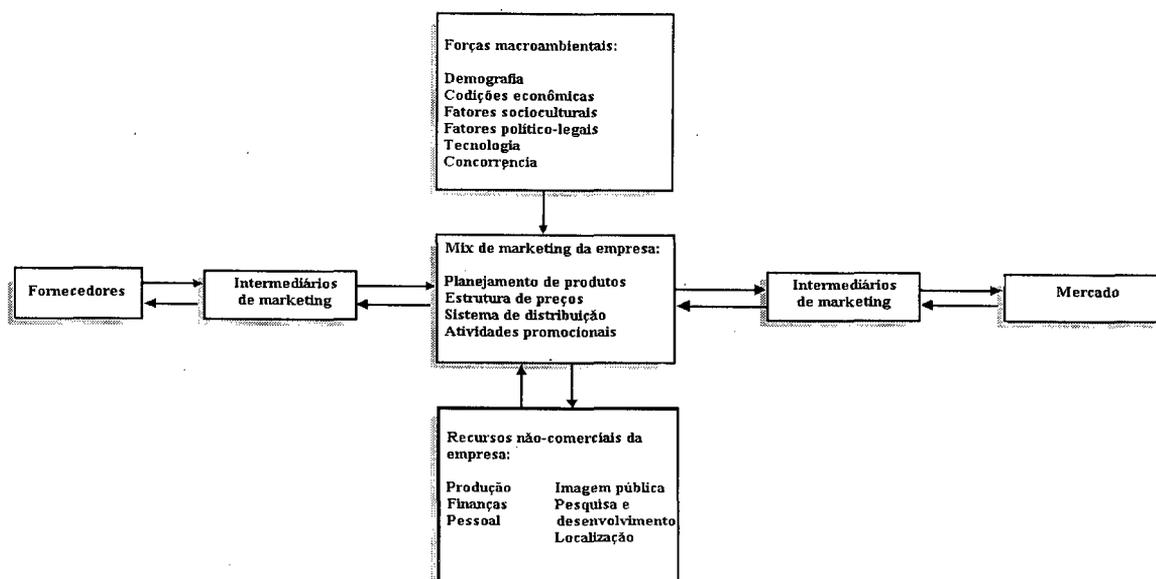


Figura 1: Sistema de marketing completo de uma empresa.

Fonte: STANTON e SPIRO, 1999, p. 28.

O sistema de marketing (figura 1), é afetado por seis forças macroambientais que geralmente são incontroláveis. Este conjunto de forças inclui: demografia, condições econômicas, fatores socioculturais, fatores político-legais, tecnologia e concorrência.

Também faz parte deste sistema o mercado da empresa, seus fornecedores e os intermediários de marketing que embora sejam sensíveis à influência da empresa são variáveis incontroláveis.

Observa-se que os elementos que compõem o sistema de marketing, na sua maioria, apresentam fluxos nos dois sentidos, isto significa que tanto a empresa quanto os elementos com que ela interage, efetuam trocas.

As variáveis internas no sistema de marketing formam o *mix de marketing*, que consiste na combinação de quatro elementos – produto, preço, distribuição e promoção – os quais constituem o cerne do sistema de marketing de uma empresa. As atividades de vendas, juntamente com a propaganda, publicidade e relações públicas, integram o *mix promocional* (STANTON e SPIRO, 1999).

### 3.3 Ambientes e canais de vendas

Como é possível observar, na figura 2, a venda pessoal possui duas formas. A primeira é aquela em que o vendedor realiza visitas de prospecção a seus clientes, neste formato o vendedor poderá ir pessoalmente até o cliente ou através de contatos via correio, telefone e Internet. A Segunda consiste na denominada venda de balcão, em que os clientes vão até o os vendedores, caracterizando principalmente as vendas a varejo em lojas.

Este trabalho foca a venda em que o vendedor vai até o cliente, chamada por Stanton e Spiro (1999) de força externa de vendas.

Ambiente de venda é o local em que a venda acontece, segundo Czinkota *et al* (2001), a venda pessoal ocorre em três tipos diferentes de ambientes, quais sejam: venda de balcão, venda em campo e o telemarketing.

Na venda de balcão, o cliente vai até o estabelecimento para efetuar a compra, neste caso a vendedor age de acordo com a orientação da loja, tendo em vista que em uma loja de auto-atendimento o vendedor é apenas um tomador de pedidos, processando somente a compra que o cliente fez. Já em uma loja focada para o atendimento pessoal é provável que o vendedor procure saber o que o cliente está procurando e o ajude na seleção das mercadorias, além disso, após a escolha da mercadoria principal o vendedor poderá sugerir outra mercadoria que venha a complementar a que ele já está levando, agindo dessa forma como um gerador de pedidos.

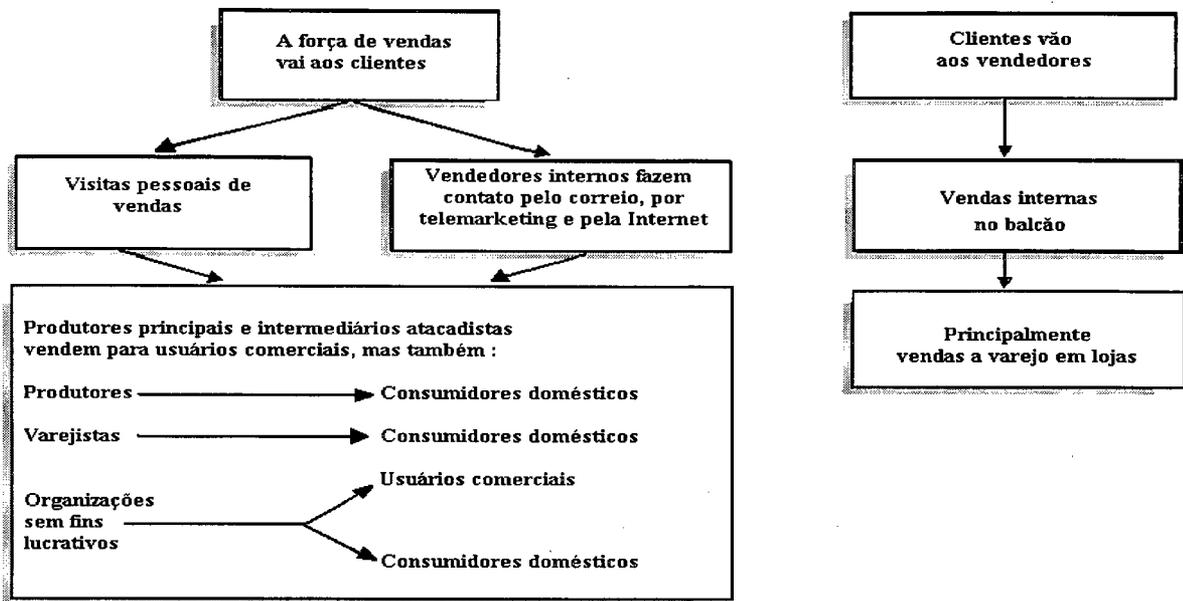


Figura 2: Escopo da venda pessoal.

Fonte: STANTON e SPIRO, 1999, p. 6.

Já a venda de campo, envolve visitar os clientes potenciais em seus locais de trabalho. Neste tipo de venda o vendedor poderá atuar como tomador de pedidos, como na indústria de alimentos, ou como gerador de pedidos, como no ramo de venda de publicidade em listas telefônicas

O terceiro ambiente, o telemarketing, conta com a utilização do telefone para pesquisar, vender e/ou fazer acompanhamento com os clientes. O telemarketing pode ser passivo, quando o cliente liga para a empresa para fazer pedidos, mas pode ser ativo, neste caso o vendedor contata os clientes para oferecer o produto.

O telemarketing é um rico canal de vendas, pois é capaz de atingir uma quantidade considerável de clientes se comparado à venda de campo, em que o vendedor precisa deslocar-se até o cliente. Além disso, podem ser desenvolvidas diversas atividades, tais como (STANTON e SPIRO, 1999):

- Identificar clientes potenciais.
- Selecionar, qualificar e recomendar indicações para vendas.
- Procurar vendas.
- Processar pedidos.
- Apoiar o atendimento a produtos.
- Gerenciar clientes.

- Relação com clientes.

Os ambientes de vendas caracterizam os canais de vendas os quais visam intermediar as relações entre produtor e consumidor. “São meios pelos quais é promovido o escoamento do produto colocando-o à disposição do mercado consumidor” (CARVALHO, 1989, p. 82).

Os canais de vendas podem ser diretos ou indiretos e dependem basicamente dos seguintes fatores (CARVALHO, 1989):

- Localização do mercado.
- Características do produto.
- Custo de distribuição.
- Escolha dos canais de vendas baseada em classe de produtos a vender e natureza das funções a serem exercidas pelo canal de distribuição.
- Tipos de canais de distribuição – atacadistas, varejistas e venda de serviços.

Os canais de vendas tendem a diversificar de acordo com novas tecnologias. Ir até o cliente não significa fazer uma visita pessoal. Este contato poderá ser através do telefone (telemarketing ou vendas por telefone), e por meio eletrônico através da Internet, fax e televisão (marketing eletrônico) (STANTON e SPIRO, 1999).

Os canais de vendas apresentam grande relevância para concretizar a venda do produto. É através dele que o cliente compra e também pode demonstrar o valor por ele percebido no produto final, ou seja, é para a empresa uma rica fonte de informações a respeito do comportamento do mercado.

### **3.4 O papel do gerente de vendas e do vendedor**

Cabe ao gerente de vendas a gerência de vendas que para Czinkota *et al* (2001, p. 410), “é o processo de planejamento, direção, controle e implantação da função de venda pessoal da organização”.

O principal papel de um gerente é “obter resultados através do trabalho de pessoas”(COBRA, 1994, p. 202). Para isto é necessário que o gerente possua liderança a qual consiste no “processo em que uma pessoa influencia o comportamento de outras pessoas

visando ao cumprimento de metas específicas” (STANTON e SPIRO, 1999, p. 286). Líderes competentes podem levar pessoas a realizarem mais do que conseguiriam por si mesmas

Para obter eficácia na liderança são necessárias características pessoais e habilidades gerenciais. As características pessoais compreendem a autoconfiança, iniciativa, energia, criatividade e maturidade. Já as habilidades gerenciais envolvem solução de problemas, relacionamento com pessoas, comunicação e persuasão (STANTON e SPIRO, 1999).

O conjunto de atitudes tomadas por um gerente resulta no comportamento gerencial, este comportamento resulta no estilo de liderança. De acordo com Stanton e Spiro (1999), o estilo de liderança pode ser:

- *Orientado para tarefas*: Este tipo de líder prioriza a execução de tarefas, utilizando atitudes como planejar, resolver problemas, informar, delegar, esclarecer e monitorar. Estabelecem a comunicação de forma unilateral.
- *Orientado para relacionamentos*: Estes líderes preocupam-se, primordialmente, com o bem estar das pessoas. Buscam a participação de seus subordinados, fornecem *feedback* e permitem que o grupo participe na tomada de decisão. Suas atitudes são voltadas para apoiar, treinar, orientar, preparar a equipe e representar.
- *Liderança situacional*: É um composto entre os dois estilos citados, pois o líder estabelece suas atitudes de acordo com o situação em questão. Quando aplicada corretamente, é de grande eficácia.
- *Liderança carismática*: É exercida por pessoas cujo poder é legitimado por seus liderados. Possuem forte persuasão fazendo com que seus objetivos tornem-se objetivos comuns. Suas palavras e ações refletem em estímulos para seus subordinado trabalharem além dos níveis esperados. São capazes de articular visões positivas, estabelecer desafios e fornecer modelos.

Segundo Stanton e Spiro (1999), embora a liderança refira-se a abordagem geral da gerência à motivação, a supervisão é a operação e o controle diário da força de vendas. A supervisão poderá ser direta verificando o planejamento das atividades dos vendedores nas reuniões matinais, ou ainda indireta como na avaliação de desempenho.

A forma de supervisionar os vendedores difere, tendo em vista que geralmente aqueles que são remunerados basicamente por comissões recebem menor supervisão, já os que possuem remuneração fixa e que devem atingir um número definido de clientes, recebem uma supervisão mais rigorosa (KOTLER, 1994).

