



**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Ricardo Angnes

**CONSTRUINDO UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS:
A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA, PESSOAS,
PROCESSOS E FERRAMENTAS**

Santa Cruz do Sul - RS

2012

A591c

Angnes, Ricardo

Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas / Ricardo Angnes. – 2012.

138 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Lengler.

1. Vendas - Administração. 2. Liderança. 3. Padrões de desempenho. I. Lengler, Jorge. II. Título.

CDD: 658.81

Ricardo Angnes

**CONSTRUINDO UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS: A CONTRIBUIÇÃO DA
LIDERANÇA, PESSOAS, PROCESSOS E FERRAMENTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Área de Concentração em *Marketing*, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientado por: Prof. Dr. Jorge Lengler.

Santa Cruz do Sul

2012

Ricardo Angnes

**CONSTRUINDO UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS: A CONTRIBUIÇÃO DA
LIDERANÇA, PESSOAS, PROCESSOS E FERRAMENTAS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Área de Concentração em *Marketing*, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Santa Cruz do Sul, 28 de fevereiro de 2013.

Dr. Jorge Bertineti Lengler
Professor Orientador – UNISC

Dr. Carlos Mello Moyano
Professor examinador – UNISC

Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming
Professor examinador – UNIJUI

Santa Cruz do Sul
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Mary, pelo carinho e companheirismo, e às minhas filhas Martina e Betina, pela compreensão e afeto.

Aos meus pais e irmãos, pelo incentivo.

Aos executivos Júlio, Marcela, Cleodon, Tiago, Marcos, Sandro, Júnior, Emerson, Derli e Vera, pela troca de experiências e ideias.

Aos colegas, professores e coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, pelo conhecimento compartilhado e pela oportunidade de convivência.

Ao professor orientador Dr. Jorge Lengler, por acreditar neste trabalho e com sabedoria conduzir cada etapa, agregando o seu conhecimento.

*Uma ideia poderosa pode ficar sem utilidade em uma empresa durante anos,
não porque seus méritos não são reconhecidos, mas porque
ninguém assumiu a responsabilidade de convertê-la de palavras em ação.*

Theodore Levitt

RESUMO

Durante anos, os gestores de vendas apostaram que, com uma excelente equipe de vendas, consegue-se obter resultados e manter a competitividade da empresa. Porém, a disputa pelo mercado está cada vez mais acirrada, exigindo uma nova abordagem em gestão de vendas, que adicione aspectos científicos e novas dimensões, que vão além do fator pessoas. Portanto, busca-se, neste estudo, propor um modelo de gestão de vendas com uma abordagem mais abrangente e com bases científicas, para possibilitar novos padrões de desempenho. O presente trabalho foi realizado através de um estudo exploratório, com entrevistas em profundidade, aplicadas aos gestores de vendas selecionados conforme perfil amostral definido para este tema. Os tópicos fundamentais constantes no roteiro de entrevista foram as quatro dimensões-chave para a gestão de vendas, descritas na revisão da literatura e apresentadas no modelo proposto, permitindo que, independentemente da proposta inicial do modelo de gestão de vendas, os gestores contribuíssem com a identificação de novas variáveis, para aprimorar o modelo inicial e os indicadores de cada dimensão. Para a coleta dos dados utilizou-se as técnicas do incidente crítico e teste de conceito, que permitiram validar cientificamente as informações dos gestores entrevistados. As informações foram analisadas e validadas através do método de análise de discurso, resultando na inclusão de novos indicadores e de um novo sistema, denominado de apoio. Também ficaram caracterizadas todas as dimensões e indicadores que passaram a fazer parte da proposta final do modelo gestão de vendas. Portanto, o modelo final apresentado é uma composição do modelo inicial, oriundo do marco teórico, adicionadas as contribuições identificadas pelos entrevistados no teste de conceito e nos incidentes críticos positivos e negativos. Este modelo poderá ajudar a tornar a gestão de vendas mais científica e permitir a compreensão de quais são os diferentes indicadores que fazem parte do processo de gestão de vendas. Finalmente, são apresentadas as implicações gerenciais e acadêmicas do trabalho, seguidas de suas limitações e recomendações para estudos futuros.

Palavras-chave: Modelo de gestão de vendas. *Performance* de vendas. Gestão científica de vendas. Força de vendas. Indicadores de vendas.

ABSTRACT

For many years, sales managers had believed that whether you had a high performance sales team your company could reach outstanding results and sustained competitive edge. However, we need a new sales approach nowadays, once competition for market share has been increasing more and more. Such approach should be based on science and add some new dimensions that go beyond the human factors. The aim of the present study is to suggest a broader sales management model based on scientific findings that could provide better performance patterns. It is an exploratory study carried out through deep interviews with a group of sales managers previously selected according to the profile sample defined for the study. The main topics of the interview script were four key-dimensions for a successful sales management found in a literature review. These four key-dimensions were also included in the model originally proposed in this study. The research approach adopted allowed participant managers to contribute to the improvement of the original model and the indicators of each dimension by identifying new variables. The techniques used for collecting data were the critical incident and the test of concept, which made possible to scientifically validate all the information collected. This information was also analyzed and validated through the speech analysis method. As a result, new indicators were included in the original model and a new system was constructed, called supportive system. Additionally, all the dimensions and indicators included in the final model were characterized. Thus, the final model is a combination of the original model created from the literature review with the contributions made by the participant managers through test of concept and positive and negative critical incidents reported. This model will help sales management to become more scientific and enable us to better understand the different indicators composing the sale management process. Finally, the managerial and academic implications of the work are presented, followed by a discussion about its limitations and some recommendations for future studies.

Keywords: Sales management model. Sales performance. Sales indicators. Sales force. Scientific sales management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo da produtividade de acordo com duas abordagens distintas	16
Figura 2 - Liderança situacional - Níveis de desenvolvimento.....	32
Figura 3 - Procedimentos para projetar territórios de vendas.....	38
Figura 4 - Modelo de gestão de vendas proposto	75
Figura 5 - Indicadores do modelo de gestão de vendas proposto.....	80
Figura 6 - Modelo de gestão de vendas - Modelo final.....	110
Figura 7- Modelo de gestão de vendas - Modelo inicial com inclusão de novos indicadores	110
Figura 8 - Modelo de gestão de vendas - Modelo final com Sistema de Apoio	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos entrevistados	73
Quadro 2 – Incidentes críticos positivos	87
Quadro 3 – Incidentes críticos negativos	88
Quadro 4 - Agrupamento dos indicadores identificados nos incidentes críticos positivos por dimensão	94
Quadro 5 - Agrupamento dos indicadores identificados nos incidentes críticos negativos por dimensão	95
Quadro 6 - Indicadores identificados nos incidentes críticos.....	96
Quadro 7 - Teste de conceito do modelo proposto.....	106
Quadro 8 - Indicadores identificados nos incidentes críticos e teste de conceito....	108
Quadro 9 - Novos indicadores definidos para inclusão ao modelo inicial.....	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Funções da administração	20
2.2	Vendas.....	22
2.2.1	Gerenciamento de vendas.....	22
2.2.2	Venda pessoal	23
2.3	Liderança	24
2.3.1	Abordagem transformacional.....	26
2.3.1.1	Esclarecimento dos valores	27
2.3.1.2	Compartilhamento da visão de futuro	28
2.3.1.3	Desafio aos processos atuais	29
2.3.1.4	Desenvolvimento das competências.....	30
2.3.1.5	Reconhecimento das pessoas	30
2.3.2	Abordagem situacional.....	31
2.3.3	Inteligência emocional: conhecendo-se para desenvolver a equipe.....	34
2.3.4	Cargos de liderança na organização de vendas.....	36
2.4	Pessoas.....	36
2.4.1	Estruturação da equipe.....	37
2.4.2	Definição do território de vendas.....	37
2.4.3	Recrutamento e seleção	38
2.4.3.1	Recrutamento	39
2.4.3.2	Seleção.....	40
2.4.3.3	Decisão de seleção	40
2.4.4	Treinamento de vendas.....	41
2.4.4.1	Treinamento de vendas como investimento fundamental.....	41
2.4.4.2	Testes de desempenho	42
2.4.4.3	Conhecimento sobre o cliente	42

2.4.4.4	Gerenciamento de tempo e território.....	43
2.4.4.5	Programa de treinamento de vendas.....	43
2.4.5	Motivação e recompensa.....	44
2.4.5.1	Plano de incentivo - concursos de vendas	47
2.5	Processo de venda.....	48
2.5.1	Prospecção de mercado	49
2.5.2	Abordagem ao cliente	49
2.5.2.1	Avaliação de necessidades	50
2.5.2.2	Apresentação.....	50
2.5.2.3	Respondendo às objeções	51
2.5.2.4	Objeções de preço e valor	51
2.5.2.5	Objeções sobre produtos/serviços.....	52
2.5.2.6	Objeções de protelação	52
2.5.2.7	Objeções ocultas.....	52
2.5.2.8	Acompanhamento	53
2.6	Ferramentas.....	53
2.6.1	Utilização de tecnologia da informação e <i>personal digital assistant</i>	54
2.6.2	Painel de indicadores-chave – análise de produtividade	55
2.6.2.1	De volume de vendas para produtividade em vendas	56
2.6.3	Painel de indicadores-chave – análise de lucratividade	57
2.6.4	Lucratividade de vendedores.....	57
2.6.5	Comparativo entre territórios de venda	58
2.6.6	Análise da rentabilidade	59
2.6.6.1	Custeio baseado em atividades	61
2.6.6.2	Custeio baseado no esforço de produção	61
2.7	Modelo: conceitos e definições	61
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	64
3.1	Técnica de coleta de dados.....	65
3.1.1	Entrevista.....	65
3.1.2	Técnica da entrevista em profundidade	65
3.1.3	Entrevista em profundidade semiestruturada	67
3.2	Técnica de incidente crítico	68
3.3	Teste de conceito	69
3.4	Amostra.....	70

3.5	Sujeito amostral e perfil do informante	71
3.6	Etapas da entrevista.....	73
3.7	Forma de análise das entrevistas	73
4	CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO	75
4.1	Liderança	76
4.2	Pessoas.....	76
4.3	Processos	77
4.4	Ferramentas.....	78
4.5	Relação de interdependência entre as dimensões do modelo	78
4.6	Relação do modelo com as funções da administração	80
5	RESULTADOS – EM BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS	81
5.1	Conclusão das entrevistas em profundidade	81
5.2	Incidentes críticos.....	81
5.2.1	Incidentes críticos positivos	81
5.2.2	Incidentes críticos negativos	87
5.3	Análise e agrupamento dos indicadores.....	94
5.3.1	Indicadores da dimensão ferramentas	96
5.3.2	Indicadores da dimensão liderança.....	97
5.3.3	Indicadores da dimensão pessoas	97
5.3.4	Indicadores da dimensão processos.....	98
5.3.5	Indicadores da dimensão apoio.....	99
5.4	Teste de conceito	99
5.4.1	Validação da dimensão liderança	100
5.4.2	Validação da dimensão pessoas.....	101
5.4.3	Validação da dimensão processos	102
5.4.4	Validação da dimensão ferramentas.....	103
5.5	Integração das dimensões	105
5.6	O modelo final	106
6	CONCLUSÃO.....	120
6.1	Contribuições para gestores.....	123
6.2	Contribuições para o meio acadêmico.....	127
6.3	Limitações e proposições de estudos futuros	128
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	137

1 INTRODUÇÃO

A busca por um modelo de gestão adequado e eficaz para a área de vendas tem sido o desafio de muitas empresas e passa pela compreensão da importância desta área, seu papel, sua estrutura e posicionamento na hierarquia, como será administrada e a sua atuação dentro do *mix de marketing*.

Para superar esse desafio, de acordo com Ledingham, Kovack e Simon (2006), precisa-se adotar uma abordagem científica para a gestão de vendas, a partir de um modelo que se cerca de tecnologia da informação, ferramentas e processos, junto com a ação de vender e a competência do vendedor. Destaca-se que não bastam somente as inter-relações e o talento natural de algumas pessoas para a venda, mas são necessários, também, indicadores de *performance*, análises dos clientes, processos de atendimento e ferramentas de apoio ao vendedor, para que ocorra o resultado esperado das vendas.

Portanto, o processo de vendas deve passar também por análises que remetem ao seu papel dentro dos quatro "Ps" de Marketing - produto, preço, promoção, ponto de venda – aonde a área de vendas faz parte de promoção.