Para que o gerente possa supervisionar a equipe, as empresas desenvolvem normas para visitas a clientes atuais e potenciais (KOTLER, 1994). Para os clientes atuais, deve ser definido quantas visitas o cliente deverá receber tendo por base sua dimensão. A maioria classifica os clientes em A, B e C de acordo com o volume de vendas, potencial de lucro e potencial de crescimento da conta. Quanto aos clientes potenciais, as empresas especificam quanto tempo os vendedores devem gastar com a identificação destes clientes, pois caso não seja estipulado a força de vendas tende a concentrar seus esforços nos clientes atuais, o que não é interessante para a empresa.

Além das visitas, a empresa pode otimizar a utilização do tempo no trabalho de vendas, para isto pode ser utilizada a programação anual de visitas e a análise do tempo e dos deveres, visto que os vendedores gastam o tempo com locomoção, refeições e intervalos de descanso, espera entre uma visita e outra e/ou pelo atendimento do comprador, venda e administração que consiste no tempo gasto com relatórios, pedidos, reuniões e conversas com pessoas da empresa (KOTLER, 1994).

Diante do exposto observa-se que os gerentes necessitam ser bons líderes capazes de motivar e avaliar seus representantes de vendas, bem como gerenciar territórios e desenvolver planos e previsões de vendas em busca das metas da organização.

Outro ponto importante que cabe ao gerente, é saber identificar oportunidades criando estratégias apropriadas para aproveitá-las. Por fim, o trabalho do gerente deve criar valor adicionado para o cliente.

O papel do vendedor é vital para a administração de vendas. Fazem parte de suas atribuições os seguintes papéis (COBRA, 1994):

- Conhecer a empresa e colaborar com a consecução de sua missão.
- Servir de elo de ligação entre a empresa e o cliente, representando-a.
- Colaborar com o atingimento dos objetivos da empresa.
- Atingir padrões de excelência em seu trabalho.
- Colaborar com o desempenho integrado de sua equipe e de sua unidade.

### **3.5 O processo de vendas**

O vendedor é atualmente um elo de ligação entre a empresa e o mercado, sendo que suas atribuições são muito mais do que simplesmente emitir pedidos. Para este novo perfil

do cargo, são necessárias, além do conhecimento do produto, técnicas de vendas capazes de dar suporte ao processo de vendas.

Tanto Stanton e Spiro (1999), Kotler (1994) e Czinkota *et al* (2001) relatam que o processo real de vendas pode ser imaginado como uma cadeia, com cada um de seus elos devendo ser fechado com sucesso, ou o vendedor fracassará na venda. Entretanto, observam que não há um único método para vender e que as técnicas recomendadas são baseadas em experiências que deram certo. Estes autores apontam que o processo de vendas é composto por várias etapas, as quais serão apresentadas a seguir destacando detalhes que diferenciam os conceitos de cada autor:

### 1) *Prospecção*

Stanton e Spiro, apresentam esta etapa com o mesmo conteúdo dos outros dois autores. Uma boa prospecção se dá em duas fases, a primeira é de gerar informações a fim de identificar possíveis compradores; a segunda é qualificar os possíveis clientes de acordo com o que têm maior probabilidade de comprar. Deve ser observado, quais clientes potenciais necessitam do produto e podem pagar por ele.

### 2) *Pré-aproximação – preparação da venda*

Esta etapa, denominada também de *pré-abordagem* por Kotler e Czinkota, inclui as atividades de coleta de dados a respeito do cliente a ser visitado, ou seja, saber sobre o negócio do cliente, suas atuais práticas de compras, a localização de suas instalações, o nome de seus executivos e, muito importante, os nomes das pessoas que influenciam as decisões de compras. Após esta coleta vem o planejamento da apresentação de vendas no qual é definido a meta da visita, a meta não é necessariamente fechar a venda, mas sim obter algum tipo de compromisso do comprador que venha impulsionar a venda. Os três autores conceituam esta etapa de forma homogênea.

### 3) *Abordagem*

A abordagem é o primeiro contato real com o cliente, por isso é interessante marcar uma hora com o comprador para que este contato tenha maior chance de sucesso. Esta etapa normalmente ocupa os primeiros momentos da visita, mas pode ser responsável pelo

sucesso ou o fracasso das demais etapas que virão em seguida. Por isso envolve a aparência pessoal, gestos, dicção, além da segurança, clareza, objetividade, sobriedade e respeito com que aborda o comprador. Nesta etapa tem-se a oportunidade de causar uma boa primeira impressão.

#### 4) Avaliação/identificação de necessidades

Esta etapa é comum tanto para Stanton e Spiro quanto para Czinkota. Neste momento, o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores, e a melhor forma para fazer isto é através de perguntas. Primeiro o vendedor deve fazer as *perguntas situacionais* as quais buscam informações concretas sobre a situação atual do cliente; depois *as perguntas para descobrir problemas*, que compreende problemas potenciais, dificuldades ou insatisfações que o produto do vendedor possa solucionar; em seguida *perguntas sobre o impacto de problemas*, neste momento o vendedor questiona quais as conseqüências dos problemas relatados pelo comprador em suas operações; logo após seguem *as perguntas sobre o valor da solução*, que mostram o valor da solução para um problema anteriormente apontado pelo cliente, ou seja, destaca a importância da solução do problema; e por fim as *perguntas confirmatórias*, as quais buscam a confirmação do interesse do comprador pelos produtos apresentados pelo vendedor, a fim ajudá-lo a resolver seus problemas.

#### 5) Apresentação

Para Stanton e Spiro, a apresentação é a demonstração dos recursos, vantagens e benefícios do produto/serviço que os clientes indicaram como importantes. Apesar de usualmente ser oral, o vendedor poderá utilizar recursos visuais e material de apoio. Czinkota aborda ainda diferentes tipos de apresentação classificando-as como *flexíveis* e *memorizadas*. As flexíveis permitem que o vendedor identifique as diferentes necessidades do cliente e a adapte a elas. Já as memorizadas exige que o vendedor tenha um modelo de apresentação pré-determinada na memória e são compostas pelos principais benefícios que o produto/serviço poderá oferecer.

Kotler não considera as etapas de identificação de necessidades e apresentação como uma só. Neste caso, considera que a apresentação pode ser: *enlatada*, na qual o vendedor memoriza a exposição de vendas cobrindo os principais pontos sobre o produto; *planejada*, baseada no estímulo-resposta embora primeiro identifique as necessidades para depois iniciar a apresentação; e a *abordagem de satisfação de necessidades* que inicia com a

busca das necessidades reais do cliente, em que ele é motivado a falar, dessa forma o vendedor terá que dispor de habilidade para ouvir e solucionar problemas.

Observa-se que Kotler possui conceitos semelhantes aos dois autores, embora tenha unido as duas etapas. A diferença está no tipo de abordagem que o vendedor faz, pois se a abordagem é enlatada, ou seja não é flexível, não será necessário identificar as necessidades do cliente.

#### 6) *Superação de objeções*

Objeção é uma questão ou preocupação, sobre a oferta da venda do produto, combinada com a tensão crescente de relacionamento entre o comprador e o vendedor.

Para que as objeções sejam devidamente superadas, Stanton e Spiro recomendam ouvir o cliente, esclarecer a objeção, respeitar a preocupação do comprador e então responder à objeção. Estes autores dividem as objeções em:

- de preço e valor;
- de produtos/serviços;
- de protelação; e
- ocultas

Kotler faz uma classificação diferente das objeções dividindo-as *em resistências psicológicas* – preferência por marca e fontes de suprimentos, apatia, idéias pré-determinadas etc.; e *em resistências lógicas* – preços, prazo de entrega, características do produto ou da empresa. Para que estas objeções sejam superadas o vendedor deve manter uma postura positiva, questionando-as de tal forma que o cliente a responda, buscando negar a validade da objeção e tentando revertê-la como motivo para a compra.

Outro ponto importante, segundo Czinkota, é que as objeções rotineiras passem a servir de base para reforçar a etapa da *apresentação*.

#### 7) *Conquista do comprometimento*

Nesta fase Stanton e Spiro colocam que o vendedor deve solicitar ao comprador que feche o pedido, pois dessa forma estará conquistando o comprometimento de que a venda está fechada. As vendas comuns possuem diferentes tipos de fechamento. O fechamento *presumido*, parte da presunção de que o cliente já fechou a venda e começam a perguntar informações para o preenchimento do pedido, como por exemplo tamanho, cor, quantidade,

prazo de entrega, condições de pagamento. Outro tipo de fechamento é o *de oferta especial*, este por sua vez oferece algum benefício a mais para que a venda seja feita naquele momento. Por fim tem-se o fechamento *por resumo*, neste caso o vendedor faz um resumo de todos os benefícios que o cliente já reconheceu e sugere o fechamento.

Para Czinkota, em aproximadamente 70% dos casos os vendedores não pedem que os clientes comprem, por isso esta fase ainda tem muito a ser desenvolvida, sendo de extrema importância no processo de vendas.

#### 8) *Acompanhamento*

Os autores pesquisados são unânimes em afirmar que o processo de vendas não encerra-se no fechamento, pois além disso o vendedor deve efetuar um acompanhamento do cliente a fim de assegurar a satisfação do mesmo em relação ao produto adquirido. Isto significa que não se deve prometer o que não poderá ser cumprido, bem como criar falsas expectativas em relação ao produto adquirido.

### 3.6 Administração de vendas

#### 3.6.1 Planejamento

Planejar é definir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. Embora seja difícil prever o futuro com precisão, o planejamento tem a função de compensar incertezas, focar a atenção nos objetivos, operar economicamente e facilitar o controle (KOONTZ e O'DONNEL, 1981).

O planejamento é o elemento que guia uma organização, este poderá ser elaborado em diversos níveis. A tomada de decisão é norteada por este planejamento, cabendo ao administrador escolher a opção que melhor estiver de acordo com as delimitações do que foi planejado.

O propósito principal do planejamento é utilizar-se dos resultados e informações presentes para aumentar as chances de tomar melhores decisões hoje que contribuirão para os futuros objetivos e metas (MEGGINSON *et al*, 1986).

Há pelo menos cinco bases para classificar planos (MEGGINSON *et al*, 1986).

*Área funcional* coberta: cada área (marketing, produção, pessoal, finanças e pessoal) exige um tipo diferente de plano.

- *Nível organizacional*: técnicas e conteúdos diferentes estão envolvidos em diferentes níveis.
- *Características dos planos*: fatores como complexidade, formalidade, custo e unicidade.
- *Tempo envolvido*: curto, médio e longo prazos.
- *Atividades envolvidas*: operações, propaganda, seleção de pessoal, e pesquisa e desenvolvimento.

Além desta classificação, Koontz e O'Donnel (1981), apresentam outra forma de classificar os planos:

- *Objetivos*: São os fins para os quais as atividades são dirigidas.
- *Diretrizes*: São critérios gerais que orientam o processo decisório dos subordinados, delimitando uma área na qual a decisão deve ser tomada e asseguram que esta seja compatível com os objetivos da empresa.
- *Estratégias*: Denota um programa geral de ação e alocação de recursos que visa atingir objetivos extensivos e abrangentes. Sua finalidade é determinar e comunicar, através de um sistema de objetivos e diretrizes, um quadro do tipo de empresa que se prefigura.
- *Procedimentos*: Método costumeiro de tratar das atividades futuras. Especifica a maneira exata de como realizar uma determinada atividade.
- *Normas*: É um curso de ações exigidas, sendo escolhidas entre alternativas. Requer que a decisão seja tomada, ou não, de acordo com uma medida específica com respeito a uma situação.
- *Programas*: São um complexo de metas, diretrizes, procedimentos, normas, atribuições de tarefas, medidas a serem tomadas, recursos a serem empregados e outros elementos necessários para pôr em andamento uma determinada ação.
- *Orçamentos*: É uma declaração de resultados almejados expressa em termos numéricos.

Os planejamentos, obedecendo uma classificação mais geral, dividem-se em (KOONTZ e O'DONNEL, 1981):

*Planos estratégicos*: incluem missão, que definem o caráter e a natureza de uma organização; objetivos, determina quais os fins de todas as atividades organizacionais; e estratégias, compostas por mecanismos que auxiliam a organização a adaptar-se a seu ambiente e integram operações internas.

*Planos permanentes*: são compostos por políticas, que são guias para a tomada de decisão pelos administradores e subordinados; procedimentos que estabelecem padrões e técnicas de rotina das atividades; e regras e regulamentos, que definem os cursos obrigatórios de ação, escolhidos dentro das alternativas disponíveis.