Kurtz (1998) enfatiza que a promoção é o elo de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios para enviar mensagens sobre bens, serviços e ideias, que podem ser definidas diretamente, pelo pessoal de vendas, ou indiretamente, por meio de anúncios e promoções.

E quando se fala em importância dentro da organização, a área de vendas é parte importante da evolução da estratégia da empresa. Conforme Megido (2002), na história do Brasil, a capacidade comercial está sempre associada aos avanços obtidos, e, ao mesmo tempo, a incompetência de vendas é sempre associada à falta de progresso.

Na concepção de Megido (2002), vendas é a atividade que acompanha as pessoas pela vida e se torna inevitável em qualquer área da experiência humana. Nas organizações, é essencial estudar as práticas e os modelos de gestão comercial, pois a falta dessa compreensão é a causa de muitos fracassos empresariais.

Portanto, a modernização da área de vendas é uma necessidade inadiável, e, segundo o autor, ainda há entre nós forte apego à noção de que a abordagem humana no gerenciamento da força de vendas é o único fator preponderante.

Conforme Megido (2002), predomina em grande parcela dos administradores de vendas, o ceticismo em relação à utilização da tecnologia da informação para se conquistarem novos patamares de eficácia.

Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), as vendas pessoais evoluíram para uma abordagem científica, que se baseia em quatro dimensões, as quais tornam o aumento da *performance* previsível e controlável.

Essa nova abordagem científica, objeto deste trabalho, busca o aumento da produtividade da equipe de vendas. Segundo os autores, essa abordagem se inicia com o processo de ofertar e direcionar os produtos e serviços, adaptando-os às necessidades de cada segmento de mercado, tendo a certeza de se estar vendendo a coisa certa ao cliente certo.

Na segunda dimensão, acrescenta-se o uso de ferramentas e procedimentos junto com processos disciplinados de gestão de vendas. Na visão dos autores, deve-se discutir detalhadamente os canais de vendas e distribuição e analisar, de forma sistemática, o plano de contas e territórios. Além disso, é necessário estruturar processos de monitoramento ao longo do ciclo de vendas, tanto para representantes quanto para parceiros, com controles eletrônicos para representantes e supervisores.

Na terceira dimensão, o líder define a gestão do desempenho e acompanha o desempenho da equipe de vendas com métricas adequadas. Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), o líder deve premiar os vendedores com base em resultados, através da incorporação de métricas, incentivos e sistemas de remuneração variável.

A quarta dimensão trata da mobilização da força de vendas. Para os autores, os recursos de vendas devem ser distribuídos sistematicamente, integrando-se os canais a diferentes abordagens de vendas, conforme as necessidades e desafios de cada segmento de clientes. Além disso, deve-se criar equipes para as vendas mais complexas e dar apoio aos vendedores, para ajudá-los a maximizar a produtividade.

Porém, como não existem muitos trabalhos abordando o aspecto gerencial do processo de vendas, o objetivo desta pesquisa é propor um modelo para a gestão de vendas que contemple esses aspectos de cientificidade e *performance*.

Também procura-se compreender melhor as dimensões envolvidas num modelo de gestão da área de vendas e os respectivos indicadores, dentro do contexto de uma organização e o seu impacto na *performance* da equipe de vendas.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro contempla a introdução, o segundo traz o referencial teórico e no terceiro capítulo encontra-se a metodologia da pesquisa. O quarto capítulo apresenta a construção do modelo teórico, no quinto são mostrados os resultados da pesquisa e no sexto, a conclusão do trabalho.

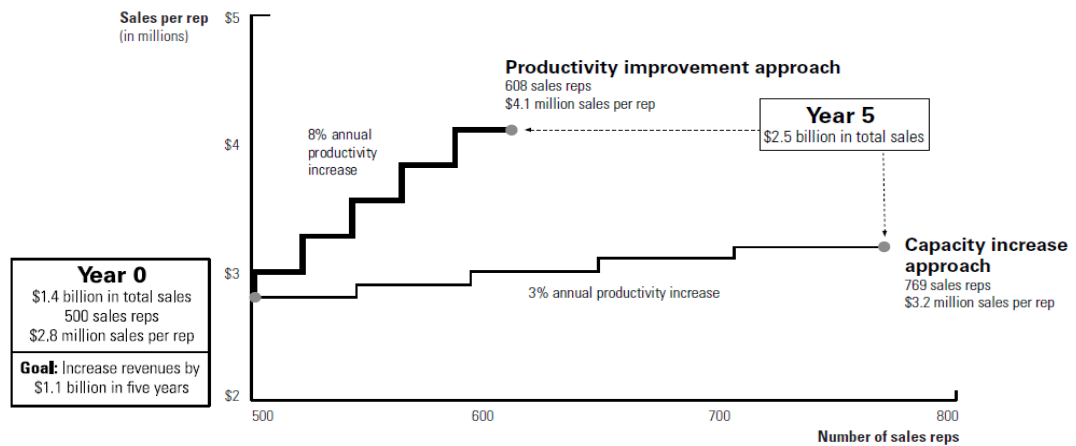
1.1 Problema de pesquisa

De acordo com Ledingham, Kovack e Simon (2006), durante anos os gerentes de vendas de muitas empresas apostaram em excelentes vendedores e em uma equipe de vendas constituída de muitas pessoas, para manter a competitividade. Mas, embora esse modelo de gestão possa ter surtido efeito por um tempo, atualmente ter somente este foco na equipe de vendas não vem gerando os resultados esperados. Os dirigentes de vendas estão buscando adotar uma abordagem mais científica e reinventando táticas para responder a novos ambientes de mercado. Segundo os autores, os gestores procuram conquistar o cliente de um jeito inovador e, para elevar a produtividade do pessoal, procuram ajudar a equipe a tirar o máximo da capacitação e dos recursos disponíveis.

Entende-se que essa busca vem ocorrendo porque atualmente as empresas vivem em um ambiente de grande competitividade e constante pressão do mercado, fazendo com que os gestores busquem novas formas de melhorar seus resultados. Conforme Seley e Holloway (2009), nos dias atuais, a competitividade entre empresas e a constante pressão por resultados fazem os gestores estarem sempre alertas para qualquer alteração no quadro planejado.

No exemplo a seguir (Figura 1), pode-se analisar uma situação de mercado em que a meta de crescimento da receita pode ser alcançada através das duas abordagens: a adoção de uma abordagem científica para aumentar a eficácia da força de vendas, ou uma abordagem tradicional, através da contratação de mais vendedores.

Figura 1 – Comparativo da produtividade de acordo com duas abordagens distintas



Fonte: Ledingham, Kovack e Simon (2006).

Conforme se pode observar, o caminho de menor despesa e maior eficácia foi elevar a produtividade da equipe através de um ganho incremental de faturamento com menor adição de vendedores à equipe.

De acordo com Ledingham, Kovack e Simon (2006), o desafio é garantir o aumento de *performance* de modo previsível, e que esteja sustentado num método científico, a exemplo das quatro dimensões apresentadas.

Atualmente, as organizações enfrentam uma oferta crescente de métodos e tecnologias, provenientes de empresas de TI e Consultorias, que podem melhorar seus resultados.

Segundo Seley e Holloway (2009), numa gestão científica, as informações melhoram os resultados e a produtividade das vendas, e essas informações ajudam também a mensurar questões estratégicas. Com respostas a essas perguntas, os executivos podem assegurar que os negócios caminhem de acordo com os objetivos da empresa. Tal abordagem auxilia também a frente de vendas a direcionar cada um de seus vendedores com base em suas forças e fraquezas.

Sendo assim, este trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o conjunto de elementos capazes de formar uma proposta metodológica de um modelo para a gestão de vendas?

1.2 Objetivos

Partindo-se do problema de pesquisa, estabeleceu-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Esta dissertação tem como objetivo geral propor um modelo de gestão de vendas no contexto de uma organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são os elementos importantes para composição de um modelo para gestão de vendas.
- Avaliar a contribuição de dimensões de liderança, pessoas, processos e ferramentas na composição do modelo para a gestão de vendas.
- Identificar os indicadores de cada uma das dimensões do modelo proposto.

1.3 Justificativa

A escolha do tema Gestão de Vendas decorre da sua importância e papel estratégico na execução da comunicação entre uma empresa e seus clientes.

Conforme McDonald (2004), em muitas organizações a força de vendas já existia muito antes de existir uma atividade formal de *marketing*, e, a despeito desse fato, o gerenciamento da força de vendas tem sido uma área tradicionalmente negligenciada pelo gerenciamento de *marketing*.

Segundo McDonald (2004), muitas forças de vendas europeias foram investigadas nas últimas décadas, e constatou-se a falta de planejamento das vendas e de profissionalismo dos vendedores. Frequentemente, os vendedores têm pouca noção sobre em quais produtos e grupos de clientes se concentrar, têm pouco conhecimento sobre a atividade dos concorrentes, não planejam bem suas apresentações, raramente conversam com clientes em termos de benefícios, fazem pouco esforço para fechar uma venda e fazem muitas visitas sem ter o objetivo claro.

De acordo com Ingram et al. (2005), esse tradicional modelo de venda orientado por transações está sendo substituído por abordagens de venda orientadas por relacionamentos. Em vez de uma ênfase na venda de produtos a curto prazo, os vendedores estão sendo direcionados a desenvolver relacionamentos a longo prazo, ao solucionar problemas do cliente, oferecer oportunidades e agregar valor aos negócios do cliente por um longo período. Essas mudanças são difíceis, mas críticas para as organizações de vendas, pois o tipo de relacionamento estabelecido com os clientes afeta todos os outros aspectos do gerenciamento de vendas.

Segundo Ledingham, Kovack e Simon (2006), quem adota uma abordagem científica segue um caminho bastante distinto. Seu foco é, acima de tudo, aumentar a produtividade de cada vendedor.

Portanto, torna-se necessário avaliar se é possível essa abordagem científica e também como agir para aumentar a produtividade, sem dispor de uma equipe formada somente por excelentes vendedores. Além disso, é necessário verificar se, com a aplicação de conceitos científicos para a avaliação do desempenho da gestão de vendas, consegue-se mudar os padrões de desempenho e abrir espaço para um novo modelo, adequado para esta necessidade de evolução da gestão de vendas.

Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), o futuro da atividade empresarial caminha para realizar as melhorias intencionalmente, e não por acaso, principalmente para os gestores do processo que gera a receita da empresa.

Em empresas que adotaram uma abordagem científica para melhorar a eficácia da força de vendas, os vendedores que estavam classificados nos dois quartis inferiores de resultado apresentaram uma melhora de desempenho que chegou a 200% de crescimento de produtividade, de acordo com Ledingham, Kovack e Simon (2006).

Como os trabalhos científicos estão sempre em evolução, as quatro dimensões apresentadas neste trabalho podem contribuir para a evolução da gestão de vendas e se tornar procedimentos rotineiros em toda a empresa que busca competir de modo eficaz no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais conceitos que serviram de base para a pesquisa tratam de vendas e de quatro dimensões que irão compor o modelo de gestão de vendas proposto, os quais contemplam a liderança, as pessoas, os processos e as ferramentas e estão relacionados com as funções da administração.

2.1 Funções da administração

Funções administrativas são atividades que devem ser desempenhadas com objetivo de melhor administrar uma organização. São as atividades que possibilitam desempenho das atividades-fins. Segundo Fayol (2007), pode-se compilar as funções administrativas em cinco atividades: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Para este modelo de gestão de vendas, as principais funções em que está inserido são o comando, a coordenação e o controle.

Conforme Montana e Charnov (2006), a terceira função administrativa é o comando, que está relacionado à maneira como os gerentes administram os funcionários. Dentre suas atividades, destacam-se comunicação eficaz, comportamentos gerenciais e uso de recompensas na discussão sobre como um gerente deveria comandar os funcionários.

Para Maximiliano (2007), comando é sinônimo de liderança. Segundo o autor, a pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. A capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência, por algum motivo. A motivação dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder.

A quarta função administrativa a ser trabalhada é a coordenação. Para Fayol (2007), coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso. O autor complementa ainda que, ao coordenar, é possível dar ao organismo material e social de cada

função as proporções convenientes para que o líder possa desempenhar seu papel segura e economicamente.

Montana e Chanov (2006) complementam que a coordenação é função referente às atividades destinadas a criar uma relação entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para realizar um objetivo comum.

Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006) destacam que a coordenação acontece quando existe uma cultura interna de forte articulação, cooperação e troca complementar. Ou seja, a palavra que está relacionada com a coordenação é a harmonização dos interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou mesmo setoriais. Os autores comentam ainda que, na coordenação, a manutenção de canais regulares e fluidos de comunicação entre as partes envolvidas é instrumento eficiente e eficaz à gestão das organizações.

A última função, o controle, é essencial para verificar se o que foi previsto está sendo executado de forma correta. De acordo com Fayol (2007), em uma empresa, o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos.

Conforme Robbins e Decenzo (2004), o controle envolve o processo de monitoramento das atividades para se ter certeza de que elas estão sendo realizadas como planejado e para corrigir qualquer desvio significativo. Um sistema de controle eficaz dá a certeza de que as atividades são completadas de maneira que conduzam aos objetivos da organização.

Segundo Montana e Charnov (2006), a função controle está relacionada ao modo como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização e tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição.

Maximiano (2007) traz ainda uma importante discussão acerca do controle. Para o autor, um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano, que afeta a maneira como as organizações são administradas, é a resistência ao controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração. Portanto, para serem eficazes, precisam ser compatíveis com as pessoas.

Robbins e Decenzo (2004) relacionam as etapas do processo de controle:

a) medir o desempenho real;

- b) comparar o desempenho real com a meta; e
- c) tomar medidas administrativas para corrigir os desvios ou padrões inadequados.

2.2 Vendas

Vendas é a ação que consiste em uma troca entre, no mínimo, duas partes, envolvendo, de um lado, bens e serviços e, de outro, determinado valor monetário.

Levitt (1986) considera que a diferença entre venda e *marketing* é o fato de a venda ser voltada para a necessidade de o vendedor atender o cliente, e o *marketing* ser voltado para as necessidades do consumidor. A função venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro, enquanto a função *marketing* preocupa-se com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de ações a ele associadas, desde a sua criação até o consumo final.

Segundo Ingram et al. (2008), as ferramentas de comunicação de *marketing* disponíveis para qualquer empresa normalmente são classificadas como venda pessoal, propaganda, promoção de vendas e publicidade. A venda pessoal é definida como a comunicação pessoal com um público, por intermédio de pessoal remunerado de uma organização ou por seus agentes, de modo que o público perceba que a organização do transmissor da mensagem é a fonte desta. Essa definição identifica a venda pessoal como comunicação pessoal, enquanto a propaganda e a promoção de vendas não são pessoais. Em segundo lugar, na venda pessoal, o público percebe que a mensagem foi apresentada pela organização, enquanto na publicidade, mesmo quando esta é apresentada na forma de comunicação pessoal, o público normalmente tem a impressão de que o meio, e não a organização, é a fonte da mensagem.

2.2.1 Gerenciamento de vendas

Segundo Ingram et al. (2008), considera-se como gerenciamento de vendas o gerenciamento da função de venda pessoal de uma organização. Os gestores de vendas envolvem-se tanto nos aspectos estratégicos quanto nos operacionais da venda pessoal, bem como em atividades de avaliação e controle desta. Destaca-se,

na atuação dos gestores, a capacidade de lidar efetivamente com pessoas na função de venda pessoal, com pessoas em outras áreas funcionais da organização e com pessoas de fora da organização, especialmente clientes.

Leigh e Marshall (2001) acreditam que os desafios que as organizações de vendas atualmente enfrentam vão continuar a aumentar. Os autores afirmam que as organizações bem sucedidas serão aquelas que estiverem dispostas a mudar e a enfrentar esses desafios. As tendências relacionam-se a uma perspectiva mais estratégica em relação às organizações de vendas, pelo fato de buscarem a adoção de uma orientação para o mercado.

Segundo Leigh e Marshall (2001), é necessário mudar as atividades dos gestores e vendedores, para que a organização seja bem sucedida em um papel estratégico.

2.2.2 Venda pessoal

Conforme Caballero, Dickinson e Townsend (1984), a venda pessoal se originou na Grécia. A história da Grécia antiga documenta a venda como uma atividade de troca, e o termo “vendedor” aparece nos escritos de Platão. No entanto, vendedores autênticos, que ganhavam a vida apenas com a venda, não existiam em quantidade mensurável até a Revolução Industrial, na Inglaterra, de meados do século XVIII até meados do século XIX. Antes dessa época, comerciantes, mercadores e artesãos exerciam a função de vendas.

De acordo com Bursk (1947), somente em meados da década de 1940 a venda pessoal tornou-se mais profissional. Não apenas os compradores começaram a exigir mais dos vendedores, mas também se tornaram intolerantes com os que falavam rápido e faziam pressão, preferindo vendedores voltados para o cliente.

Conforme Cobra (1994), a venda pessoal é a comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens.

Para Las Casas (2005), as principais vantagens da venda pessoal são: ela possibilita ao vendedor adaptar a mensagem de venda de acordo com a situação; o vendedor pode receber de imediato a realimentação do processo e corrigi-lo, se necessário; as objeções ao produto ou serviço podem ser respondidas no momento em que aparecem; e a conversa direta, com troca de informações, opiniões e

possibilidade de analisar reações, dá boa probabilidade para o fechamento da venda.

Ingram et al. (2008) definem venda pessoal como a comunicação pessoal com um público por meio de pessoal remunerado de uma organização ou por seus agentes, de modo que se perceba que a organização do transmissor da mensagem é a fonte dessa mensagem. O público pode ser um indivíduo, ou um grupo que representa outra organização, e normalmente chama-se de comprador, e a operação denomina-se também de *business-to-business*.

Ingram et al. (2008) consideram a venda pessoal como a única ferramenta promocional que engloba a comunicação pessoal entre comprador e vendedor, e as vantagens e desvantagens dessa venda advêm dessa comunicação e relacionamento.

A busca pela venda científica tornou-se um grande desafio para os gestores de vendas, que têm como desafio pessoal tornarem-se líderes de suas equipes.

Conforme Kouzes e Posner (2007), liderança é a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas. Considerando-se que liderança é a primeira das quatro dimensões que compõem o modelo de gestão de vendas proposto por esta pesquisa, destacam-se os principais conceitos a seguir.

2.3 Liderança

O tema da liderança em vendas inclui todas as atividades realizadas por líderes da organização de vendas para influenciar outras pessoas a atingir metas para o bem coletivo da organização de vendas e da empresa.

Como aspectos específicos deste estilo, Podsakoff et al. (1990) incluem as ações de articular uma visão, fornecer um modelo apropriado, estimular a aceitação dos objetivos do grupo, gerar expectativa de alto desempenho, dar apoio individual e fornecer estímulos intelectuais.

Atualmente, em função das exigências de mercado, está ocorrendo uma transição do modelo de gerenciamento para um modelo de liderança. Conforme Keenan (1995), muitas organizações usam uma estrutura hierárquica e burocrática. Os gerentes operam em diferentes níveis, com a responsabilidade de supervisionar o nível diretamente abaixo e responder ao grau gerencial acima. Os gerentes são responsáveis pelo desempenho dos vendedores e exercem diversos tipos de

controle para fazer com que estes gerem os resultados desejados. Embora essa abordagem possa funcionar bem em ambientes muito estáveis, muitas organizações de vendas percebem que ela faz com que tenham dificuldade de ser flexíveis em um ambiente que muda rapidamente. Essas organizações estão “achatando” a hierarquia e dando poder aos vendedores, para que tomem mais decisões no campo. Isso altera o papel dos gerentes e seu relacionamento com os vendedores.

Assim, a tendência básica é que o gerente lidere mais e administre menos, priorizando:

- a) a colaboração em vez do controle;
- b) o *coaching* no lugar de criticismo;
- c) a delegação de poder aos vendedores em vez de sua dominação;
- d) o compartilhamento de informações no lugar de retenção;
- e) a adaptação a cada vendedor, em vez de tratá-los do mesmo modo.

Essa ênfase na liderança significa que a tarefa de um gerente de vendas é mais a de ajudar os vendedores a terem um desempenho melhor e menos a de os controlar e avaliar.

Birkner (2000) realizou uma pesquisa com 900 vendedores e descobriu que as habilidades que estes mais desejam em seus gerentes são boas habilidades de comunicação, a capacidade de motivar e de dar treinamento e *coaching*. Em pesquisa realizada por Campbell (1999), os vendedores aparentaram ter menos fidelidade à empresa em virtude das preocupações com a capacidade do gerente de vendas de liderá-los. Então, pode-se afirmar que os vendedores consideram a liderança uma qualidade importante dos executivos de vendas.

Algumas abordagens de liderança não serão exploradas, como por exemplo a abordagem por habilidades, de Katz (1955), segundo a qual, para uma liderança eficaz, depende-se de três habilidades pessoais básicas: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica traduz o conhecimento técnico em um determinado tipo de trabalho ou atividade. A habilidade humana, por sua vez, possibilita a um líder estimular os membros de um grupo a executar as suas atividades de forma cooperada, enfatizando as relações humanas. Já a habilidade conceitual é a aptidão necessária para desenvolver ideias e conceitos em um planejamento estratégico.

Neste trabalho, ficou definido que a dimensão liderança pode dividir-se em três estilos de abordagem – transformacional (KOUZES; POSNER, 2007), situacional

(HERSEY; BLANCHARD, 2007) e de inteligência emocional (GOLEMAN, 1995) –, que se complementam e formam uma base sólida para tratar os quesitos de atração de pessoas, motivação, retenção de talentos, incentivo pessoal e financeiro e desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Kouzes e Posner (2007), o estilo de liderança transformacional está orientado a inspirar os subordinados a se comprometerem com o comportamento desejado e conseguirem desempenhos de alto nível.

Conforme Morris, Schindehutte e Laforce (2002), esta orientação empreendedora possui três dimensões básicas: ser proativo, assumir riscos e inovar. Os gerentes de vendas que exibem uma orientação empreendedora não apenas reagem ao que acontece: eles fazem acontecer. Eles estão dispostos a assumir riscos calculados e a realizar atividades de novas maneiras. Eles procuram e buscam novas oportunidades e alavancam recursos de modo único.

2.3.1 Abordagem transformacional

Kouzes e Posner (2007) desenvolveram a abordagem transformacional, baseados em mais de 25 anos de pesquisa e com base na análise das experiências bem-sucedidas de liderança. Os autores desenvolveram um tipo de guia para liderar e identificaram que, apesar de cada líder ser um indivíduo único, existem padrões para a prática da liderança, compartilhados com pessoas e utilizados para conduzi-las a alcançar conquistas relevantes. Portanto, a contribuição mais significativa de um líder é o desenvolvimento de pessoas e instituições no longo prazo, de forma que possam adaptar-se, modificar-se, prosperar e crescer.

Segundo a abordagem transformacional, as práticas de liderança, que serão detalhadas nas próximas seções, são as seguintes:

- a) esclarecimento dos valores;
- b) compartilhamento da visão de futuro;
- c) desafio aos processos atuais;
- d) desenvolvimento das competências;
- e) reconhecimento das pessoas.

2.3.1.1 Esclarecimento dos valores

Para conquistar o comprometimento da equipe e fazer as pessoas alcançarem padrões mais elevados, os líderes devem servir de modelo do comportamento que esperam dos outros. Segundo Kouzes e Posner (2007), os líderes devem deixar claro quais são seus princípios orientadores, seus valores e levar muito a sério estas questões. Ter um inabalável compromisso com um conjunto de valores e se mostrar dispostos a lutar por aquilo em que acreditam. A clareza sobre os valores dará confiança para o líder tomar as decisões acertadas, agir com determinação e assumir a condução de sua própria vida.

No entanto, ainda de acordo com os autores citados, ao líder não importam seus valores pessoais. Ele deve construir um consenso em torno de princípios e ideias comuns a todos e promover um diálogo sobre esses valores, evitando imposições. Esses valores serão como guias para a ação e base para as decisões, ajudando os subordinados a entenderem o porquê das ações. Os valores compartilhados servem de bússola interna e permitem ao líder agir de forma a um só tempo independente e interdependente. E a lealdade aparece quando os valores dos empregados combinam com os valores da organização.

Kouzes e Posner (2007) afirmam que o líder deve prestar atenção às suas próprias palavras, que devem corresponder às suas ações, e deve dar o exemplo por meio de ações diárias. Fazer perguntas com propósito tem o poder de focar a atenção da equipe nos objetivos da empresa, e as perguntas do líder emitem mensagens sobre os objetivos e direção da organização e indicam o que é mais importante para ele. Permitem, também, o desenvolvimento das pessoas, pois, ao perguntar, o líder pode ouvir a opinião da equipe e facilitar o engajamento às decisões.