*Planos de uso único*: incluem programas, projetos e orçamentos (geralmente expresso em termos monetários, compõe também os demais planos) os quais apresentam, por definição, apenas uma utilização, visando um objetivo específico ligado ao operacional.

Chiavenato (1994) classifica o planejamento de acordo com os níveis de atuação da empresa:

O *nível institucional* (alta cúpula) é responsável pelo planejamento estratégico, o qual tem conteúdo genérico e sintético e aborda a empresa com um todo.

O *nível intermediário* (média gerência) relaciona-se ao plano tático, menos genérico e mais detalhado, aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.

O *nível operacional* (supervisores, encarregados e demais cargos) fragmenta o planejamento tático de forma detalhada e analítica, aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

Outro ponto importante colocado por Chiavenato (1994), diz respeito ao grau de incerteza que aumenta de acordo com o nível do planejamento

Apesar dos autores apresentarem maneiras diferentes de classificar os planejamentos, estes relacionam o tipo de plano com o tempo de sua realização, ou seja, planos estratégicos apresentam amplitude de longo prazo, planos táticos ou permanentes são direcionados para médio prazo e planos operacionais ou de uso único são utilizados no curto prazo.

### 3.6.1.1 Planejamento de vendas

O planejamento de vendas é “a ação empreendida pelo gerente de vendas para fazer frente às necessidades futuras do mercado consumidor, a curto, médio e longo prazos, baseando-se em experiências anteriores” (CARVALHO, 1989, p. 70).

O planejamento de vendas, assim como os demais, pode ser elaborado em diversos níveis organizacionais.

Para Carvalho (1989) e Cobra (1994), o planejamento de vendas pode ser elaborado de acordo com as seguintes etapas:

#### a) Fixação dos objetivos de vendas

Nesta etapa, é necessário buscar uma série de informações, tais como (CARVALHO, 1989):

*previsão de demanda de mercado* - é caracterizada pelo volume total de produtos (bens e serviços) que um determinado mercado pode absorver, em um tempo definido, de acordo com esforços de marketing definidos;

*previsão de potencial de mercado* - limita quanto um determinado mercado efetivamente vai absorver de um determinado produto;

*fixação do potencial de vendas* - é a parcela do potencial de mercado que a empresa deseja alcançar;

*previsão de vendas* - é o resultado em R\$ ou unidades, fixado pela empresa para um período futuro, sob um programa mercadológico proposto;

*quotas de vendas* - são metas quantitativamente estabelecidas e atribuídas às diversas unidades da empresa, como regiões de vendas, equipe de vendas ou vendedores considerados individualmente.

A determinação dos objetivos é um dos aspectos mais importantes do planejamento. Os objetivos “proporcionam alvos para o direcionamento e orientação das estratégias de marketing e de vendas. Os objetivos de marketing são realmente submetas para a realização das metas gerais da empresa” (COBRA, 1994, p. 406).

Os objetivos podem ser decompostos em três elementos (COBRA, 1994):

- O atributo específico, escolhido como medida da eficiência. Exemplo: crescimento de mercado.
- Padrão ou escala em que o atributo é medido. Exemplo: percentual de participação de mercado do produto, região, empresa, tipo de cliente.

- Valor específico de mercado que a empresa deseja atingir. Exemplo: 50% de participação no mercado na região em que a empresa atua.

Independente do tipo de elemento que os objetivos representam, é necessário que estes sejam orientados para resultados, mensuráveis, atingíveis, claros, aceitáveis por todos os departamentos, flexíveis, integrados e desafiadores (COBRA, 1994).

b) Definição da estratégia de vendas

Após definir os objetivos de vendas da empresa, é necessário identificar os métodos e técnicas pelos quais cada atividade deve ser executada visando a consecução de tais resultados (CARVALHO, 1989).

c) Alocação de recursos financeiros

A partir do volume de vendas planejados, serão destinados recursos financeiros (orçamento de vendas) para manter as atividades envolvidas, a fim de proporcionar o melhor aproveitamento de aplicação das verbas ao menor custo possível (CARVALHO, 1989).

d) Estabelecimento de controles de vendas

Ainda nesta fase do planejamento são estabelecidos os instrumentos de controle de vendas, que servirão para verificar se o plano de vendas está dentro do seu objetivo. Para isto, podem ser utilizadas formas de controle numéricos e descritivos (CARVALHO, 1989).

Cabe ressaltar, que a previsão do volume de vendas é base para o planejamento de toda a empresa, no entanto, esta tarefa é bastante complexa e envolve uma série de variáveis. Para o seu cálculo podem ser utilizados métodos matemáticos, além de informações concedidas por pessoas envolvidas no processo de vendas, bem como por análise da demanda histórica.

Quando uma empresa possui uma área de atuação mais abrangente, esta pode organizar sua força de vendas em territórios. “Um território de venda compreende alguns clientes atuais e potenciais, localizados numa determinada área geográfica e designados para um vendedor, uma filial ou para um intermediário” (STANTON e SPIRO, 1999, p. 360). Não esquecendo que um mercado é medido pelo número de pessoas multiplicado por seu poder aquisitivo, ou seja, não por quilômetros quadrados (STANTON e SPIRO, 1999).

Grande parte das empresas designa seus vendedores para territórios específicos, dentro dos quais passa a agir por produto ou por tipo de cliente. Por exemplo, pode ser utilizado planos regionais de operações de campo para o Norte, Sudeste, Nordeste, Centro-Sul e Sul. As empresas buscam obter territórios fáceis de administrar, com potencial de vendas fácil de estimar, com um tempo de viagem baixo e que contenha uma carga de trabalho suficiente e equitativa, para isto é necessário elaborar um estudo acerca do tamanho e da forma das unidades ideais. Neste caso, há duas filosofias concorrentes sobre o tamanho conveniente dos territórios – uma favorável a formação de territórios com *potencial de vendas iguais* e a outra a territórios de *carga de trabalhos iguais* (COBRA, 1994).

Sem dúvida, a divisão por territórios facilita a administração de vendas, principalmente quando a empresa possui um amplo mercado e/ou uma variedade de produtos.

### 3.6.2 Organização

Organizar é combinar atividades que serão desenvolvidas por um grupo de pessoas, de modo que os resultados sejam melhores que se desenvolvidas individualmente.

Segundo Stanton e Spiro (1999), as organizações de vendas, em sua maioria, podem ser classificadas em quatro categorias:

- *Organização de Linha*: É a forma mais simples de organização. A autoridade flui do executivo-chefe para o primeiro subordinado, deste para o segundo e assim por diante. Costuma ser utilizada em empresas pequenas ou dentro de um pequeno departamento.
- *Organização Linha e Assessoria*: Tem como base a organização em linha acrescida de assistentes de apoio ou assessoria os quais são especialistas em diversas áreas. É a forma mais básica e utilizada atualmente nos departamentos de vendas, tende a ser utilizada quando a força de vendas é grande, o mercado é regional ou nacional, a linha de produtos é variada e o número de clientes é grande.
- *Organização Funcional*: Assemelha-se a linha e assessoria, mas apresenta um diferencial no que diz respeito a amplitude de controle e a unidade de comando, pois a autoridade pode vir de várias áreas bem como suprimir níveis hierárquicos. Pode ser utilizada por empresas com linhas de produtos e/ou mercados variados.

- *Organização Horizontal*: Elimina os níveis de gerenciamento e as fronteiras departamentais. As equipes são multifuncionais e estão subordinadas a um pequeno grupo de executivos. As empresas que estão buscando um alto grau de parceria com seus clientes são as que têm maior probabilidade de utilizar este tipo de organização, pois oferece maior eficiência e receptividade dos clientes.

O sistema mais utilizado para dividir a responsabilidade e a autoridade de linha pelas operações de vendas é a *organização geográfica* a qual consiste em agrupar a força de vendas com base nos territórios geográficos (STANTON e SPIRO, 1999).

A organização de vendas tem por finalidade possibilitar, a área de vendas, a plena utilização de seus recursos a fim de conquistar e manter o mercado consumidor. A função de estruturar a unidade de vendas está atrelada a certos princípios (CARVALHO, 1989):

- *Princípio da autoridade administrativa*: A autoridade pode ser identificada como o poder administrativo que o gerente de vendas possui de tomar decisões a fim de orientar as ações de seus subordinados.
- *Princípio de coordenação*: A coordenação é a essência do trabalho do gerente de vendas. Visa ordenar as várias atividades exercidas pela empresa. Pode ser feita através do fluxo de ordens emanadas pelo superior ao subordinado, bem como pela criação de uma inteligente unidade de propósitos pelos integrantes das equipes de trabalho.
- *Princípio da divisão do trabalho*: À organização de vendas cabe distribuir as atividades entre os membros da área, sendo de responsabilidade do gerente orientar e dirigir, cada indivíduo, na execução destas atividades.

Ao organizar formalmente a área de vendas, deve-se atender às suas necessidades, neste caso, cabe analisar os processos de modo a permitir o maior aproveitamento de seus recursos. Cabe ressaltar que o cliente interno e o externo devem ter grande relevância em todos os processos.

### **3.6.3 Recrutamento e seleção**

Em grande parte das empresas, a força de vendas é o único grupo que produz receitas, por isso, a contratação destes profissionais deve estar intimamente relacionada com o planejamento estratégico de marketing da empresa. Um bom programa de recrutamento e

seleção é de vital importância para a empresa, pois trata do problema do recrutamento de pessoal qualificado, aprimora o desempenho da força de vendas, favorece economia de custos e facilita outras tarefas gerenciais (STANTON e SPIRO, 1999).

Para Kotler (1994, p. 594), “o núcleo de uma operação de vendas bem-sucedida é a seleção de vendedores eficazes.” Os custos do processo de contratação geralmente são muito elevados e uma taxa de *turnover* alta implica em custos desnecessários para a organização.

Antes de iniciar o recrutamento e a seleção de vendedores, a empresa precisa analisar o trabalho a ser efetuado pelo vendedor; determinar as qualificações necessárias para desenvolver o trabalho; analisar o quadro de funcionários atual e as necessidades futuras; e determinar as características desejáveis para a função de acordo com as atribuições do cargo (COBRA, 1994).

No entanto, saber quais os traços procurar em um candidato não é tarefa fácil. Um bom ponto de partida é perguntar aos clientes quais os traços preferidos em um vendedor; outra abordagem consiste em procurar traços comuns encontrados na maioria dos vendedores bem sucedidos na empresa. Algumas características são peculiares a este cargo, tais como: assumir riscos, autoconfiança, elevado nível de energia, necessidade de conquista material e emocional (KOTLER, 1994).

Para Czinkota *et al* (2001), as pessoas contratadas pelo gerente de vendas devem possuir atributos como: empatia, competitividade, orientação para metas, orientação para o cliente, entusiasmo, organização e automotivação. Além disso, o gerente deve recrutar pessoas cujos valores e metas combinem com aqueles da empresa.

As fontes de recrutamento podem ser primárias – escolas, recrutamento interno, indicação de funcionários, concorrência, outras empresas – e secundárias – agências de seleção, associações de classe, jornais, revistas, contatos pessoais, palestras e conferências (COBRA, 1994).

No processo de seleção, a responsabilidade final cabe a área de vendas. Este processo é composto por etapas tais como: ficha de solicitação de emprego, análise do currículo, entrevistas, testes psicotécnicos de inteligência e de personalidade e exame médico (COBRA, 1994).

### 3.6.4 Treinamento

Atualmente, os clientes exigem mais dos vendedores, pois esperam que tenham profundos conhecimentos de seu produto, ofereçam idéias para melhorar suas operações, sejam eficientes e confiáveis. Isto tem exigido um maior investimento em treinamento.

Os programas de treinamento são caros pois envolvem grandes salários dos instrutores, materiais e espaço, além disso remunera uma pessoa que ainda não está trabalhando, no entanto são essenciais para o desenvolvimento do trabalho. O período médio de treinamento é de 28 semanas nas empresas fabricantes de produtos industriais, 12 em empresas prestadoras de serviços e 4 em empresas de produtos de consumo (KOTLER, 1994).

Os objetivos dos programas de treinamento visam proporcionar ao vendedor conhecimentos tais como (KOTLER, 1994):

- *Empresa*: Histórico, objetivos, estrutura organizacional e financeira, dirigentes, instalações, principais produtos e volume de vendas.
- *Produtos*: Quais produtos, como são produzidos, seu funcionamento e para que são usados.
- *Clientes e concorrentes*: tipos de clientes, suas necessidades, motivos e hábitos de compra. Estratégias e políticas adotadas pela empresa e seus concorrentes.
- *Vendas eficazes*: Recebem treinamento sobre os princípios da venda, principais argumentos relativos a cada produto e roteiro de apresentação.
- *Procedimentos e responsabilidades*: Aprendem como dividir o tempo entre os clientes atuais e potenciais, fazer relatórios e roteiros eficazes.

Conforme exposto acima, o foco do treinamento deve ser sobre conhecimentos dos produtos e qualificações de vendas, pois estes conhecimentos são essenciais para fazer as apresentações, lidar com as objeções e para eficácia no processo de vendas. Os profissionais de vendas precisam estarem preparados para praticar a venda adaptável de acordo com o tipo de cliente (CZINKOTA *et al*, 2001).

Os programas de treinamento estão continuamente evoluindo. Entre as abordagens utilizadas estão utilização de filmes sobre vendas e produtos da empresa, uso de fitas cassete, videoteipes (KOTLER, 1994).

### 3.6.5 Motivação

A motivação surge a partir do desejo de satisfazer uma necessidade, ou seja, “é o desejo de empreender esforço para atender uma necessidade”. (STANTON e SPIRO, 1999, p. 210). Em termos de cargo de vendas, motivação é o esforço que os vendedores desejam fazer em relação a diversos aspectos de seu cargo.

Para Stanton e Spiro (1999), toda motivação é automotivação. Os vendedores não podem ser motivados a menos que o queiram. Sendo assim, cabe ao gerente de vendas atuar como um catalisador, proporcionando tanto estímulos para que os vendedores sintam-se motivados, quanto recompensas para que eles continuem a se sentir motivados.

O esforço motivacional costuma considerar três dimensões: *intensidade* diz respeito ao nível de esforço empreendido pelo vendedor numa determinada tarefa; *persistência* relaciona-se com o tempo que o vendedor mantém este esforço; e *escolha* de determinadas ações pelo vendedor para realizar tarefas relacionadas ao cargo (STANTON e SPIRO, 1999).

De acordo com a opinião de Stanton e Spiro (1999), é possível afirmar que a motivação é requisito primordial para o profissional de vendas, sendo que este necessita ser por natureza motivado e que cabe a empresa proporcionar condições para despertar e manter esta motivação.

Quanto aos fatores de satisfação no trabalho em pesquisas de campo com profissionais de vendas, Carvalho (1989) relaciona os fatores por ordem de importância:

- 1) Segurança pessoal, familiar e econômica.
- 2) Bom clima psicológico e emocional no trabalho.
- 3) Salário adequado.
- 4) Reconhecimento pelas tarefas executadas.
- 5) Imparcialidade no tratamento recebido.
- 6) Participação.
- 7) Oportunidade de fazer carreira.
- 8) Treinamento adequado.
- 9) Aquisição de responsabilidade.

Neste caso, observa-se que o salário é colocado em terceiro lugar, e que necessidades como segurança e clima são prioritárias. Stanton e Spiro (1999), apresentam uma classificação segundo a ótica do gerente, este aponta a remuneração em primeiro grau de importância.

Churchill, Ford e Walker *apud* Kotler (1994), desenvolveram um modelo básico para o processo motivacional:

Motivação → Esforço → Desempenho → Recompensa → Satisfação

Estes pesquisadores estudaram a utilização de diferentes recompensas e a mais valorizada foi o salário, em seguida vieram promoção, crescimento pessoal e senso de realização.

Ainda como fator motivacional, tanto Kotler (1994) quanto Czinkota *et al* (1999), acreditam que a cota de vendas é um fator motivacional que estabelece prioridades da empresa em momentos diferentes.

Há três escolas de pensamento para o estabelecimento das quotas de vendas. A primeira fixa quotas acima da capacidade da maioria dos vendedores, mas acredita-se que estas possam ser atingidas. A segunda tem por base as quotas modestas cujo valor é atingível pela maioria dos vendedores. A terceira são as quotas variáveis que consideram diferenças individuais entre os vendedores.

As quotas de vendas podem ser estabelecidas em valor, volume, margem, esforço ou atividade de venda e por tipo de produto.

Outro ponto importante no processo motivacional é a fase em que o vendedor encontra-se (figura 3), pois os fatores motivacionais do vendedor sofrem variações de acordo com seu ciclo de carreira.

De acordo com o exposto, observa-se que para cada pessoa existe uma combinação de necessidades, cabendo a empresa pesquisar junto aos seus colaboradores quais são prioritárias, tendo em vista que muitas vezes podem ser tomadas medidas que não incorram em gastos para a empresa mas que satisfaça seus funcionários.

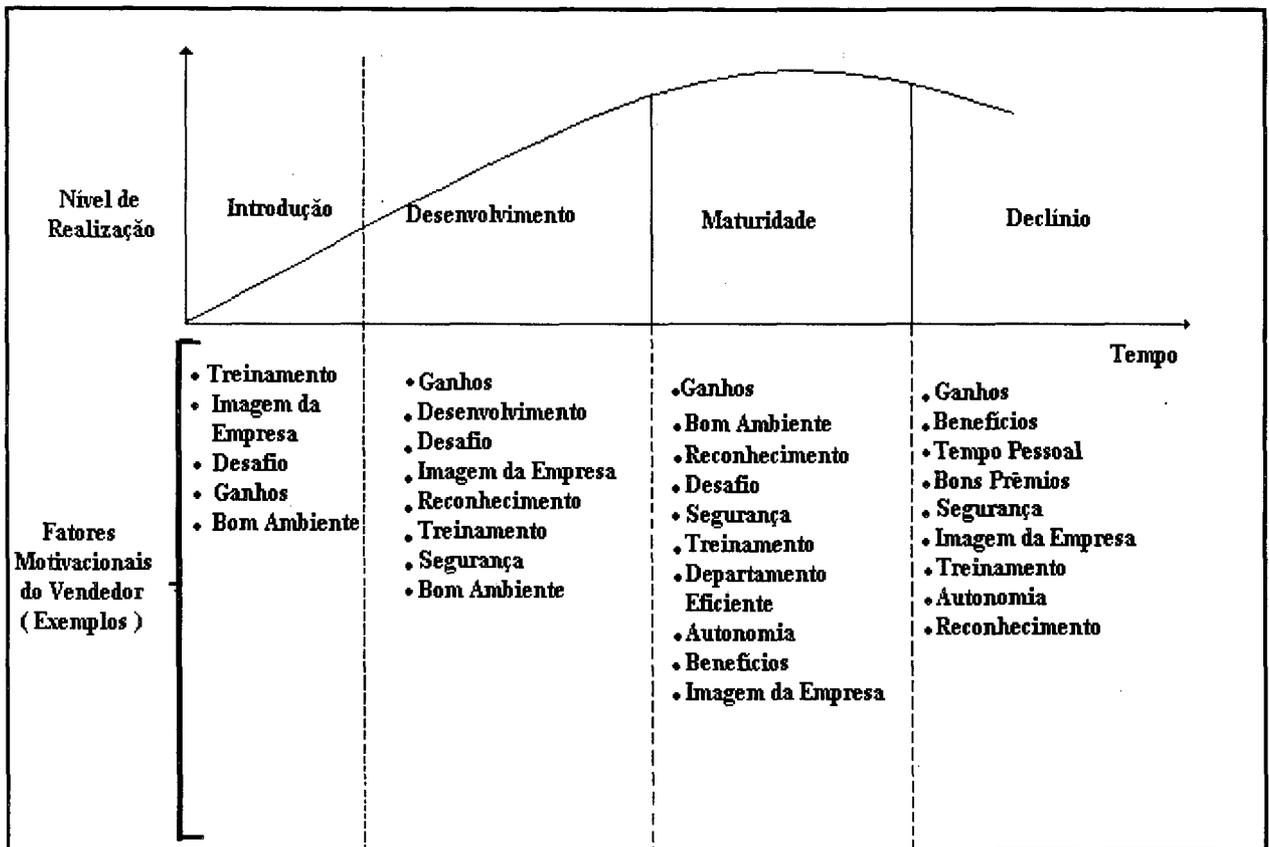


Figura 3: Fatores motivacionais no ciclo de carreira do vendedor.

Fonte: COBRA, 1994, p. 320.

### 3.6.6 Remuneração

Para Stanton e Spiro (1999), a remuneração é o método de motivação da força de vendas mais utilizado, pois consiste na gratificação em dinheiro ou bens dos serviços prestados do funcionário para a empresa.

Stanton e Spiro (1999) estruturam a remuneração da força de vendas em dois grupos. O primeiro trata da remuneração financeira composta por pagamento direto em dinheiro e pagamento indireto – algum tipo de prêmio que não seja pago em dinheiro, por exemplo uma viagem, um eletrodoméstico. O segundo grupo abrange a remuneração não financeira – oportunidade de progredir no emprego, reconhecimento dentro e fora da empresa e prazer em trabalhar.

Segundo Cobra (1994), os sistemas de remuneração de profissionais de vendas são tradicionalmente baseados em salário fixo; comissão; ou ainda mistos, adicionados de ajuda de custo.

Para definir o sistema de remuneração da força de vendas, a empresa deve determinar os componentes desta remuneração – salário fixo, salário variável, pagamento de despesas e salário indireto. O salário fixo destina-se a satisfazer a necessidade dos vendedores por estabilidade financeira. O salário variável, composto por comissão, bônus ou participação nos lucros, objetiva compensar e estimular o esforço. O pagamento de despesas é destinado para os gastos com viagens e demais custos operacionais. Por fim, o salário indireto como férias remuneradas, seguro de vida, plano de saúde, vale refeição, proporcionam segurança e satisfação no trabalho (KOTLER, 1994).

Após definir o sistema de remuneração, a empresa desenvolve um plano de remuneração que seja direcionada a motivar os vendedores, correlacionar esforços e resultados com recompensas, controlar as atividades dos vendedores, assegurar o tratamento adequado aos clientes, atrair e conservar vendedores competentes, economizar mantendo a competitividade, ser flexível e estável (STANTON e SPIRO, 1999). Além disso, o nível de remuneração deve ter alguma relação com o “preço de mercado” vigente para cada tipo de trabalho de vendas, habilidades exigidas e atividade da empresa (KOTLER, 1994).

Baseado no exposto, verifica-se que a remuneração financeira pode ser incrementada com outras formas de incentivos não-financeiros, cabendo a empresa direcionar a remuneração da força de vendas para a consecução dos objetivos. Neste caso, observa-se que produtos que envolvam processos de vendas mais demorados e complexos necessitam de salários fixos maiores, entretanto produtos cujo ciclo de venda é curto, estimulam a remuneração variável.

### **3.6.7 Controle e avaliação de desempenho em vendas**

O controle é uma função administrativa que mede e avalia o desempenho, e toma a ação corretiva quando necessário, dessa forma é um processo essencialmente regulatório (CHIAVENATO, 1996).

De acordo com Stanton e Spiro (1999, p. 407), “o controle não é uma função gerencial isolada”, dessa forma, na administração de vendas, o controle de vendas e a avaliação do desempenho de vendas caminham juntos. É através da avaliação de desempenho

individual do vendedor que obtém-se o desempenho deste em relação a sua quota de vendas proposta, dessa forma ao avaliar vários vendedores tem-se o resultado geral das vendas em relação ao planejado. A partir daí inicia-se o controle, em que é possível analisar se as vendas como um todo estão dentro do objetivo ou se é necessário desenvolver um plano de recuperação a fim assegurar que o objetivo será alcançado.

Segundo Kotler (1994), as fontes de informações para controlar a área de vendas são os relatórios de vendas que são divididos entre *planos de atividades e resultados de atividades*. Nos planos o vendedor planeja suas visitas, quantos e quais clientes irá visitar e quanto tempo levará para isto. Já os resultados de atividades, compreendem os relatórios de visita, estes relatórios funcionam com fonte de dados brutos, de onde os gerentes de vendas podem extrair indicadores-chaves no processo de desempenho de vendas, tais como: a) número médio de visitas diárias por vendedor, b) custo médio da visita, c) venda média por visita, d) percentagem de pedidos pelo número de visitas, e) número de novos clientes por período, f) custo percentual da força de vendas em relação ao volume total de vendas.