Ainda segundo os autores, o líder precisa transmitir à equipe o que se espera dela, de modo que os liderados possam sentir-se comprometidos com os valores da organização. Ele poderá conseguir essa valorização se:

- a) confrontar os incidentes críticos, reforçando os valores básicos e promovendo o aprendizado;
- b) relatar casos de vivência dos valores, contar histórias;
- c) reforçar os comportamentos que quer ver repetidos, pois são estes comportamentos que as pessoas escolherão para valorizar.

Finalizando, para Kouzes e Posner (2007), mostrar a direção através da ação e do envolvimento direto é essencial para o líder conseguir a autoridade e o respeito dos liderados, pois as pessoas seguem em primeiro lugar o líder, depois o plano.

2.3.1.2 Compartilhamento da visão de futuro

O compartilhamento do futuro, segundo Kouzes e Posner (2007), refere-se à prática de compartilhar com a equipe a visão da empresa, pois toda empresa começa com um sonho ou visão, tem a força para criar o futuro e depois surge a imaginação de como proceder para que ele aconteça.

Os líderes desenvolvem em suas mentes como será o futuro, tal como um arquiteto que desenha uma planta. Para os autores citados, esta visão deve ser compartilhada com as pessoas, para que se inspirem e busquem o engajamento. Assim, é muito importante que o líder fale a linguagem das pessoas e, para isso, ele deve conhecê-las bem, conhecer seus sonhos, esperanças, aspirações, visões e valores.

Os líderes podem construir uma unidade com o propósito de mostrar aos subordinados como o sonho se destina ao bem comum. O entusiasmo do líder tem o poder de inspirar e aliciar a sua equipe para este objetivo comum.

Os autores analisam que o líder que sabe ouvir as pessoas sabe perfeitamente quando a visão não nasceu nas salas da diretoria, mas surgiu da linha de frente, relativa ao que os clientes e consumidores desejavam, ou das queixas sobre a qualidade dos produtos. Isso requer passar algum tempo com as pessoas no local onde as coisas acontecem.

Para Kouzes e Posner (2007), o líder precisa conhecer o que as pessoas desejam, porém, as necessidades dos vendedores não mudaram muito com o decorrer dos anos. Segundo os autores, a medida de sucesso mais citada é a “satisfação pessoal por fazer um bom trabalho”, três ou quatro vezes mais do que “subir na vida” ou “ter um bom padrão de vida”. Todos carregam no íntimo o desejo de fazer a diferença, querem ter a certeza de que fazem algo importante neste mundo e de que sua existência tem uma finalidade. As pessoas se comprometem com causas e não com planos.

Na abordagem transformacional, os líderes devem buscar ideais comuns, conectar-se com aquilo que é mais significativo para as pessoas, na visão

compartilhada, e aumentar o nível de motivação e moral dos colaboradores, mostrando-lhes que podem fazer a diferença no mundo.

Essa maneira de falar dos líderes transforma a rotina e os resultados da equipe em sentimento de orgulho e pertencimento. A visão partilhada deve ser também descrita, registrada e transformada em uma declaração que simbolize a sua essência.

2.3.1.3 Desafio aos processos atuais

Na abordagem transformacional, os líderes devem estar dispostos a desafiar a situação atual dos processos da empresa e ter a coragem de se aventurar pelo desconhecido. Buscar sempre novos desafios, que podem ser um novo produto ou serviço, uma legislação revolucionária ou o desenvolvimento de um novo negócio.

Para Kouzes e Posner (2007), muitas vezes as oportunidades implicam na mudança de *status quo*, pois, para inovar, crescer e melhorar, os processos precisam ser aprimorados e geridos.

O ritmo das mudanças se acelerou, e as oportunidades podem chegar e sumir em frações de segundo, exigindo proatividade na criação de alternativas para captar os benefícios. As inovações vêm através dos consumidores, clientes, vendedores, pesquisadores e gente de vanguarda, e são captadas inicialmente pelas pessoas que estão em contato direto com o cliente.

O questionamento do *status quo* não pode ser privativo dos líderes. Para Kouzes e Posner (2007), os líderes eficientes devem criar um clima em que os colaboradores se sintam confiantes em fazer o mesmo. Se a organização está a caminho de realizar o máximo de seu potencial, todos devem se sentir à vontade para falar e tomar iniciativas.

Os líderes transformacionais são patrocinadores e contribuem com a inovação, criando um clima de experimentação, identificação e apoio às boas ideias, desafiando o sistema, para que estas sejam adotadas, e removendo as convenções organizacionais que bloqueiam a inovação e a criatividade. Ainda que enganos e fracassos seja inevitáveis, esse líder assume riscos para conseguir a mudança, mantendo passos progressivos e buscando pequenas vitórias (KOUZES; POSNER, 2007).

Segundo os autores, nesse sentido, uma prática fundamental do líder

transformacional é, ao final de cada projeto, fazer uma revisão com a equipe: O que fizemos bem? O que fizemos mal? O que aprendemos com este projeto? Como podemos fazer melhor da próxima vez? É salutar adotar um plano de contingência e antecipar a visão dos problemas com ações, para evitar ou minimizar os riscos e lidar prontamente quando eles surgirem.

Enfim, Kouzes e Posner (2007) analisam que, ao longo da história da humanidade, o ser humano conseguiu suplantar tremendos desafios graças não à sua força física, mas à sua “obstinação mental”, e o líder torna a organização o seu laboratório, realizando o máximo de experimentos e possibilitando que as pessoas aprendam com ele, com seus sucessos e seus fracassos.

2.3.1.4 Desenvolvimento das competências

Segundo a abordagem transformacional, os líderes direcionam seu trabalho para promover a colaboração das pessoas e incentivar a busca de objetivos comuns, pois, para transformar a realidade, é necessário o empenho de uma equipe. O grupo como um todo, e cada um em particular, deve colaborar e prestar contas. Conforme Kouzes e Posner (2007), os liderados precisam acreditar que o líder busca os interesses deles e deseja que eles tenham sucesso, sejam saudáveis, felizes e prósperos e, com isso, as pessoas aceitarão correr riscos junto com o líder. Os sentimentos de força, capacidade, prestígio e comprometimento possibilitam que as pessoas produzam excelentes resultados, e os líderes devem agir buscando fortalecer esses sentimentos nas pessoas, para que cada um cumpra o que prometeu e se sinta como se fosse dono do negócio.

Para os autores, quando o líder dá força aos seus liderados, deve assegurar que os esforços individuais ou em grupo sejam notados e reconhecidos. Quando as pessoas se sentem fortes e capazes, realizam muito mais do que se julgam capazes. A confiança no líder cria um relacionamento transformador, e assim, todos se sentem como líderes da mudança, assumem riscos e mantêm vivas as organizações.

2.3.1.5 Reconhecimento das pessoas

A busca por resultados superiores é sempre árdua e longa. As pessoas podem

sentir-se cansadas, frustradas e desiludidas e muitas vezes tentadas a desistir. Nesse momento, segundo a abordagem transformacional, os líderes precisam encorajar e dar ânimo aos seus subordinados, para que continuem em busca de resultados. O encorajamento vem de uma atitude de elogio sincera, sem hipocrisia, e é por meio dele que os líderes estabelecem a ligação clara e real entre comportamento e recompensa.

Quando buscam uma melhoria de qualidade, a recuperação de um desastre, o início de algum novo serviço ou a implantação de alguma mudança radical, os líderes transformacionais tomam cuidado para que as pessoas percebam os benefícios decorrentes de comportamentos coerentes com seus valores.

Conforme Kouzes e Posner (2007), quando a crítica é necessária, os comentários devem restringir-se ao desempenho, e não ao caráter do liderado. Da mesma forma, o *feedback* deve enfatizar o progresso contínuo, em vez de fazer comparações com outras pessoas. Quando o objetivo for alcançado, o líder deve conscientizar a equipe de que isso ocorreu graças ao que o grupo fez.

O líder transformacional comemora os valores e as vitórias, espalha alegria e presta atenção às mensagens que estão sendo enviadas sobre a comemoração. Esses eventos são muito mais do que festas, são rituais de criação de significado. Ainda segundo Kouzes e Posner (2007), nas declarações do líder, importa que ele destaque os comportamentos e os valores que produziram o resultado, pois essas mensagens constroem um forte senso de identidade coletiva e de espírito comunitário, que podem ajudar a conduzir o grupo em tempos mais difíceis.

2.3.2 Abordagem situacional

A liderança situacional, teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (2007), alcançou reconhecimento internacional e é usada em programas de treinamento de lideranças em empresas no exterior e no Brasil, além de ser estudada em diferentes faculdades de administração. Para esses autores, um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente e se não focar o seu comportamento em relação ao liderado.

De acordo com Hersey e Blanchard (2007), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre:

- a) a quantidade de orientação e direção que o líder oferece;

- b) a quantidade de apoio socioemocional dado pelo líder; e
- c) o nível de prontidão e maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

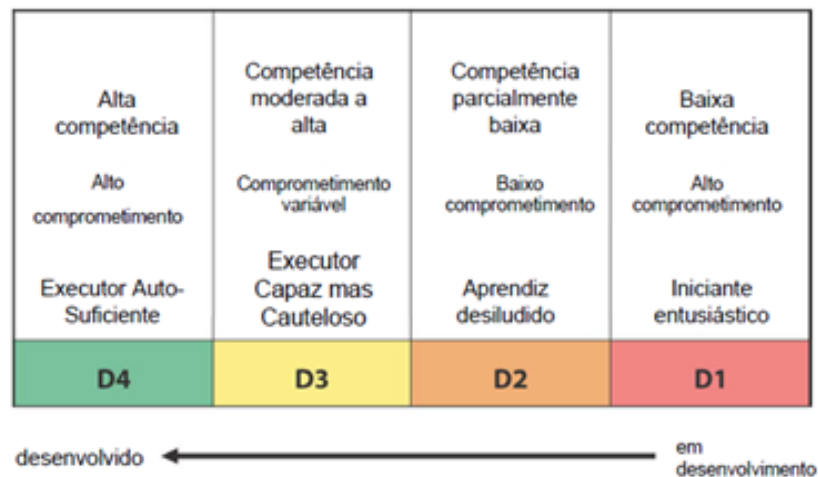
A liderança eficaz parte do diagnóstico das necessidades individuais e da adaptação do comportamento do líder para satisfazer a essas necessidades. O líder busca uma relação de parceria, que envolve influência e confiança mútuas entre duas pessoas que trabalham juntas para o alcance de objetivos comuns.

A fase de maturidade dos liderados é entendida como a etapa em que estes alcançam a capacidade e a disposição para assumir responsabilidades e coordenar seu comportamento. Conforme Hersey e Blanchard (2007), o nível de maturidade do liderado deverá ser relacionado à tarefa específica a ser realizada. Dessa forma, para determinada tarefa, o liderado poderá não ser suficientemente maduro, porém, para outra, poderá ter a maturidade ideal. Caberá ao líder avaliar a maturidade de cada liderado e também a maturidade geral de seu grupo, se necessário. Dessa forma, o nível de maturidade dos liderados influencia o estilo de liderança, conforme apontam Hersey e Blanchard (2007, p. 187):

Os liderados são de suma importância para o líder exercer a liderança, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter, e não há uma forma ideal de os líderes influenciarem seus liderados, pois o estilo de liderança (E) a ser escolhido pelo líder dependerá do nível de maturidade (M) daqueles que ele pretende influenciar.

Na Figura 2 exemplifica-se a relação entre o nível de maturidade do liderado e o estilo a ser adotado pelo líder.

Figura 2 - Liderança situacional - Níveis de desenvolvimento



Fonte: Hersey e Blanchard (2007).

Os quatro estilos de liderança (Figura 2) apontados por Hersey e Blanchard (2007) correspondem a uma combinação do comportamento de tarefa e do comportamento de relacionamento.

Dessa forma, o estilo “determinar” (E1) é o mais adequado para liderados com baixa maturidade, ou seja, aqueles que não têm capacidade e nem disposição para a tarefa. Tal falta de disposição pode estar relacionada à insegurança quanto ao desempenho da tarefa. O estilo “determinar” caracteriza-se por um comportamento de tarefa alto, e baixo de relacionamento. Neste caso, o líder direciona a tarefa, dizendo ao liderado o quê e como ele deve fazer.