A partir destes relatórios é possível avaliar formalmente o desempenho do vendedor. Para isto a empresa deverá definir e comunicar os padrões que devem ser alcançados pelo vendedor; deverá também reunir informações abrangentes sobre cada vendedor; e a partir de então os vendedores terão que se apresentarem para a gerência e justificar o seu desempenho ou fracasso no atingimento das metas propostas pela empresa.

Para Cobra (1994), o controle do esforço de vendas pode ser exercido por meio do orçamento de vendas e da quota de vendas. Este controle pode sistematicamente ser executado por intermédio de:

- *Análise de vendas*: Consiste num estudo detalhado de desempenho de vendas da empresa para detectar seus pontos fortes e fracos de marketing. Este pode englobar as vendas gerais, custo e análise de lucros; as vendas por cliente; a análise geográfica de vendas (local, vendedor, equipe etc); e as vendas por produto.
- *Análise de custos de vendas e de marketing*: Permite estabelecer políticas para crédito e cobrança; e desempenhos financeiros, como retorno sobre o investimento, demonstrativos de lucros, de perdas por produto, por cliente, por região, análise do ponto de equilíbrio, alavancagem operacional e índices de lucratividade.
- *Auditoria*: Avalia o trabalho do vendedor observando como ele executa suas funções; e controla as formas pelas quais os compradores são localizados, visitados, e por fim, recebem a posse do produto adquirido.

- *Análise de desempenho quantitativos de vendas*: Indica qual a participação da empresa no mercado.

Para verificar se o planejamento está sendo devidamente cumprido, é necessário estabelecer critérios de avaliação das atividades desenvolvidas na empresa. Diante disto, a avaliação do desempenho de vendas inclui a *análise do volume de vendas*, a *análise dos custos de marketing* e a *análise da lucratividade* (STANTON e SPIRO, 1999).

A *análise do volume de vendas* pode ter como base o volume total de vendas, este é a combinação de todos os produtos em todos os territórios e para todos os clientes. O volume de vendas também pode ser medido por territórios. Neste caso, a avaliação é mais detalhada tendo em vista que cada território apresenta características próprias e estas podem ser consideradas no processo de análise. Outro fator a ser analisado é a venda por produto. Este tipo de análise apresenta um estudo a cerca das vendas de cada linha de produtos em cada território, indicando à empresa qual o produto que necessita mais atenção. Por fim, o volume de vendas pode ser analisado por categorias de clientes.

A *análise dos custos de marketing* é um prosseguimento da análise de vendas e consiste em um estudo das diversas despesas de marketing a fim de possibilitar a identificação da lucratividade dos diversos segmentos da organização.

A *análise da lucratividade de marketing* é composta pelas análises do volume de vendas e dos custos de marketing.

Estas análises tem como objetivo principal verificar quanto e o que a empresa está vendendo, qual o seu investimento em marketing e qual a lucratividade final de tudo isto.

Para Kotler (1994), existem algumas formas de avaliar. A primeira delas é fazer comparações entre vendedores, para isto é necessários que todos tenham condições similares para desenvolver seu trabalho e além disso deve ser analisado o desempenho histórico dos vendedores. A segunda forma de avaliação, é medir a satisfação do cliente, ou seja, determinado vendedor poderá ter bons resultados em valores vendidos, mas o grau de satisfação de seus clientes poderá ser baixo. Esta satisfação poderá ser medida através de envio de formulários pelo correio e através de entrevistas por telefone.

Pode-se também efetuar avaliação qualitativa a qual consiste em avaliar o vendedor por seus conhecimentos sobre a empresa, produtos, clientes, concorrentes, territórios e responsabilidades, além de características pessoais como hábitos, aparência, dicção e temperamento. Enfim avaliar o vendedor pela sua postura diante do cliente e de sua gerência.

Os esforços de vendas devem ser constantemente analisados e mensurados. No entanto, é importante analisar a qualidade da venda. Embora seja mais difícil de mensurar, este aspecto vem ganhando destaque, agrega valor ao produto passando a ser um diferencial para a empresa e possibilita construir um relacionamento duradouro com o cliente.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de estudo

O presente trabalho é caracterizado como um *estudo de caso* o qual é caracterizado por uma análise de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1987).

O estudo, objeto deste trabalho, tem uma abordagem qualitativa, este tipo de abordagem não se baseia no critério numérico para representar uma pesquisa (DESLANDES, 1994).

A pesquisa em questão apresenta características da *pesquisa de campo*, que “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises” (RUIZ, 1987, p. 50).

O desenvolvimento deste trabalho compreende três etapas: pesquisa bibliográfica e documental, técnicas para coletas de dados e técnicas de análise de dados.

#### - Pesquisa bibliográfica e documental

Para elaboração deste trabalho, fornecendo o embasamento teórico para o mesmo, foi efetuada pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1987, p. 48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A pesquisa documental, também utilizada, muito se assemelha a pesquisa bibliográfica, porém a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes, tendo em vista que a pesquisa documental vale-se de materiais que receberam ou não algum tipo de tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1987).

## - Técnicas para coleta de dados

As técnicas para coleta de dados utilizadas foram as seguintes:

*Entrevista informal*: este tipo de entrevista é uma conversa informal que tem como objetivo básico a coleta de dados (GIL, 1987). Na execução deste trabalho foram efetuadas entrevistas com os GA's e CV's na Regional Florianópolis da Alfa.

*Observação*: É considerada como método de investigação porque utiliza os sentidos com o objetivo de adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos de forma direta, sem intermediação, reduzindo assim a subjetividade característica da investigação social (GIL, 1994). No caso desta pesquisa a observação utilizada é classificada como *participante*, visto que o pesquisador trabalha em contato com a área estudada e também *sistemática*, pois foi realizada em condições controladas para responder a propósitos preestabelecidos (MARCONI e LAKATOS, 1982).

*Análise documental*: Os documentos pesquisados foram memorandos, relatórios, planejamentos, material de treinamento, normas e informações constantes no *site* da empresa.

*Questionário*: Consiste em um conjunto de questões pré-eliminadas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas sobre o assunto pesquisado (CHIZZOTI, 1998).

## - Técnica de análise de dados

A técnica utilizada foi a *análise descritiva* a qual tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1994, p. 45).

Este tipo de pesquisa visa confrontar os fundamentos teóricos com a vivência prática da empresa, a fim de detectar pontos convergentes e divergentes da teoria com a prática.

## 5 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS NA EMPRESA ALFA

### 5.1 Organização

Atualmente, a Alfa possui cerca de 1.200 funcionários, 13 filiais, atua em 85% do território nacional e atende mais de 240.000 clientes. Sua matriz fica em São Paulo/SP e seus escritórios estão espalhados por diversas regiões do país.

O escritório regional localizado em Florianópolis/SC, fonte de informação deste estudo, atende todo o Estado de Santa Catarina a ainda norte, noroeste e oeste do Rio Grande do Sul. Possui atualmente cerca de 62 funcionários, sendo 16 na Área Administrativa e 46 na Área de Vendas.

A Alfa foi criada em novembro de 1983, através da união de dois grandes grupos brasileiros. Em 1989 passou a ser uma empresa totalmente de um único grupo brasileiro. No ano 1994 foram vendidas 49% de suas ações a um grupo norte-americano e em meados de 1999 a totalidade das ações da Alfa foram adquiridas por um segundo grupo norte-americano o qual ainda permanece como único acionista da empresa.

A organização da Alfa é do tipo *linha e assessoria*, pois possui as condições indicadas por Stanton e Spiro (1999) para caracterizar este tipo de organização – a força de vendas é grande, o mercado é regional, a linha de produtos é variada e possui um grande número de clientes.

Conforme indicado no organograma (figura 4), as 13 regionais são subordinadas hierarquicamente às diretorias de vendas, tendo em vista que a atividade principal de cada escritório regional é vender. No entanto, o escritório regional também possui uma área administrativa a qual está subordinada à vice-presidência financeira e administrativa e também as demais diretorias – processo, tecnologia e produção, jurídica e recursos humanos

Nota-se também que as operações de vendas são divididas geograficamente, sendo para Stanton e Spiro (1999) este o sistema mais utilizado pela administração de vendas.

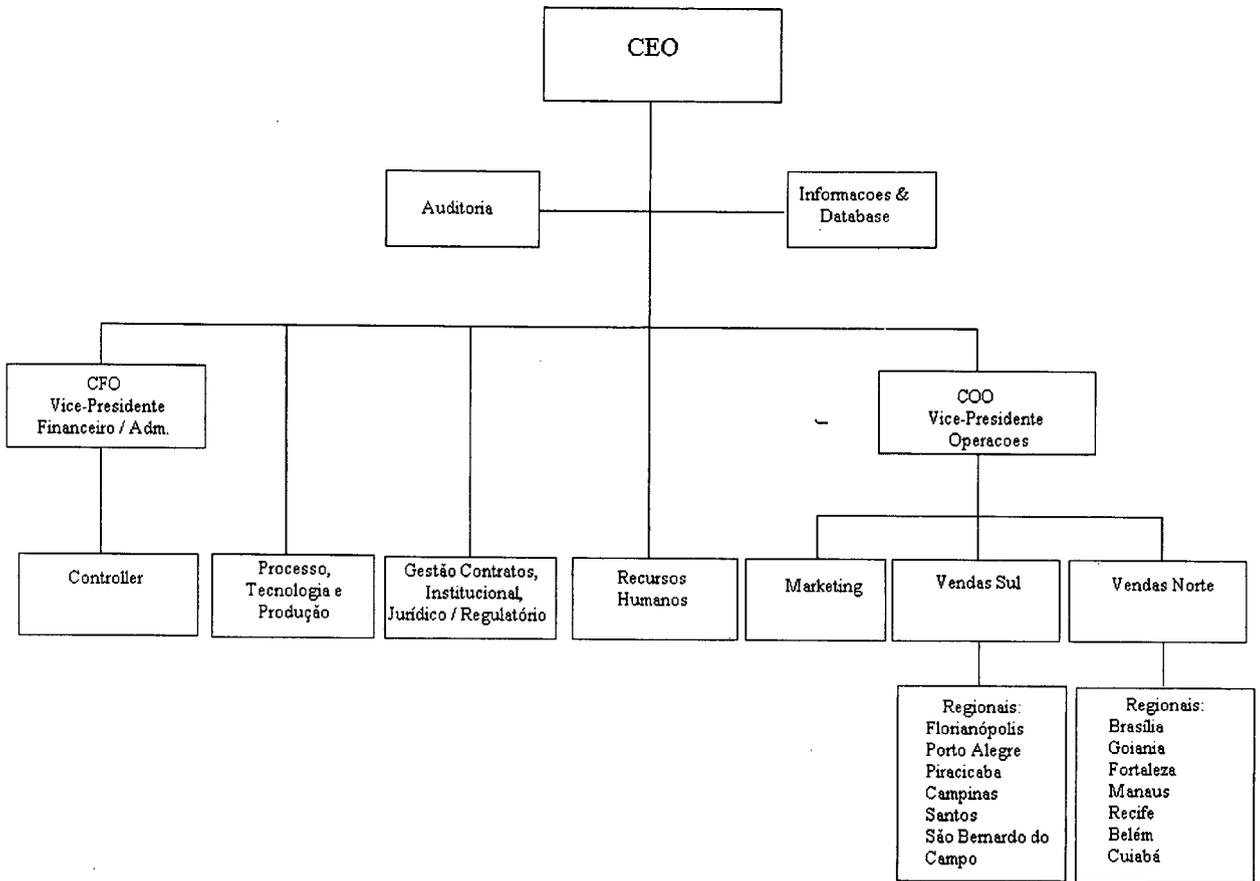


Figura 4: Organograma da Alfa - matriz.

Na regional Florianópolis, é possível observar através do organograma (figura 5) que a gerência de vendas apresenta dois níveis, um intermediário ocupado pelo Gerente Regional (GR) e outro operacional representado pelo Gerente de Área (GA).

Como as atividades são focadas nas vendas, o quadro administrativo corresponde à aproximadamente 35 % do quadro de vendas, isto é facilmente identificado pela quantidade de gerência desta área.