O estilo “persuadir” (E2) é o mais adequado para liderados com maturidade entre baixa e moderada. Neste caso, o liderado tem disposição para a tarefa, porém não tem capacidade para executá-la. O líder deverá ser ao mesmo tempo diretivo e apoiador (para reforçar a disposição do liderado), adotando comportamentos de tarefa e de relacionamento altos.

O estilo “compartilhar” (E3) é indicado para maturidade entre moderada e alta, o que significa que o liderado tem capacidade, porém não tem disposição para cumprir as designações do líder. Essa baixa disposição pode estar relacionada à falta de autoconfiança ou de motivação. O estilo “compartilhar” é visto como participativo, pois, além de permitir ao liderado participar da tomada de decisão, o líder deverá agir como facilitador da tarefa e da comunicação, adotando comportamento de relacionamento alto, e baixo de tarefa.

Finalmente, o estilo “delegar” (E4) é o mais propício para liderados com

maturidade alta, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Nesse estilo, o líder oferece pouco apoio e direcionamento (comportamentos de relacionamento e de tarefa baixos). Mesmo que o líder venha a identificar o problema, é do liderado a responsabilidade de desenvolver o projeto e estabelecer como os problemas serão resolvidos.

No modelo de liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 2007), o líder tem o papel de contribuir para o desenvolvimento do liderado e auxiliá-lo no processo de amadurecimento profissional. Porém, as organizações cada vez mais carecem de lideranças eficazes, que tenham flexibilidade para responder às demandas situacionais. Na liderança situacional, leva-se em consideração aspectos intrínsecos e complexos quanto à relevância dos fatores humanos no exercício da liderança e da importância de uma flexibilidade na ação do líder em situações de mudança, visto que ele deverá adaptar seu estilo para se ajustar às demandas situacionais.

Assim, segundo os autores, na liderança situacional, a estratégia de mudança leva em conta não somente as variáveis situacionais, mas principalmente as pessoas, já que o modelo reconhece que o liderado deve estar preparado para a mudança antes de sua implantação.

2.3.3 Inteligência emocional: conhecendo-se para desenvolver a equipe

De acordo com Goleman (1995), para conduzir uma equipe, o líder deve considerar o impacto do fator emocional. O autor cita Aristóteles para dizer que “Qualquer um pode ficar furioso. Isso é fácil. Mas, ficar furioso com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pela razão certa e da maneira certa, isso não é fácil”.

A aplicação da inteligência emocional iniciou-se na década de 1990, e, para as organizações, esta foi uma época propícia à adoção de novas formas de entender e gerir o Capital Humano. Conforme Goleman (1995), foi quando se começou a considerar que, para além dos fatores cognitivos, os aspectos afetivos também afetam as atitudes em relação ao trabalho e aos comportamentos a ele relacionados. Enfim, evidenciou-se a influência das emoções sobre os pensamentos e comportamentos dos indivíduos.

O segredo dos gestores das organizações modernas é conseguir raciocinar inteligentemente sobre a gestão das emoções. Gerir diferenças é estar atento aos próprios sentimentos e aos dos outros. Esse conhecimento permite ao líder uma

melhora pessoal e favorece suas interações com os outros. Saber usar as emoções facilita o uso da razão (GOLEMAN, 1995).

Segundo o autor, existia uma controvérsia em torno do famoso QI (quociente de inteligência), que defendia uma tendência para uma sociedade moderna estratificada pela definição de inteligência. No entanto, afirmava-se que indicadores de inteligência como o QI não explicam completamente a capacidade cognitiva do indivíduo e destacava-se que as relações interpessoais, a capacidade de trabalho em grupo, a capacidade de ouvir e de se colocar na posição de outros e a capacidade de ouvir a própria consciência tornaram-se fundamentais num mundo cada vez mais ligado por redes e em que cada vez mais o trabalho é tarefa de uma equipe. Dessa forma, para se ter sucesso, além de inteligência intelectual, é necessário ter também inteligência emocional.

Goleman (1995) lembra que, na década de 1990, era comum valorizarem-se os executivos que não se deixavam levar pelo lado emocional em relação aos seus colaboradores. Existia a crença de que era impossível lidar com as pessoas em situações que exigissem uma atitude mais drástica, se existisse uma relação afetiva e de proximidade. Pensava-se que usar o coração no lugar da cabeça iria causar conflitos entre interesses pessoais e as metas organizacionais. As decisões duras não poderiam ser tomadas sem um distanciamento afetivo.

Porém, o conceito da "inteligência emocional" veio a afirmar-se através da ideia-base de que são as emoções que desempenham o papel crucial no processo de tomada de decisão. Segundo Goleman (1995), determinam-se as decisões nos balizadores somáticos, sinais intuitivos que alertam tanto para perigos potenciais como para as oportunidades que surgem na vida, e a chave para tomar boas decisões é ouvir os sentimentos. A autoconsciência - reconhecer um sentimento enquanto ele decorre - é a chave da inteligência emocional e seu objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções (GOLEMAN, 1995).

Tanto para o ser humano como para as organizações, é fundamental perceber que todas as emoções possuem um valor e um significado. Conforme Goleman (1995), observando-se o mercado, identifica-se novos estilos de vida e percebe-se claramente quais são as marcas e as empresas que têm a melhor e a mais coerente relação afetiva com os clientes internos e externos: são aquelas que têm mais sucesso e melhor retenção dos clientes e das pessoas que trabalham na empresa.

2.3.4 Cargos de liderança na organização de vendas

A liderança sênior em vendas inclui todas as posições na organização de vendas que são responsáveis diretamente por outros executivos ou gerentes de vendas de campo, segundo Ingram et al. (2005). Títulos típicos de liderança sênior são: executivo-chefe de vendas, gerente de vendas nacional ou gerente de vendas regional. Gerentes de vendas de campo são responsáveis diretamente por um grupo designado de vendedores e, normalmente, incluem título como gerente de vendas distrital ou gerente de vendas. Para os autores, a principal característica que diferencia a liderança sênior em vendas dos gerentes de vendas de campo é que os vendedores fazem os relatos diretamente ao gerente de vendas de campo, mas não aos líderes seniores em vendas.

Conforme Ingram et al. (2005), embora os termos liderança, gerenciamento e supervisão sejam muitas vezes usados alternadamente, é importante que seja feita a diferenciação entre eles. Liderança de vendas inclui atividades que influenciam outros, para atingirem metas comuns para o bem coletivo da organização de vendas e da empresa. Atividades de líderes seniores são dirigidas a toda a organização de vendas ou a subunidades grandes, e concentram-se em criar a direção, o ambiente e o alinhamento apropriados na organização de vendas. Atividades de liderança de gerentes de vendas de campo enfatizam a criação de clima certo para inspirar os vendedores de territórios a atingir os altos níveis de desempenho. Vendedores, em contrapartida, estão envolvidos em autoliderança e, às vezes, fazem o papel de liderança com clientes, na organização de vendas e na empresa, e com parceiros de canais.

2.4 Pessoas

Denomina-se de "força de vendas" à equipe que atua no campo, na comunicação com os clientes. A força de vendas constitui-se de pessoas que foram alocadas nos territórios de vendas, para execução de visitas de vendas aos clientes.

Conforme Ingram et al. (2008), para estruturar-se uma força de vendas, devem ser consideradas não somente orientações analíticas mas também as que se relacionam a pessoas. Nesse sentido, o relacionamento pessoal entre os vendedores e os clientes e entre os vendedores e a organização são relevantes.

Além disso, o conhecimento detalhado sobre a região de atuação e as necessidades dos clientes também impactam sobre a decisão em relação ao tamanho e alocação da força de vendas.

2.4.1 Estruturação da equipe

O primeiro passo, no sentido de se estruturar uma equipe de vendas, é dimensionar o número de vendedores necessários. Moreira (2004) considera que, para se definir essa quantidade, deve-se atentar para os seguintes pontos: número de clientes atuais e potenciais da organização; necessidade da duração da visita dos vendedores aos clientes; frequência necessária de visitação; tempo necessário para o deslocamento do vendedor entre os clientes; tipo de produto ou serviço comercializado; e características comportamentais do consumidor.

De acordo com Moreira (2004) e Stanton e Spiro (2000), um departamento de vendas pode ser organizado de acordo com três elementos básicos, ou suas combinações:

- a) por produto;
- b) por cliente;
- c) por região;
- d) por produto/região;
- e) por produto/cliente;
- f) por cliente/região; e
- g) organização da força de vendas por produto/cliente/região.

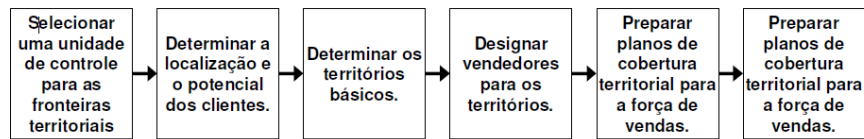
Após o dimensionamento da força de vendas, torna-se necessário dividir o território entre os vendedores.

2.4.2 Definição do território de vendas

Stanton e Spiro (2000) explicam que a divisão do território de vendas deve buscar criar subterritórios com características semelhantes, seja em potencial de vendas ou em carga de trabalho dos vendedores. Assim, oferecendo condições semelhantes aos vendedores, torna-se mais fácil supervisionar a equipe de vendas.

Na Figura 3, é apresentado um plano para estabelecer territórios de vendas.

Figura 3 - Procedimentos para projetar territórios de vendas



Fonte: Stanton e Spiro (2000, p. 362).

As organizações buscam, por meio de uma melhor divisão do território de vendas, diminuir os custos das vendas através da diminuição dos custos de visita, da melhor utilização do tempo do vendedor e da diminuição do tempo de deslocamento da equipe de vendas. Assim, é essencial a definição de rotas capazes de atender, da melhor forma e com maior eficiência, os clientes, mas que também minimizem os custos de venda (MOREIRA, 2004).

Definir rotas é a atividade gerencial que estabelece um padrão formal para os representantes de vendas seguirem enquanto circulam por seus territórios. Esse padrão normalmente é indicado num mapa ou lista que mostra a sequência em que:

[...] cada segmento de território deve ser coberto. Embora a definição de rotas seja considerada uma atividade gerencial, ela não é realizada somente no escalão executivo. Muitas vezes uma empresa solicita a seus vendedores que preparem seus próprios itinerários como parte de suas tarefas. (STANTON; SPIRO, 2000, p. 371)

Para atuarem de forma eficaz nos territórios de vendas definidos, necessita-se de pessoas selecionadas conforme as competências demandadas pelos desafios de vendas desses territórios e clientes.

2.4.3 Recrutamento e seleção

Embora muitos fatores influenciem o desempenho das vendas, a organização não sobrevive sem um trabalho competente no recrutamento e na seleção dos vendedores. Conforme Darmon (1993), os gerentes de vendas enfrentam desafios associados com a contratação de uma força de vendas.

A contratação apropriada da força de vendas é crítica, dado o impacto forte do processo de recrutamento sobre o desempenho e os lucros da empresa. Segundo Chao et al. (1994), os dois estágios desta, relevantes no recrutamento e seleção,

são: (1) atingindo o realismo, que dá ao recrutador um retrato exato do cargo e (2) atingindo congruência, que é unir as capacidades desse examinador com as necessidades da organização. O realismo pode ser atingido com o fornecimento de descrições acuradas do cargo, e talvez ofereça uma apresentação do cargo por meio de uma visita de campo com um vendedor. A congruência pode ser atingida pela classificação e seleção apropriadas dos candidatos que se ajustam ao cargo e à organização. Pela perspectiva do candidato, eles são mais propensos a escolher uma organização se perceberem que objetivos e valores da empresa são congruentes com os seus.

Conforme Ingram et al. (2008), a contratação apropriada da força de vendas é crítica dado o impacto forte do processo de recrutamento sobre o desempenho e o lucro da empresa. Portanto, espera-se, de um processo de recrutamento e seleção, etapas bem estabelecidas de planejamento, recrutamento e seleção.

No planejamento, realiza-se a análise do cargo, determinação de qualificações, descrição por escrito do cargo, estabelecimento de objetivos e formulação de estratégia do cargo.

O recrutamento envolve a localização de possíveis candidatos nas diversas fontes internas e externas da organização.

Na seleção, busca-se uma avaliação dos candidatos, que termina com a decisão de contratação. Para tanto, utiliza-se a análise de currículos, entrevistas, testes, investigação de antecedentes e exames médicos.