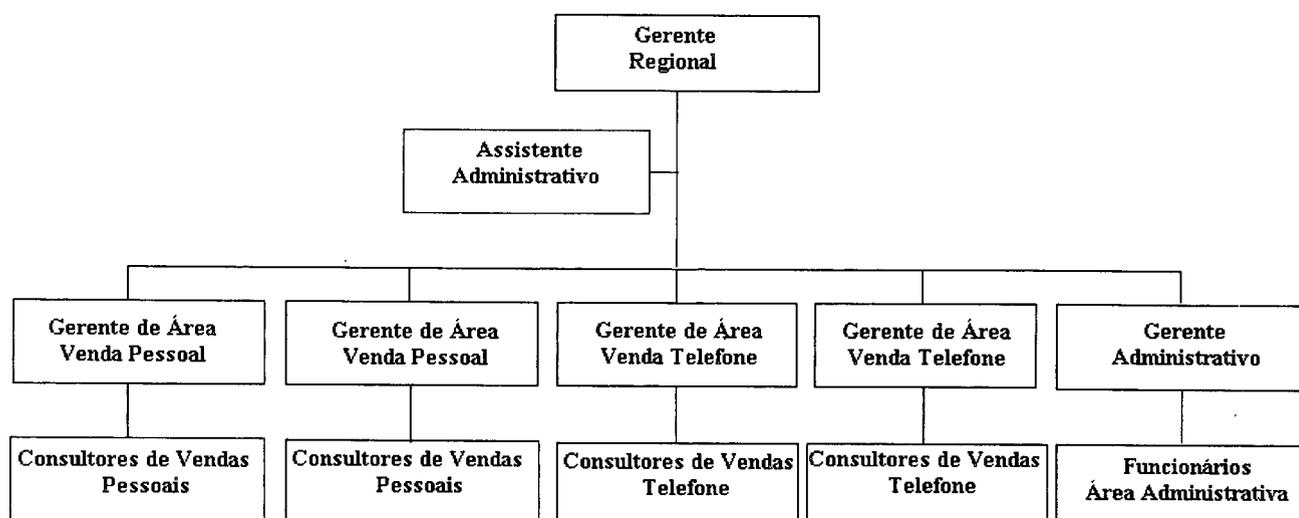


Figura 5: Organograma da Alfa – regional Florianópolis

## 5.2 Apresentando a área de vendas

### 5.2.1 Ambientes e canais de vendas

De acordo com Czinkota *et al* (2001), a Alfa possui dois ambientes de vendas distintos. A *venda em campo*, direcionada para visitar os clientes em seus locais de trabalho, é efetuada pelo Consultor de Vendas Pessoais-CV-VP o qual classifica-se como um *gerador de pedidos*. E a venda no ambiente *telemarketing*, classificado como *ativo* tendo em vista que a força de vendas deste ambiente – Consultor de Vendas por Telefone – CV-VT, contata os clientes para oferecer o produto.

Com relação aos canais de vendas, na Alfa é utilizado o canal direto o qual usa os CV's como meio para chegar até o cliente. No entanto, a empresa entende como sendo canais o meio, ou seja, o telemarketing e a venda em campo. Os meios utilizados trazem informações importantes do mercado, tais como necessidades, satisfação de compras anteriores e aceitabilidade dos produtos. Segundo instruções da empresa, o consultor de vendas deve ao mesmo tempo que vender construir uma relação sólida com o cliente.

### 5.2.2 O papel do gerente de vendas e do vendedor

No gerenciamento de todo o escritório regional está o Gerente Regional (GR), o qual tem sob sua responsabilidade desenvolver os Gerentes de Área (GA) e estabelecer estratégias para a alcance dos objetivos. Cabe ainda ao GR, motivar todo o quadro de vendas, avaliar os resultados de vendas e administrativo, supervisionar o trabalho do GA, garantindo desta forma a execução de todas as rotinas, relacionadas ao acompanhamento do CV, exigidas pela empresa.

Cabe ao GA desenvolver o CV, motivar a equipe, avaliar e controlar o trabalho da equipe, em síntese o trabalho do GA é desenvolver pessoas e atingir os objetivos de vendas. As atividades exercidas por esta função estão de acordo com as apontadas por Cobra (1994), exceto no que diz respeito a estrutura operacional e ao *staff*, as quais são desempenhadas pela matriz.

A supervisão da força de vendas é uma função gerencial e na Alfa é atribuída ao GA. Kotler (1994) menciona que vendedores, remunerados somente por comissões, tendem a receber menor supervisão, no entanto, isto não acontece na Alfa, embora seus CV's sejam remunerados somente a base de comissões, estes são amplamente e diariamente supervisionados e solicitados a mostrar resultados.

Uma das formas de supervisão, adotada pelo GA, é o acompanhamento do planejamento diário de visitas do CV, no qual deve conter no mínimo 20 clientes planejados – 11 novos e 9 rendas.

É função da supervisão repassar aos CV's as fichas a serem trabalhadas, tanto de clientes renda como novos. Além destas fichas, o vendedor poderá captar novos clientes que não estejam atribuídos a ele, desde que não estejam atribuídos a outro CV. Caso um CV efetue uma venda para um cliente que pertença à atribuição de outro CV este deverá transferir aquela venda para o respectivo CV o qual é possuidor daquela atribuição. Isso faz com que haja respeito e transparência na força de vendas.

Tanto o GR quanto o GA são denominados *coach* (treinadores) de seus subordinados e a empresa efetivamente cobra esta postura da gerência.

Ainda fazendo parte do papel do GA e GR, tem-se a liderança, que na empresa pesquisada é predominantemente *orientada para tarefas*, sendo que em determinados momentos a *liderança situacional* é utilizada pelos GA. Isto acontece devido ao fato do trabalho do vendedor exigir grande esforço motivacional, desta forma o gerente precisa preocupar-se com sua equipe, buscando a participação de seus elementos e dando *feedback*. O

foco do trabalho do GA é desenvolver os CV's, treinando-os e orientando-os de modo a assegurar que as técnicas de vendas estabelecidas pela companhia sejam efetivamente praticadas.

O vendedor da empresa Alfa é denominado Consultor de Vendas Pessoais - CV-VP e Consultor de Vendas por Telefone – CV-VT. O papel destes profissionais, está de acordo com as atribuições apresentadas por Cobra (1994), sendo de extrema importância para a organização, uma vez que o grande diferencial para o ramo de atividade da Alfa é o atendimento diferenciado, baseado em uma postura ética e transparente, que busca conquistar a fidelização do cliente.

### 5.2.3 O processo de vendas

Na empresa pesquisada o processo de vendas obedece um método denominado *os sete passos da venda*. Este método foi implantado na organização há aproximadamente um ano e possui muita semelhança com a bibliografia pesquisada. A seguir serão apresentadas as etapas do processo de vendas da Alfa:

1	Preparação
2	Abordagem
3	Descobrimto/coleta de dados
4	Apresentação
5	Recomendação
6	Fechamento
7	Lidando com objeções

Figura 6: Os sete passos da venda

#### 1) Preparação

Objetivo: Desenvolver um plano/estratégia que ajude a vender o produto.

Ações: Identificar e compreender os problemas e necessidades comerciais do cliente, investigar o mercado, a concorrência e o produto da Alfa que ele já possui. Esta preparação

para a venda é tanto física (materiais de vendas a serem apresentados), quanto mental (idéias, planos para a etapa da apresentação)

## 2) *Abordagem*

Objetivo: Obter e ganhar o interesse do cliente para continuar com a entrevista de vendas.

Ações: Identificar e ter acesso ao tomador de decisão. Um dos pontos-chaves nesta etapa é o estabelecimento de credibilidade, que inicia-se neste momento e será criada durante toda a entrevista de venda. A credibilidade é composta por:

- Propriedade: refere-se a atingir as expectativas do cliente com relação a costumes e comportamentos comerciais adequados (vestimenta, protocolo, troca de cartões de visitas, discurso).
- Competência: refere-se à sua habilidade em ajudar o cliente a resolver seus problemas de negócios (informações profissionais sobre o CV, conhecimento sobre a situação do cliente incluindo mercado local, tipo do negócio, conhecimento de clientes da mesma área).
- Pontos em comum: envolvem a procura por áreas de interesse mútuo, valores ou experiências. Para isto, é necessário fazer perguntas ou afirmações que possam realçar um história, idéias, esperanças ou ideais em comum. Uma das melhores formas de estabelecer pontos em comum é mencionar um terceiro indivíduo que o comprador pode conhecer. A credibilidade que essa pessoa tem em relação ao cliente tende a ser transferida para o CV.
- Intenção: é a percepção do cliente quanto aos motivos de um CV. Para mostrar intenção positiva é necessário usar comentário inicial que demonstre que o CV deseja agir no melhor interesse do cliente, usar linguagem e tom de voz encorajador que enfatize o interesse do CV pela empresa do cliente, usar um linguagem corporal aberta e cumprir os compromissos.

## 3) *Descobrimto/coleta de dados*

Objetivo: Averiguar informações relevantes ao negócio do cliente.

Ações: Sondar a situação atual, as necessidades e a situação desejada. Fazer perguntas abertas e fechadas. As abertas, são usadas para abordar grandes quantias de dados gerais, para encorajar as conversas e descobrir necessidades; as fechadas, são destinadas a descobrir fatos específicos e direcionar o fluxo da conversa de vendas.

Exemplos perguntas abertas:

O que diferencia sua empresa de seus concorrentes?

Como tem caminhado seu negócio de um ano para outro?

Diga-me mais .....

Exemplos perguntas fechadas:

Que meios de publicidade são utilizados pela sua empresa?

Qual o seu melhor e o pior produto

Qual o seu produto de maior valor?

Qual o valor médio de venda para um cliente?

#### 4) *Apresentação*

Objetivo: Apresentar o valor do produto em função das necessidades e desejos do cliente.

Ações: Mostrar que existe um mercado, que este usa o produto que está sendo oferecido e mostrar como este mercado utiliza o produto. Utilizar lâminas de pesquisa, mostrar o produto, mostrar testemunhais de clientes que já utilizam o produto e casos de sucesso.

#### 5) *Recomendação*

Objetivo: Mostrar uma justificativa lógica para o cliente adquirir o produto.

Ações: Oferecer opções de investimento, discutir com o cliente estas opções, defender tamanho e cores, diluir preços mensalmente, comparar com produtos similares ou que tenham a mesma finalidade.

#### 6) *Fechamento*

Objetivo: Concluir a entrevista da venda com um “encontro de idéias” e fechar um acordo por escrito para implementar o programa. ...

Técnicas de fechamento:

- Fechamento presumido – o CV conduz a entrevista como se o cliente já tivesse confirmado a compra.
- Ação física – são atos do CV como pegar o contrato para preencher, indicar modalidade de cobrança.
- História de terceiros – utilizar exemplos de aquisições do produto.
- Minimização de custos – diluir preço em dias
- Tópicos secundários – iniciar o preenchimento do anexo do contrato, informações específicas para o fechamento da compra.
- Justificativa de custos – justificar o investimento através de negócios que serão gerados através da aquisição do produto Alfa.

- Fechamento silencioso – O CV dá o preço e fica em silêncio aguardando a resposta do cliente, segundo informações obtidas a “parte que quebrar o silêncio cede”, ou seja, se o cliente se manifestar primeiro compra o produto, se o CV foi o primeiro provavelmente a venda não se concretizará.

### 7) Lidando com objeções

Objetivo: Dedicar-se às preocupações de seus clientes.

Ações: Identificar a objeção e demonstrar empatia, reformular a objeção como uma pergunta, responder à objeção comprovando o valor, prosseguir com o processo de vendas.

A desculpa é uma tática de adiamento do cliente. Geralmente é uma tentativa de desviar o CV da finalização ou atrasar o processo de venda, no entanto se o cliente der a mesma desculpa três vezes, pode-se tratar de uma objeção real.

As objeções mais comuns relacionadas ao produto da Alfa são: “o custo é muito alto” e “eu não acho que o preço vale a pena”.

Observa-se que a etapa de *prospecção*, indicada na bibliografia como a primeira, não compõe o processo de vendas da Alfa. Isto se dá devido ao fato da empresa fornecer ao CV uma espécie de fichário de clientes, os quais são atribuídos a estes ao longo da campanha. O CV poderá prospectar clientes desde que estes não façam parte da atribuição de outro CV.

Na etapa da *abordagem*, a “boa primeira impressão” indicada pelos autores, reflete na construção da credibilidade tão enfatizada nesta fase pela Alfa.

A *apresentação* é do tipo enlatada ou memorizada, pois visa apresentar a empresa e o produto ao cliente de uma forma pré-estabelecida.