2.4.3.1 Recrutamento

De acordo com Breaugh et al. (2003), uma das formas mais populares de localizar recrutadores de vendas é por meio de programas de indicação de empregados. Esses programas são relativamente rápidos e não onerosos, se comparados a outros métodos de recrutamento, como propagandas, utilização de agências de emprego e visita a *campi* universitários. Programas de indicação de empregados também podem ser bem eficazes. Numa pesquisa com mais de 200 gerentes de vendas, 47% deles indicaram que acharam seus melhores vendedores por indicações. Outro estudo revelou que os candidatos indicados por empregados atuais de uma empresa são mais propensos a receber ofertas do que aqueles recrutados por outras fontes.

2.4.3.2 Seleção

Conforme Gatewood e Feild (1994), as entrevistas, como qualquer outra ferramenta de seleção, podem apresentar falhas na escolha de um candidato. Viés do entrevistador, ou permissão de opiniões pessoais, atitudes e crenças que influenciam julgamentos sobre um candidato podem ser problemas sérios de alguns entrevistadores. Gerentes de vendas, como outros seres humanos, tendem a ter preferência pela aparência e pela personalidade de candidatos – e inúmeros outros sentimentos que, muitas vezes, são irrelevantes sobre uma dada situação da entrevista.

Segundo Marshall, Stamps e Moore (1998), as pesquisas confirmam a natureza subjetiva da entrevista, concluindo que diferentes entrevistadores classificam o mesmo candidato de formas distintas, a não ser que haja um estereótipo do candidato ideal. Por exemplo, a pesquisa sugere que o preconceito racial é uma preocupação potencial. Gerentes de vendas não devem deixar o preconceito interferir na decisão de contratação.

Assim, a abordagem para selecionar vendedores deve basear-se em exercícios, simulando várias habilidades de vendas, tais como prospecção, gerência de tempo e habilidades de apresentações de vendas. Os resultados devem prever quais vendedores sobreviveriam e quais se retirariam após seis meses de contratação.

2.4.3.3 Decisão de seleção

Patton III e King (1992) sugerem que, ao tomar a decisão de seleção, o gerente de vendas deve avaliar as qualificações dos candidatos em relação às características consideradas mais importantes para o cargo. A decisão deve ser tomada em função de três variáveis: se o ponto forte de um candidato numa característica puder compensar um ponto fraco em outra; se uma característica for tão importante que nenhum ponto fraco possa ser tolerado; ou se o candidato tiver de satisfazer certos níveis mínimos para ser bem-sucedido.

Nesse processo, espera-se que o gestor de vendas tenha a responsabilidade principal pelo recrutamento e seleção da força de vendas, pois o desempenho da

força de vendas sofrerá se o recrutamento e seleção forem fracos.

2.4.4 Treinamento de vendas

Na maioria das organizações, precisa-se de algum tipo de treinamento de vendas, seja devido às inadequações dos programas atuais e/ou porque vendedores novos se juntaram à organização. Assim, há a necessidade de treinamentos de vendas que aperfeiçoem o desempenho da força de vendas. A organização deve compreender que a necessidade de treinamento é contínua, principalmente em razão das contínuas mudanças no ambiente de vendas.

Segundo Ingram et al. (2008), o processo de treinamento de vendas divide-se em seis passos interligados:

- 1) avaliar as necessidades de treinamento de vendas;
- 2) estabelecer objetivos de treinamento;
- 3) avaliar as alternativas de treinamento;
- 4) traçar o programa de treinamento;
- 5) realizar os treinamentos; e
- 6) fazer complementações e avaliações.

Os principais resultados que podem ser alcançados com o treinamento de vendas são: a preparação de *trainees* para ocupar territórios novos ou substituir vendedores; aperfeiçoar dimensões particulares de desempenho; ajudar no processo de socialização; melhorar a motivação da força de vendas. Finalmente, cabe ao gestor de vendas alocar recursos consistentes, priorizar e dar ênfase ao treinamento.

2.4.4.1 Treinamento de vendas como investimento fundamental

Segundo Churchill et al. (1985), uma revisão abrangente da pesquisa de gerenciamento de vendas é importante para quem é recrutado, mas, provavelmente, não é tão importante determinar o desempenho da força de vendas, mas sim o que os gerentes fazem com os recrutados – e a estes – depois de terem sido contratados. A importância do treinamento de vendas para atingir os níveis máximos de desempenho está se consolidando. As contas de sucesso de vendas das

principais forças frequentemente revelam que as equipes vencedoras tiveram de se adaptar a mudanças no mercado e à estratégia de vendas. Isto requer um dado grau de treinamento e retreinamento da força de vendas.

2.4.4.2 Testes de desempenho

Rentz et al. (2002) analisam que algumas empresas utilizam testes de desempenho para ajudar a determinar as necessidades de treinamento. Este método especifica a avaliação de tarefas em particular ou habilidades da força de vendas. Por exemplo, podem ser aplicados aos vendedores exames periódicos sobre o seu conhecimento do produto, para verificar os índices de retenção e descobrir áreas carentes de treinamento. Pode ser solicitado que os vendedores exibam técnicas de vendas em particular, tais como demonstração do produto ou a utilização do telefone para marcar reuniões, enquanto o treinador avalia seu desempenho. Os gerentes de vendas podem até querer administrar uma medida desenvolvida recentemente para habilidades de vendas, a qual avalia as habilidades interpessoais, técnicas e o talento para vender.

Segundo Shepherd, Castleberry e Ridnour (1997), a natureza básica do treinamento de técnicas de vendas está mudando, e, atualmente, mais ênfase é dada ao desenvolvimento da confiança e ao relacionamento duradouro com os clientes. Vendedores recebem mais treinamento para saber ouvir e fazer perguntas, para que possam ser mais eficientes em perceber as necessidades do cliente. Uma pesquisa limitada sustenta a ideia de que as habilidades de ouvir eficientemente estão associadas positivamente ao desempenho de vendas e à satisfação no trabalho.

De acordo com Fierman (1994), as técnicas de vendas de alta pressão declinam em popularidade e são substituídas por aquelas baseadas na necessidade e na satisfação, na solução de problemas e na formação de parceria, tendo como foco os melhores interesses do cliente.

2.4.4.3 Conhecimento sobre o cliente

Segundo Chang (2003), o treinamento de vendas pode incluir informações relacionadas às necessidades dos clientes, motivos e procedimentos de compra, e

personalidades (isto é, conhecimento sobre o cliente). Os vendedores precisam aprender como se comunicar com executivos e melhor entender suas necessidades. Confrontados com diferenças situacionais e individuais entre clientes, algumas empresas utilizam métodos de classificação para categorizar compradores de acordo com a personalidade e a situação de compra.

2.4.4.4 Gerenciamento de tempo e território

Conforme Suján, Weitz e Suján (1988), a busca do melhor equilíbrio entre o rendimento e as despesas da força de vendas é um objetivo permanente da maioria dos gerentes de vendas. Portanto, o treinamento de Gerenciamento do Tempo e Território (TTM) é incluído com frequência nos programas formais de treinamento de vendas. Essencialmente, o propósito do treinamento TTM é ensinar aos vendedores como utilizar o tempo e os esforços para a eficiência máxima do trabalho. Esse treinamento é importante para todas as organizações, mas especialmente para as de indústrias em queda, estagnadas, ou altamente competitivas. Nessas situações, os vendedores muitas vezes estão sobrecarregados de trabalho e chegam a um ponto em que trabalhar mais para melhorar resultados não é prático. Essas circunstâncias remetem a “trabalhar com inteligência, não em excesso”, uma ideia que está causando consideráveis discussões nos círculos de gerenciamento de vendas.

Segundo Inks e Morgan (2001), estudos indicam que o treinamento apropriado na automatização dessa força é necessário para que ela seja eficaz.

Conforme Frayne e Geringer (2000), talvez a gerência do tempo e do território possa ser aperfeiçoada ao se treinar os vendedores no autogerenciamento, que se refere ao esforço de um indivíduo para controlar certos aspectos de suas decisões e comportamento. Para os autores, a gerência do tempo e do território emprega estratégias que assistem os indivíduos na estruturação do ambiente e facilitam comportamentos necessários para adquirir padrões de desempenho.

2.4.4.5 Programa de treinamento de vendas

Segundo Hawes, Huthchens e Crittenden (1982), apesar de não se esperar uma precisão científica, uma tentativa razoável deve, todavia, ser feita para avaliar

se as despesas do treinamento atual valem a pena e se futuras motivações são garantidas. Avaliações podem ser feitas antes, durante e depois do treinamento.

De acordo com Leach e Liu (2003), as reações dos *trainees*, no entanto, podem ser uma importante medida da eficácia do treinamento, pois *trainees* satisfeitos com seu treinamento estarão mais propensos a reter e utilizar o que aprenderam, resultando numa eficácia maior em vendas, com as relações com o cliente aperfeiçoadas e um compromisso mais forte para a organização.

2.4.5 Motivação e recompensa

Weitz, Sujan e Sujan (1986) afirmam que definir motivação tem sido um trabalho enfadonho para psicólogos, pesquisadores e gestores de vendas. A motivação do vendedor pode ser definida com base em três dimensões: intensidade, persistência e direção. "Intensidade" refere-se ao montante de esforço mental e físico empreendido pelo vendedor. "Persistência" descreve a escolha do vendedor de investir esforços ao longo do tempo, especialmente em condições adversas. "Direção" implica no que os vendedores investirão seus esforços, dentre as várias atividades do cargo.

Embora possam observar o comportamento dos vendedores, os gestores somente podem inferir sua motivação. É a natureza inobservável da motivação que faz com que esta seja uma área tão difícil de ser estudada. McDonald (2004) aponta que a motivação da força de vendas vem recebendo uma grande dose de atenção nos últimos tempos, em grande parte como resultado do trabalho desenvolvido por psicólogos em outros campos do gerenciamento.

Os gerentes devem saber quais são as necessidades dos vendedores, para determinar como motivá-los a atender a essas necessidades (STANTON; SPIRO, 2000). Segundo os autores, as teorias motivacionais oferecem sistemas de classificação que podem auxiliar os gerentes a reconhecer e a compreender os diferentes tipos de necessidades: a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (1970) é a mais utilizada.

Maslow (1970), em sua teoria da Hierarquia das Necessidades, propôs cinco níveis de necessidades que todo indivíduo busca satisfazer. Essas necessidades básicas podem ser satisfeitas com recompensas extrínsecas e intrínsecas. As recompensas extrínsecas, como pagamento e reconhecimento, são fornecidas por

outros, enquanto que as recompensas intrínsecas resultam do desempenho das próprias tarefas de vendas.

Em uma equipe de vendas, cada vendedor possui características e necessidades específicas, o que torna árdua a tarefa do gerente de vendas, de recompensar e incentivar a equipe de forma a satisfazer a todos com igualdade. Segundo Stanton e Spiro (2000), muitas vezes os gerentes não sabem o valor relativo atribuído por seus vendedores aos diversos incentivos.

Com base nas considerações de Stanton e Spiro (2000), pode-se verificar que, para que qualquer programa motivacional tenha sucesso, é preciso que os vendedores conheçam todos os aspectos de suas tarefas. Para tanto, os representantes devem dispor de uma descrição detalhada do cargo e de uma cuidadosa explicação do que se espera deles. Eles também precisam saber como suas realizações serão avaliadas.

Dado um conjunto de objetivos de desempenho, a administração deve determinar a combinação de métodos mais eficaz para motivar seus vendedores a alcançar seus objetivos. Nesse tipo de recompensa, o fator predominante é o dinheiro, que se destaca como um poderoso motivador. Pesquisas mostram que os vendedores preferem aumentos de remuneração e incentivos em dinheiro em vez de qualquer outro tipo de programa motivacional. Em casos de recompensas remuneradas, as quais são mais fáceis de administrar, os gerentes podem utilizar bônus e percentuais diferenciados e até concursos de vendas, como forma de motivar os vendedores a alcançar e até mesmo superar as metas desejadas pela empresa.