A *recomendação* é baseada na coleta de dados que o vendedor efetuou na fase do *descobrimento*, neste momento o CV sugere ao cliente qual a melhor opção que atenderá aos seus desejos e necessidades. Portanto, constata-se que a Alfa desmembrou em duas etapas a fase de *apresentação* conceituada pelos autores pesquisados.

Na seqüência dos Sete Passos da Venda, a etapa das objeções é a última, no entanto os autores a colocam como a antepenúltima. Para Alfa as objeções podem aparecer em qualquer uma das etapas do processo de vendas, por isso é tratada como uma etapa a parte e na verdade está como 7º passo somente para efeito didático.

Segundo a classificação de Kotler, as objeções predominantemente enfrentadas pelo quadro de vendas da Alfa são as *resistências lógicas*, sendo as mais comuns relacionadas ao custo x benefício do produto.

Como já foi mencionado na pesquisa teórica, não existe um processo de vendas que funcione para todos os casos. Muitas vezes o CV não consegue concluir os Sete Passos, as objeções vêm logo de início e o mesmo deve contorná-las para então prosseguir na *abordagem*.

Esta metodologia é um procedimento novo, que para muitos CV's, principalmente os mais antigos, tem gerado desconforto e chegando, em alguns casos, a prejudicar o desempenho destes profissionais. A postura da Alfa é bastante rígida com relação a isto, e exige que os Sete Passos sejam utilizados em todas as vendas, exceto nas ocasiões em que o cliente interrompe o processo de vendas. Neste caso, o GA é o responsável pela implementação desta nova forma de vender.

#### **5.2.4 Planejamento de vendas**

Devido ao fato da empresa ter uma área de atuação abrangente, sua força de vendas é organizada em territórios, portanto, cada um dos 13 escritórios regionais é responsável por determinada área geográfica, levando em consideração o potencial de mercado e não o espaço físico. Estes escritórios são subordinados à duas diretorias uma do Norte e outra do Sul (vide organograma).

O planejamento *tático*, em nível intermediário, é desenvolvido no escritório central pela Diretoria de Vendas juntamente com o Presidente. A partir da definição dos objetivos anuais para cada escritório, a Diretoria de Vendas, comunica este objetivo aos escritórios regionais através do GR, que é o responsável pelo gerenciamento da regional e o cumprimento dos objetivos nos prazos estabelecidos.

Neste planejamento são apontados os seguintes elementos:

- dados históricos da campanha;
- quantidade de clientes a ser trabalhado;
- quantidade de consultores de vendas;
- quantidades de dias para a execução de cada campanha;
- orçamento destinado aos Gastos Internos de Comercialização – GIC (transporte, comunicação, diárias, hospedagem, outros);
- quantos clientes deverão renovar o contrato (clientes renda) e qual o valor em R\$ que isto deverá refletir;
- quantos clientes novos serão conquistados e quanto em R\$ deverá ser vendido para estes;

- percentuais de crescimento em relação a campanha do ano anterior;
- percentual de perda de clientes;
- percentual de penetração nos clientes novos;
- situação sócio-econômica da região em que o produto será comercializado;
- prazo de comercialização de determinado produto

O planejamento *tático* é de médio prazo e contempla as vendas de um ano, abrangendo o período de dezembro a novembro, denominado de ano econômico.

Conforme observa-se na teoria pesquisada, este planejamento abrange a etapa de *fixação dos objetivos de vendas* e a etapa de *alocação dos recursos financeiros* também está presente. No entanto, as etapas de *definição da estratégia de vendas* e do *estabelecimento dos controles*, estão presentes no planejamento *operacional*.

Após o planejamento *tático* determinar quanto deverá ser vendido no ano, o escritório regional elabora seu planejamento *operacional*, assessorado pela matriz, a fim de executar os objetivos estabelecidos. O planejamento *operacional* é efetuado individualmente para cada campanha de vendas, no caso do escritório regional de Florianópolis são 7 planejamentos, os quais são de responsabilidade do GR. Neste momento, são especificados taxa de comissão, objetivos individuais e diários em R\$, quantidade de contratos e quantidade de clientes visitados por canal, por equipe e por CV. São ainda determinados percentual de retenção e crescimento de clientes renda e percentual de penetração em novos clientes.

A empresa possui um cadastro de clientes próprio, que inclusive é atualizado via telefone. Este cadastro é a base para o planejamento *operacional*, o qual compreende a definição de estratégias para a campanha que se iniciará, dessa forma é definido qual canal trabalhará determinado mercado tendo por base o valor do investimento do ano anterior, o segmento de mercado e o potencial do cliente. Neste caso, um mercado com maior potencial de investimento deverá ser visitado pelo canal VP, já os menos expressivos pelo canal VT.

A atribuição dos clientes aos CV's obedece também a carteira que cada um possui, esta carteira é composta por clientes atendidos no ano anterior dentro da mesma campanha. Caso o CV não cumpra os objetivos estabelecidos ele poderá vir a perder integrantes de sua carteira.

Ainda neste planejamento, é definido o roteiro a ser seguido e a alocação de recursos humanos e financeiros. Estas estratégias poderão ser alteradas de acordo com o resultado da avaliação da campanha que se dá em três momentos: 30%, 60% e 90% de dias decorridos.

Baseado na teoria estudada, os objetivos podem ser decompostos em três elementos. Na Alfa o elemento escolhido como medida de eficiência é o crescimento em relação ao resultado do ano anterior. No que diz respeito ao padrão em que o atributo é medido, tem-se o percentual de manutenção dos clientes renda, percentual de penetração nos clientes novos e percentual de atingimento por produto.

### 5.2.5 Recrutamento e seleção

As fontes de recrutamento utilizadas na Alfa são primárias – recrutamento interno e indicação de funcionários – e secundárias, através de anúncios em jornais e cadastro de currículos eventualmente recebidos na empresa.

A seleção inicia-se com a triagem de currículos, seguida de entrevistas (roteiro previamente estabelecido). Também são verificadas as referências comerciais e bancárias dos candidatos. Os candidatos que passarem pelas primeiras fases são encaminhados para fazer uma simulação de vendas cuja responsabilidade é do GA. Em seguida é efetuada uma entrevista com o GR com aqueles que foram classificados até este momento. Nesta fase do processo de seleção, são escolhidos os candidatos com melhor desempenho e é aplicado um teste de perfil profissional denominado PPA – *Profyssional Perfil Analises*, este é eliminatório e o candidato deverá obter no mínimo 75% de perfil para o cargo.

Como pode ser observado, o processo de seleção é de responsabilidade da área de vendas, conforme sugere a teoria.

O perfil do candidato ao cargo de CV, buscado na seleção, é o seguinte:

- idade de 23 a 35 anos;
- preferencialmente mulher;
- 2º grau completo;
- moradores na cidade onde a Alfa tem escritório;
- experiência em vendas (não precisa ser no ramo);
- bons conhecimentos de informática;
- aprovados no teste de perfil profissional; e
- para o VP: veículo próprio, habilitação e disponibilidade para viagens.

As competências necessárias para o CV compreendem:

- Habilidades de: negociação, relacionamento interpessoal e comunicação.

- Atitudes e comportamento: auto confiança, energia para o trabalho, firmeza, persistência, comprometimento e atitude favorável para com o cliente.

### 5.2.6 Treinamento

Após a contratação, os candidatos primeiramente vão para um treinamento denominado Treinamento Intensivo de Vendas – TIV, o qual tem a duração de 4 semanas. Em seguida o CV é integrado à regional e permanece em treinamento junto com o GA e CV's por mais 4 semanas. Este treinamento visa instruir, treinar e desenvolver o futuro CV, fornecendo conhecimentos relativos à empresa e ao produto

Como a Alfa é uma prestadora de serviços o treinamento por ela disponibilizado não está dentro do período médio apontado na teoria consultada, pois Kotler (1994) sugere para este mo de prestação de serviços 12 semanas de treinamento. Para efetuar suas vendas, a Alfa adota um processo especificamente desenvolvido para suas atividades, chamado os *sete passos da venda*. Portanto, no TIV este processo é profundamente ensinado, pois passará a fazer parte da rotina do CV, sendo obrigatória a sua utilização.

O TIV tem caráter eliminatório, tendo em vista que o candidato que tirar média final abaixo de 8,5 será desligado da empresa ao término deste treinamento.

### 5.2.7 Motivação

Como já abordado na fundamentação teórica, o aspecto motivacional para a força de vendas é essencial. Na Alfa a preocupação com a motivação inicia-se no processo de seleção, em que a automotivação é característica necessária para a contratação do CV.

Pela manhã são realizadas diariamente reuniões do GA com sua equipe para abordar assuntos relativos aos acontecimentos do dia anterior, tais como: produção da equipe, CV's que se destacaram nas vendas, experiências com clientes, o que deu certo e errado, dificuldades e soluções encontradas.

Além destas reuniões diárias, também existe a RDS – Reunião de Desenvolvimento Semanal – a qual é feita uma vez na semana e necessita que o GA faça um planejamento dos assuntos que serão abordados. Nestas reuniões são discutidos aspectos do mercado, pontos fortes da Alfa, pontos fracos da concorrência e satisfação do cliente.

Também são relembrados os *sete passos da venda*, de acordo com a necessidade da equipe, por exemplo: o GA acompanhou CV's durante a semana e detectou que alguns apresentaram dificuldades nas etapas de *abordagem* e *fechamento*, diante desta constatação deverá ser desenvolvida uma atividade na RDS para sanar esta dificuldade.

O GR também comanda reuniões motivacionais com toda a força de vendas da regional, porém não há uma periodicidade para a realização das mesmas.

Observou-se que um dos aspectos motivacionais mais importantes para a força de vendas da Alfa são os incentivos financeiros – prêmios e taxa de comissão.

Baseado na pesquisa de campo efetuada por Carvalho (1989), em que relaciona fatores motivacionais por ordem de importância, foi efetuada, no mês de março/2002, uma pesquisa motivacional na Alfa, utilizando estes fatores. Dos 42 CV's efetivos na empresa, 31 responderam o questionário. O resultado indicou os seguintes itens em posição de importância:

- 1° Segurança pessoal, familiar e econômica.
- 2° Salário adequado.
- 3° Bom clima psicológico e emocional no trabalho.
- 4° Reconhecimento pelas tarefas executadas.
- 5° Oportunidade de fazer carreira.
- 6° Treinamento adequado.
- 7° Participação.
- 8° Aquisição de responsabilidade.
- 9° Imparcialidade no tratamento recebido.

Nota-se, na figura abaixo, que os resultados obtidos na pesquisa da Alfa diferem, em alguns aspectos, do resultado demonstrado por Carvalho (1989).

Carvalho (1989)	Alfa
1. Segurança pessoal, familiar e econômica.	1. Segurança pessoal, familiar e econômica.
2. Bom clima psicológico e emocional no trabalho.	2. Salário adequado.
3. Salário adequado.	3. Bom clima psicológico e emocional no trabalho.
4. Reconhecimento pelas tarefas executadas.	4. Reconhecimento pelas tarefas executadas
5. Imparcialidade no tratamento recebido.	5. Oportunidade de fazer carreira.
6. Participação.	6. Treinamento adequado
7. Oportunidade de fazer carreira.	7. Participação.
8. Treinamento adequado.	8. Aquisição de responsabilidade
9. Aquisição de responsabilidade.	9. Imparcialidade no tratamento recebido

Figura 7: Comparativo dos resultados das pesquisas realizados por Carvalho (1989) e na Alfa.

Como fator mais importante para ambas as pesquisas vem a segurança.

Já o salário tem maior importância para a Alfa, tendo em vista a forte influência dos incentivos financeiros já mencionada; o bom clima foi classificado como o 3° mais importante ao invés de 2°.

O reconhecimento coincidiu em 4° lugar; em seguida a oportunidade de carreira passou do 7° para o 5° o que demonstra que os profissionais buscam o crescimento profissional dentro da organização.

Na 6ª colocação veio o treinamento ao contrário do 8ª na pesquisa anterior, isso é consequência da implementação dos *sete passos da venda* há aproximadamente um ano. A participação passou de 6° para 7°. A aquisição de responsabilidade foi o penúltimo em importância.

Por fim a imparcialidade que surpreendeu, pois este aspecto era cotado, pelo autor deste trabalho através da observação, como de muita importância para a força de vendas. Observa-se neste caso, que pesou a postura ética adotada pela Alfa, postura esta fortemente cobrada tanto da gerência quanto dos CV's, o desrespeito a esta postura incorrerá em penalizações severas, inclusive demissões.