Stanton e Spiro (2000), no entanto, afirmam que, ao contrário do que muitas vezes supõem os gerentes, a evidência indica que os incentivos financeiros não são os melhores motivadores. Segundo os autores, diversos outros fatores, incluindo o enriquecimento de cargos, reconhecimento, promoções, incentivos e elogios motivam o desempenho. As reuniões de vendas também são utilizadas para motivar a equipe e mostrar os rumos a serem seguidos:

As reuniões de vendas são um dos métodos mais comuns de motivação de vendedores. O aspecto mais importante da reunião de vendas é a comunicação. Ela proporciona ao vendedor a oportunidade de interagir com a administração e com outros representantes, fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe. (STANTON; SPIRO, 2000, p. 224)

Stanton e Spiro (2000) destacam que as reuniões de vendas podem ser utilizadas pela gerência para divulgar as metas de longo prazo e os objetivos estratégicos, assim como para explicar a importância do papel dos vendedores na conquista dessas metas. Elas estimulam no representante de vendas um senso de autoestima, orgulho e identificação com a empresa. As reuniões de vendas também são utilizadas para informar aos vendedores sobre mudanças de produtos e sobre novos produtos, para apresentar novos programas de propaganda e de *marketing*, para proporcionar treinamento e para inspirar o pessoal de vendas a trabalhar com maior empenho e inteligência. Reuniões desse tipo podem ajudar o pessoal de vendas a se informar sobre o resultado esperado, a melhorar seus conhecimentos e habilidades e a adquirir confiança em seus esforços visando o sucesso.

As pesquisas realizadas por McDonald (2004) mostraram que um elemento importante da motivação da força de vendas é o sentimento de estar fazendo um trabalho que tem valor, pois cada indivíduo deseja receber elogio e reconhecimento e evitar o aborrecimento e a monotonia. Porém, para o autor, a remuneração deve ser tratada como significativa na motivação do vendedor. Ao elaborar-se um plano de remuneração, precisa-se incluir um salário básico, além de alguma recompensa por esforço especial individual, como bônus ou comissão, sempre atrelados aos objetivos de atrair e reter as pessoas, ganhar produtividade e resultados e incentivar o trabalho em equipe.

Concluindo este importante indicador para a dimensão "pessoas", Ingram et al. (2008) identificam algumas diretrizes para motivar e recompensar os vendedores:

- a) Conciliar as habilidades e necessidades do vendedor a ser recrutado com as exigências e recompensas do cargo.
- b) Incorporar as necessidades individuais aos programas motivacionais quando viável.
- c) Fornecer informações adequadas aos vendedores e assegurar o desenvolvimento de habilidades apropriadas para facilitar seu desempenho no cargo.
- d) Cultivar a autoestima dos vendedores; utilizar uma abordagem proativa para descobrir problemas motivacionais e procurar eliminar problemas antes que se tornem sérios.

Porém, segundo Wotruba (1989), a tarefa de motivação é incompleta a não ser

que os esforços dos vendedores sejam canalizados em direções consistentes com a função estratégica global da força de vendas dentro da empresa. Essas ideias são apoiadas pelas práticas gerenciais, que indicam que os níveis mais elevados de esforços, ou intensidade, não estão necessariamente associados aos níveis de desempenho mais elevados. A motivação é um fenômeno não observável, e os termos intensidade, persistência e direção são conceitos que ajudam os gerentes a explicar o que esperam de seus vendedores. É importante notar que, apesar de os gerentes de vendas terem condições de observar o comportamento dos vendedores, eles apenas podem inferir sua motivação. De fato, é a natureza pessoal inobservável da motivação que faz com que esta seja uma área tão difícil de ser estudada.

Além disso, conforme Ingram et al. (1989), a motivação pode ser vista como intrínseca ou extrínseca. Se os vendedores acharem seu trabalho inerentemente recompensador, eles estão intrinsecamente motivados. Se forem motivados pelas recompensas fornecidas por outros, como pagamento e reconhecimento formal, eles estão motivados extrinsecamente. Embora a motivação geral de um vendedor possa ser tanto intrínseca como extrínseca, alguns terão fortes preferências por recompensas extrínsecas, tais como pagamentos e prêmios de reconhecimento formal; porém, outros procurarão as recompensas intrínsecas, como interesses e desafios no trabalho. Complementa-se que os tipos de recompensas da força de vendas são classificados em seis categorias: pagamento, promoção, senso de realização, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e segurança no emprego.

2.4.5.1 Plano de incentivo - concursos de vendas

Conforme Murphy, Dacin e Ford (2004), os concursos de vendas são programas temporários que oferecem recompensas financeiras e/ou não financeiras para a realização de objetivos específicos, em geral a curto prazo. Incentivos populares que são concedidos aos vendedores, incluem mercadorias, vale-brindes, dinheiro, eletrônicos e viagens. Eles podem envolver a competição de grupo entre os vendedores, competição individual, em que cada vendedor compete contra padrões de desempenho passados ou novas metas, ou uma combinação de competição em grupo e individual. Concursos de vendas podem ser instituídos sem alterar o plano de remuneração financeira básico. Apesar do amplo uso dos concursos de vendas e

das despesas consideráveis envolvidas, pouco se sabe sobre seus verdadeiros efeitos. Na verdade, muitos deles são feitos para corrigir planos ruins e o desempenho fraco de vendas, e outros são realizados com a crença de que concursos devem ter efeitos positivos, apesar das dificuldades de se detectar exatamente esses efeitos. Sempre há uma preocupação sobre se os concursos de vendas possuem valor duradouro ou somente impulsionam vendas a curto prazo. Se eles meramente deslocam as vendas de um período futuro para o tempo da competição, a empresa pouco ganha, e as despesas para desenvolver concursos podem ser substanciais.

Segundo Ramaswami e Singh (2003), é difícil projetar um concurso de vendas que motive totalmente cada membro da força de vendas. Um concurso determina preferências por tipo de metas, número de ganhadores, duração da competição, e o valor do prêmio pode variar de acordo com as características individuais de supervisão e da configuração das vendas. Inclusive, é mais complicado medir precisamente a eficácia da maioria dos concursos.

A seguir, aborda-se o processo de vendas, as atividades diárias dos vendedores. Atualmente, o vendedor passa grande parte do tempo em atividades não relacionadas ao fechamento de vendas, mas que são essenciais para a execução bem sucedida da parte mais importante do seu trabalho: o processo de venda.

2.5 Processo de venda

Keenan (1995) se refere ao processo de venda como uma série de etapas inter-relacionadas, começando pela localização de clientes potenciais qualificados. Posteriormente, planeja-se a apresentação de vendas, marca-se um horário para visitar o cliente, conclui-se com a venda e realiza-se a atividade de pós-venda.

Conforme McDonald (2004), o processo passa por conhecer as metas de vendas, prospectar os clientes, fornecer informações sobre a empresa e produtos, persuadir o comprador para a compra, fechar a venda e entregar o produto ou serviço prometido.

Segundo Porter (1979), o processo de vendas tem como objetivo a entrega de valor ao cliente, e passa pela tarefa de entregar efetivamente o produto/serviço negociado.

Para Hawes, Mast e Swan (1989), no processo de venda, os vendedores esforçam-se para criar relacionamentos duradouros com seus clientes. A base para esses relacionamentos pode variar, mas o elemento da confiança entre o cliente e o vendedor é parte essencial dos relacionamentos duradouros. Para conquistar a confiança deles, os vendedores devem ser honestos, confiáveis, competentes, agradáveis e voltados para o cliente.

2.5.1 Prospecção de mercado

A definição do objetivo ou meta da visita é considerada como a parte mais importante do planejamento da prospecção ou apresentação de vendas.

Segundo Stanton e Spiro (2000), a meta não é necessariamente fechar ou completar a venda em cada visita. Relatos indicam que são necessárias, em média, quatro visitas para se fechar uma venda. Contudo, em cada visita, o vendedor deseja obter do comprador algum tipo de compromisso de ação que dê impulso à venda, e esta deve ser a meta.

Os vendedores também podem planejar como irão se aproximar do comprador e que tipo de perguntas irão fazer. É importante que os vendedores reconheçam as diferentes situações de vendas e adaptem suas apresentações.

2.5.2 Abordagem ao cliente

Conforme Ingram et al. (2008), no processo de vendas, pode-se adotar duas versões de interação com o cliente. Em algumas organizações, adota-se o método de alta pressão, centrado em como fazer o cliente dizer sim, em vez de focar em atender às suas necessidades. Já na segunda versão, sugere-se que os vendedores tenham atributos para inspirar confiança nos clientes e adaptem a estratégia de venda a cada situação.

Uma boa abordagem transmite uma impressão favorável ao comprador e estabelece certo grau de entendimento entre o vendedor e o comprador:

A abordagem normalmente ocupa apenas os primeiros momentos da visita, mas ela pode ajudar ou atrapalhar toda a apresentação. Se a abordagem falhar, o vendedor muitas vezes não consegue a chance de fazer uma apresentação. No final da abordagem, o vendedor deve obter o acordo do

comprador para passar ao estágio de avaliação de necessidades da visita. (STANTON; SPIRO, 2000, p. 52).

Segundo Cobra (1994), a venda através da abordagem estímulo-resposta é uma das mais simples. O vendedor provoca estímulos no cliente através de um repertório de palavras e ações destinadas a produzir a resposta desejada, que é a compra. Esse tipo de abordagem é característica da venda por *script*, em que o vendedor tem um texto decorado, acompanhado de uma série de dramatizações ensaiadas, visando comover o cliente. O autor ressalta que esse tipo de venda nem sempre é bem aceita pelo comprador que pretende estabelecer diálogo com o vendedor.

As principais etapas do processo baseiam-se em iniciar a abordagem ao cliente avaliando suas necessidades, desenvolver o relacionamento enquanto se executa a venda e, finalmente, melhorar o relacionamento com o cliente visitando-o com frequência.

2.5.2.1 Avaliação de necessidades

Segundo Stanton e Spiro (2000), a avaliação de necessidades é o estágio em que o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores. O melhor meio para descobrir e conhecer essas necessidades é fazendo perguntas ao comprador. Na verdade, as pesquisas têm demonstrado que, quanto mais perguntas os vendedores fizerem, maiores são as probabilidades de eles obterem sucesso.

2.5.2.2 Apresentação

Após avaliar as necessidades e desejos dos clientes, passa-se para o centro de uma venda, a apresentação.

Conforme Stanton e Spiro (2000), a apresentação é acima de tudo uma discussão dos recursos, vantagens e benefícios do produto e/ou serviço que os clientes indicaram como importantes, e a meta da apresentação é fazer com que o vendedor convença os clientes de que os produtos ou serviços atenderão às suas necessidades melhor do que os produtos dos concorrentes.

2.5.2.3 Respondendo às objeções

Conforme Stanton e Spiro (2000), objeções são encontradas em praticamente todas as apresentações. Elas devem ser bem recebidas, porque indicam que o cliente potencial tem interesse na proposta.

Destacam-se, ainda, as técnicas importantes que devem ser utilizadas ao responder a uma objeção do comprador:

- a) Ouvir o comprador: é importante ouvi-lo com atenção e não supor que já se sabe o que ele vai dizer. Incentivar o comprador a falar ajudará a estimular objeções.
- b) Esclarecer a objeção: repetir e esclarecer a objeção, solicitando mais informações. Algumas vezes, esta etapa pode revelar um mal entendido que o comprador possa ter em relação ao produto e/ou serviço.
- c) Respeitar a preocupação do comprador: deve-se reconhecer que compreendeu e apreciou as preocupações do comprador, e lembrar que ele não está atacando a pessoa do vendedor, de modo que não é necessário que este se coloque na defensiva.
- d) Responder à objeção: é importante responder à preocupação do comprador. A resposta específica depende do tipo de objeção.

2.5.2.4 Objeções de preço e valor

De acordo com Stanton e Spiro (2000), os compradores que dizem “não preciso disso” ou “isto é muito caro” estão sinalizando que não consideram que o valor de solucionar o problema ou atender a necessidade compense o custo. Neste caso, os autores dizem que o vendedor deve convencer o comprador sobre a importância do problema e o valor da solução. Pode ser necessário, também, voltar à parte da avaliação de necessidades, para fazer algumas perguntas adicionais ao potencial comprador sobre o impacto de um problema e sobre o valor da solução, para aumentar sua percepção em relação à seriedade do problema e à importância de uma solução.

2.5.2.5 Objeções sobre produtos/serviços

Algumas vezes, o comprador pode reconhecer a importância de um problema, mas duvidar de que o produto ou serviço resolva ou melhore as operações. O comprador pode discordar da avaliação do vendedor ou, em alguns casos, até duvidar de sua palavra.

De acordo com Stanton e Spiro (2000), o vendedor precisa convencer o comprador de que o produto trará a solução. Portanto, o vendedor precisa dispor de algumas táticas para oferecer ao comprador:

- a) histórias de caso;
- b) testemunhos;
- c) testes independentes;
- d) demonstração;
- e) utilização em teste;
- f) opinião de especialistas.