### 5.2.8 Remuneração

Os três autores pesquisados, Kotler (1994), Stanton e Spiro (1999) e Carvalho (1989), enfocam que a remuneração da força de vendas deve ser composta por uma parte fixa, outra variável e ajuda de custos. Na Alfa, o ciclo de venda do produto é curto e em decorrência disto os CV's possuem salário somente a base de comissões, porém existe uma retirada mínima, a qual visa proporcionar certa segurança ao funcionário. Neste caso, quando o CV não alcança determinado valor de comissões, a empresa complementa o valor da retirada mínima ficando o CV devendo o valor do complemento para a empresa, o qual será descontado no mês subsequente.

A taxa de comissão é definida no *planejamento operacional* da campanha, é baseada em um ganho médio, e dessa forma está relacionada à quantidade de dias trabalhados, quantidade de clientes a serem visitados e ao objetivo diário estabelecido. Ainda sobre as comissões reincide o DSR – descanso semanal remunerado.

Ainda como parte da remuneração variável, o CV recebe prêmios de acordo com seu desempenho nas vendas. Os prêmios pagos são: crescimento da renda; venda de produto Internet; pelo pagamento em cheque/débito em conta corrente da 1ª parcela do contrato e superação no final da campanha. Além disso, também existe o Clube dos Campeões cujo prêmio anual é uma viagem com direito a acompanhante.

A ajuda de custos para os CV's-VP compreende:

- Ponto a ponto: quantidade de quilômetros entre a sede da regional e a cidade onde o CV irá trabalhar. É pago semanalmente e o cálculo é feito da seguinte forma:  
20% sobre o valor do litro da gasolina X km rodados.
- Locomoção: compreende os gastos para visitar os clientes dentro das cidades, neste caso são pagos 11 litros de gasolina por dia. Também é pago semanalmente.
- Diárias: é destinada ao pagamento semanal das refeições e são pagos R\$ 15,00 por dia.
- Indenização de gastos com veículos: como o CV usa o veículo próprio para trabalhar, é pago o valor de R\$ 100,00 mensalmente, a fim de compensá-lo por esta utilização.
- Telefone celular: quando o CV utiliza o seu celular a trabalho, a empresa dá uma ajuda de custos mensal de R\$ 30,00 – para campanhas na sede e R\$ 50,00 – para campanhas fora da sede.

As despesas de hospedagem são por conta da empresa, que responsabiliza-se pelas reservas e demais negociações junto à hotéis.

O salário indireto abrange, férias remuneradas pela média dos últimos 12 meses, seguro de vida, plano de saúde, vale refeição e previdência privada.

Além disso, a Alfa oferece remuneração não financeira na forma de oportunidade de promoção para cargo de gerência, bem como promove reconhecimento, nas reuniões, dos CV's que obtiveram destaque no desempenho de vendas do dia/semana/campanha. Estes procedimentos encontram respaldo no exposto por Stanton e Spiro (1999).

### 5.2.9 Controle e avaliação de desempenho em vendas

Conforme apontado na teoria, o controle e a avaliação de desempenho em vendas na Alfa estão intimamente relacionados. Dessa forma, ao fazer a avaliação de desempenho reúne-se informações para efetuar o controle.

As campanhas de vendas são controladas diariamente. Cada GA verifica a produção de cada integrante de sua equipe, analisando quantas visitas fez e quantos contratos novos e renda fechou. Da mesma forma, o GR analisa a produção do dia das equipes de vendas juntamente com o GA.

O Diretor de Vendas também analisa a produção diariamente e aos 30%, 60% e 90% dos dias decorridos de campanha, vem até o escritório regional, e em conjunto com GR e GA's efetua avaliação dos números da campanha. Nestas avaliações são detectados problemas e desenvolvidas táticas para alcançar os resultados planejados (planejamento operacional). Segundo Stanton e Spiro (1999), estes controles seguem os critérios da *análise do volume de vendas*.

Análises como custos de vendas e de marketing, de desempenho quantitativos de vendas que indica a participação no mercado, não são efetuados no escritório regional e sim diretamente na matriz, dessa forma não é possível detalhá-las.

O foco da atividade do GA é treinar e desenvolver os CV's, para isto são utilizadas as seguintes ferramentas:

- Relatório de Desenvolvimento no Campo – RDC: Este relatório é preenchido quando o GA acompanha o CV no agenciamento do cliente. Seu objetivo é verificar se o CV utiliza o método dos Sete Passos da Venda e se o pratica corretamente. Após a avaliação, o GA dá o *feedback* ao CV. É indicado ao GA fazer 2 acompanhamentos por dia.
- Plano de Desenvolvimento: Ao verificar no RDC que o CV não utilizou ou praticou incorretamente os *sete passos de venda*, o GA elabora um plano para desenvolvê-lo em

seus pontos fracos. No próximo RDC será feito uma nova avaliação e verificado se as dificuldades detectadas no último RDC foram superadas. Caso necessário, novos Planos de Desenvolvimento serão feitos, buscando melhorar o desempenho do CV de acordo com a metodologia adotada pela empresa.

- Previsão de Cancelado: Neste relatório o CV informa ao GA quais clientes de renda tem previsão de cancelamento da renovação, diante destas informações o GA poderá incluir alguns clientes para o seu roteiro de visitas semanal junto com o CV.
- Controle de Qualidade do CV: Esta ferramenta possibilita ao GA avaliar a qualidade da venda que o CV efetuou, pois o cliente, que já efetuou contrato, é contatado pelo GA que faz uma espécie de entrevista na qual questiona as atitudes do CV sobre postura, conhecimento da empresa e do produto, se ficou alguma pendência, enfim se está satisfeito com o atendimento recebido. O GA deve fazer 5 controles de qualidade por dia.
- Itinerário Semanal do Gerente de Vendas: Neste relatório o GA descreve seu roteiro semanal compreendendo acompanhamento e desenvolvimento dos CV's, reuniões, controles de qualidade da venda e outras atividades que se fizerem necessárias. Além disso, este relatório apresenta um campo onde é planejado as atividades e outro em que são relacionadas as atividades efetivamente realizadas naquele período.

As formas de avaliar, citadas por Kotler (1994), são amplamente utilizadas na Alfa, tendo em vista que são feitas comparações entre vendedores e também do histórico das vendas de cada um. Através do Controle de Qualidade, efetuado pelo GA, e das Solicitações de Atendimento, geradas pelo SAC-Serviço de Atendimento ao Cliente, avalia-se a qualidade da venda.

Diante do exposto, verifica-se que o controle e a avaliação de desempenho em vendas caminham juntas e em muitos momentos chegam a unirem-se. O controle inicia-se na avaliação do CV dentro das metas a ele atribuídas, a avaliação de vários CV's compõem a avaliação da equipe de vendas, quando todas as equipes são avaliadas tem-se o resultado da campanha de vendas, o qual por sua vez reflete no resultado da regional.

A força de vendas é controlada através de números de visitas fixadas diariamente, bem como dos resultados em R\$ que estas visitas deverão trazer. A quantidade de visitas diárias são estabelecidas tanto para clientes novos (potenciais), para como clientes renda (atuais).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração deste estudo de caso, é possível tecer diversas considerações a respeito da administração de vendas na Alfa.

Observa-se que a empresa está em um momento de forte transição, devido ao fato de estar enfrentando, nos últimos 12 meses, um mercado fortemente competitivo, tendo em vista que o segmento no qual atua iniciou a expansão com a privatização das telecomunicações.

Em função deste quadro, criou-se a necessidade de ter um alto nível de profissionalismo da administração de vendas na empresa pesquisada, dessa forma nunca foi tão exigida a profissionalização das funções de vendas. Esta exigência apoia-se em padrões profissionais de conduta de todos os seus funcionários, em especial do CV, GA, GR e Diretor de Vendas e na política de preços praticada pela empresa, a qual é única para todos os clientes em todo o país.

Diante deste quadro competitivo, o perfil do profissional de vendas da Alfa está direcionado à transparência e ao relacionamento tanto com o cliente interno, quanto com o cliente externo.

A empresa está focada no cliente, pois deseja construir um relacionamento conquistando assim a fidelidade do mesmo. A Alfa acredita que o atendimento diferenciado e a postura profissional adequada é o diferencial para manter e conquistar mercados.

Outro ponto relevante neste trabalho foi o processo de vendas adotado pela empresa, os *sete passos da venda*. Diferente do que foi abordado na teoria, a etapa de *acompanhamento* não existe para a Alfa, pode-se considerar que o ciclo do venda do produto é curto e que sendo assim o CV atende grande quantidade de clientes. Entretanto, acredita-se que poderia ser aplicada esta etapa, tendo em vista que existe o Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, o qual gera Solicitações de Atendimento – SA as quais, muitas vezes, são encaminhadas ao CV, como este não reconhece a etapa de *acompanhamento* como integrante do processo de vendas, acaba não dando a devida atenção ao cliente neste momento.

Diante desta situação, sugere-se que o *acompanhamento* seja o oitavo passo no processo de vendas da Alfa.

Ainda com relação ao processo de vendas, observou-se que a implantação desta nova forma de vender iniciou um processo de mudança bastante expressivo na área de vendas,

muitos CV's não conseguem utilizar os passos da venda de maneira natural, inclusive alguns acreditam que a utilização deste método atrapalha a venda.

Os GA's também tiveram que adaptar-se a este novo método, pois a Alfa delegou a estes a garantia de execução dos *sete passos da venda* pelos CV's. Muitos deles apresentam dificuldade em atender a todas estas exigências, tais como: acompanhar 2 CV's por dia; elaborar um plano de desenvolvimento e voltar a acompanhar o CV para que feche o processo de desenvolvimento sugerido; e elaborar os 5 controles de qualidade diariamente.

O que os GA's alegam é a falta de tempo para desenvolver todas as atividades a eles delegadas. Ao ouvir o Diretor de Vendas, em reunião com os GA's e GR, o mesmo proferiu que é somente "questão de organização do tempo, o GA precisa organizar-se para que possa cobrar do CV a organização de sua rotina diária".

Com relação aos pontos fortes, a Alfa possui diversos que ainda a mantêm líder do mercado em que atua:

- É a maior empresa no Brasil em seu ramo de atividade.
- Pertence a um grande grupo norte-americano que está investindo fortemente na empresa.
- Possui 18 anos de atuação no mercado.
- Seus produtos são conhecidos em cerca de 85% do território nacional.
- Possui uma política de preços única para todos os clientes.
- Foco no cliente.
- Investe em treinamento para a área de vendas.

Embora possua diversos pontos fortes, possui também pontos fracos, tais como:

- Não saiu a frente da concorrência, deixou que ela se instalasse para depois tomar ações perante ao mercado.
- Seu quadro de vendas está um tanto fragilizado, tendo em vista que as vendas caíram, em virtude da concorrência, e o ganho destes profissionais também.
- Seus produtos contêm informações desatualizadas.

Por fim, é possível afirmar que a Alfa, apesar de suas dificuldades e de encontrar-se em fase de transição, possui uma administração de vendas estruturada e uma força de vendas bastante profissional focada no cliente.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antônio Vieira. **Avaliação de equipes de vendas**: gerentes supervisores, vendedores, promotores de vendas, demonstradoras. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

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

CZINKOTA, Michael R, *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESLANDES, Suely F. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas: 1994.

KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. Pioneira: São Paulo, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1994.

LARROUSSE, L. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1992.

MARÇONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MEGGINSON, Leon. *et al.* **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

RUIZ, João A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1978.

STANTON, William J. SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

## **ANEXOS**

**ANEXO I – Questionário de pesquisa motivacional aplicado nos CV's****PESQUISA MOTIVACIONAL**

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Este questionário faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso, em Administração de Empresas da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, o qual está sendo elaborado pela acadêmica Jaqueline de Fátima Cardoso.

Favor enumerar de 1 a 9, sendo 1 o fator mais importante e assim sucessivamente, os fatores que você julga ser mais importante no aspecto *motivacional* para o desempenho de seu trabalho. **MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!**

- ( ) Segurança pessoal, familiar e econômica
- ( ) Bom clima psicológico e emocional no trabalho
- ( ) Salário adequado
- ( ) Reconhecimento pelas tarefas executadas
- ( ) Imparcialidade no tratamento recebido
- ( ) Participação
- ( ) Oportunidade de fazer carreira
- ( ) Treinamento adequado
- ( ) Aquisição de responsabilidade