2.5.2.6 Objeções de protelação

Conforme Stanton e Spiro (2000), as objeções de protelação podem ser difíceis de superar. Os clientes potenciais que protelam utilizam a protelação para evitar ter de agir de imediato em relação a uma proposta, ou para evitar admitir que não têm autoridade para tomar uma decisão. Nessas situações, a melhor estratégia é obter um compromisso para alguma ação futura, o que empurrará a venda para mais adiante.

2.5.2.7 Objeções ocultas

Segundo Stanton e Spiro (2000), os clientes prospectados muitas vezes ocultam os reais motivos para não comprar. Além disso, as objeções apresentadas podem ser falsas. Nesse caso, o vendedor deve determinar qual é o obstáculo real para poder superá-lo. Muitas vezes, é necessário que o vendedor modifique os objetivos e estratégias originais para a visita de vendas, além de reconhecer a necessidade e estar disposto a adaptar suas apresentações, quando as objeções do

comprador sinalizarem que suas estratégias iniciais estão equivocadas. Ao tratar das objeções, o vendedor deve evitar discussões a todo custo.

2.5.2.8 Acompanhamento

Conforme Stanton e Spiro (2000), é necessário dar importância ao acompanhamento da venda, pois esta não acaba no fechamento do pedido. Os bons vendedores fazem o acompanhamento de diversas maneiras. Eles se asseguram de que responderam a todas as perguntas do comprador e de que este conhece os detalhes do contrato. Se a mercadoria for entregue em data posterior, os vendedores devem estar presentes no momento da entrega ou fazer uma visita mais tarde, para garantir que tudo esteja bem.

Um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que, em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor e para a empresa que representa.

Porém, sem se adotar, conjuntamente ao relacionamento, algumas ferramentas, a execução da venda pode se tornar muito lenta e vulnerável às táticas dos concorrentes. Agilidade é fundamental na área de vendas. Para descrever as ferramentas de vendas, pode-se adotar a seguinte metáfora: o vendedor sem ferramentas no campo de vendas é similar ao soldado sem arma no campo de batalhas.

2.6 Ferramentas

Com o uso adequado de tecnologia da informação, pode-se ajudar os vendedores e gestores de vendas a realizarem suas tarefas de modo mais ágil e eficaz. A missão principal dos gestores é selecionar a tecnologia correta e utilizá-la de modo adequado para aumentar a produtividade em toda a organização de vendas.

Segundo Smitti e Rutigliano (2002), a organização deve buscar que as atividades de rotina sejam realizadas eletronicamente, possibilitando aos vendedores que passem mais tempo construindo relacionamentos com clientes e menos tempo com a papelada burocrática.

2.6.1 Utilização de tecnologia da informação e *personal digital assistant*

Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), a tecnologia da informação permite segmentar os clientes com o uso de um banco dados para correlacionar informações das operações com esses clientes e gerar dicas e oportunidades de negócios. Planilhas de negociação pré-definidas para cada segmento podem auxiliar na efetividade da venda, além da geração do pedido *on-line*.

Segundo Taylor (1994), esforços para fazer uso mais eficaz do tempo e aumentar a produtividade do vendedor são fortalecidos pela automação da força de vendas. Essa automação (por exemplo, celulares, fax, computadores portáteis, bases de dados, internet, assistentes digitais pessoais e intercâmbio de dados eletrônicos) pode impulsionar a produtividade em torno de 20% a 40%.

Para isso, de acordo com Hill e Swenson (1994), os vendedores muitas vezes precisam de treinamento em aplicações de computador e *software*. Ademais, à medida que o intercâmbio de dados eletrônicos (um método de transferência eletrônica de informações entre empresas vendedoras e compradoras) e a tecnologia CRM vão se tornando mais importantes, a necessidade do domínio do computador na força de vendas crescerá.

Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), atualmente a organização precisa equipar os vendedores com *Personal Digital Assistant* (PDAs) de última geração, com aplicativos especiais para os aparelhos, e, com isso, ela pode ampliar a produtividade. Um aplicativo acelera o registro de dados e permite ao vendedor checar a atividade recente do cliente. Observa-se, também, a importância dos sistemas de informação tipo *Business Intelligence*, para acompanhar e avaliar o desempenho dos vendedores. A avaliação da força de vendas permite ao gestor da área comercial acompanhar o desempenho de sua equipe, para poder corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados:

O objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados, municiando-se de um sistema de *feedback* que permitirá ações corretivas e de reconhecimento. (MOREIRA, 2004, p. 284)

Moreira (2004) afirma que a avaliação dos vendedores deve ser um processo contínuo e que deve ter como objetivo estimular a melhoria da qualidade da equipe

de vendas. Para a avaliação dos vendedores, torna-se necessária a elaboração e divulgação de índices de desempenho esperado.

Para Cravens et al. (1993), é difícil avaliar o sucesso de uma organização de vendas, porque devem ser levados em consideração muitos fatores. Enquanto a eficácia da organização de vendas é uma função de quão bem ela atingiu suas metas e objetivos gerais, o desempenho do vendedor é uma função de quão bem foi o desempenho dele particularmente. Assim, o desempenho do vendedor contribui para, mas não determina completamente, a eficácia da organização de vendas. A eficácia de vendas deve ser avaliada para se determinar meios para o aperfeiçoamento do desempenho e de produtividade. O foco está sobre a organização de vendas, em todos os seus níveis (territórios, distritos, regiões e zonas). Os resultados dessas avaliações são, normalmente, mudanças estratégicas gerais ou políticas. No entanto, analisar e aperfeiçoar o desempenho da força de vendas é tipicamente superior a melhorar a eficácia da organização de vendas.

Segundo Morris, Schindehutte e Laforge (2002), não há uma medida sumária de eficácia das organizações de vendas. Estas possuem múltiplas metas e objetivos; assim, diversos fatores devem ser acessados. Realizar análises em cada uma dessas áreas é uma tarefa complexa por duas razões. Primeira, muitos tipos de análises podem ser realizados para avaliar vendas, custos, lucratividade e resultados de produtividade. Por exemplo, uma análise de vendas poderá focar sobre vendas totais, vendas de produtos específicos, vendas a clientes específicos, ou outros tipos de vendas, e poderá incluir comparações a cotas de vendas, a períodos anteriores, a vendas de concorrentes, ou a outros tipos de análises. Segunda, diferentes análises de vendas precisam ser realizadas para diversos níveis da organização de vendas. Assim, uma avaliação típica incluirá análises distintas para zonas, regiões, distrito e territórios de vendas.

2.6.2 Painel de indicadores-chave – análise de produtividade

Analisa-se a produtividade da equipe para uma avaliação da eficácia da organização de vendas. Tipicamente, mede-se a produtividade no que se refere a razões entre saídas e entradas, e, para a força de vendas, mede-se frequentemente a venda por vendedor.

Segundo Ingram et al. (2008), uma vantagem importante, quando se mede a

produtividade, é a comparabilidade direta entre toda a organização de vendas e também com outras organizações. Compara-se diretamente porque todas as razões são expressas em unidades iguais, e a principal entrada é o vendedor.

A análise da produtividade baseia-se normalmente nestes indicadores:

- a) vendas por vendedor;
- b) visitas de vendas por vendedor;
- c) positividade de vendas por visita;
- d) propostas por vendedor;
- e) positividade de propostas por vendedor;
- f) pedidos por vendedor;
- g) número de itens por pedido;
- h) valor médio dos itens por pedidos.

Na análise de produtividade, elaboram-se informações e diagnósticos úteis que não estão disponíveis em outras análises, como a de lucratividade. A análise de lucratividade possui uma perspectiva financeira, enquanto a análise de produtividade possui uma base mais administrativa. As melhorias na produtividade de vendas traduzem-se em aumentos na lucratividade.

2.6.2.1 De volume de vendas para produtividade em vendas

Segundo Canaday (2003), o papel básico de uma organização de vendas tem sido o de vender. Vendedores e gerentes normalmente são avaliados e recompensados de acordo com o volume total de vendas gerado ao longo de um período. Embora o volume de vendas seja importante, muitas empresas estão descobrindo que nem todas as vendas são iguais. Algumas são mais lucrativas que outras. Portanto, mais organizações de vendas estão se concentrando não apenas na “venda pela venda”, mas na lucratividade desta. Isso muda o foco do volume de vendas para a produtividade nas vendas. A produtividade em vendas inclui os custos associados a gerá-las e a atender os clientes. Uma orientação para a produtividade em vendas enfatiza a produção de mais vendas por determinado nível de custos, fazendo as tarefas com mais eficiência.

2.6.3 Painel de indicadores-chave – análise de lucratividade

A análise de desempenho deve ser executada pelos gestores de vendas e de *marketing* a fim de determinar o lucro gerado pelos segmentos de mercado, conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p. 146). Tais autores entendem que um segmento de mercado é uma parte da empresa que pode ser atribuída a um gerente responsável pelo lucro e mencionam, como exemplos, os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes.

No mesmo sentido, Beulke e Bertó (2001, p. 23) asseveram que, a partir do conhecimento do desempenho de cada produto, mercadoria, serviço ou segmento,

[...] torna-se possível o conhecimento do desempenho de clientes específicos e de negociações específicas. Tal fato constitui, indubitavelmente, um instrumento de vantagem competitiva na atual conjuntura de negócios, caracterizada pela alta dinamicidade.

Enfatizando a relevância de se analisar a rentabilidade dos segmentos de mercado, Peleias (2002, p. 26) afirma que “avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve”. Para tanto, assevera que devem ser consideradas todas as receitas e custos variáveis relativos aos eventos e transações, e suas implicações no resultado econômico. Além disso, tais informações devem ser desdobradas por produto, cliente, região, entre outras possibilidades, evidenciando a eficácia nas decisões tomadas, através das margens de contribuição, e a eficiência no consumo de recursos em cada segmento.

2.6.4 Lucratividade de vendedores

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001), concomitantemente à análise de lucratividade dos territórios de venda e das linhas de produtos, os executivos da área de vendas têm adotado a avaliação do desempenho dos vendedores, almejando determinar a lucratividade destes. O relatório para uso gerencial na avaliação do desempenho de vendas de cada vendedor poderia incluir vendas totais, custo variável dos produtos vendidos, despesas variáveis de vendas, margem

de contribuição e índice de margem de contribuição.

2.6.5 Comparativo entre territórios de venda

A confrontação dos resultados periódicos dos territórios de venda também pode ser efetuada através do conceito de margem de contribuição, propiciando à organização informações relevantes para a gestão da área comercial.

Atestando a importância de se comparar o desempenho dos territórios de venda nos quais uma empresa atua, Warren, Reeve e Fess (2001) mencionam que uma demonstração de resultados que mostre a margem de contribuição por território de vendas é sempre útil aos gerentes na avaliação do desempenho passado e no direcionamento de esforços de venda futuros.

A análise da lucratividade de vendas por território pode levar a administração a reduzir custos nos territórios de vendas com lucratividade baixa, ou a aumentar o esforço de vendas nos territórios de maior lucratividade.

Warren, Reeve e Fess (2001) definem que a margem de contribuição para cada território consiste nas vendas menos os custos variáveis, associados com as vendas dos produtos em cada território. Aprimorando a avaliação de desempenho, pode ser calculado o índice de margem de contribuição (margem de contribuição dividida pelas vendas) por território, que faculta um melhor direcionamento das operações às áreas mais lucrativas.

Outra possibilidade de análise de desempenho de territórios de venda consiste, segundo Müller e Kriger (2002), em obter informações sobre o potencial de crescimento da venda, permitindo ao gestor um enfoque estratégico sobre a distribuição do mercado. Para tanto, os autores sugerem um comparativo da participação do Estado no PIB (Produto Interno Bruto), tendo por base o ano anterior (ou dado mais recente disponível), o que permite avaliar o potencial de crescimento em cada Estado da federação. Citam que o potencial de crescimento precisa ser analisado com a relação ao faturamento e ao PIB, e à margem de contribuição, identificando os Estados com potencial de crescimento e permitindo direcionar o esforço de crescimento da empresa.

2.6.6 Análise da rentabilidade

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p. 69) comentam que a análise de rentabilidade dos clientes abre possibilidades de cunho estratégico, no sentido de que permite:

- a) melhorar o atendimento aos clientes altamente rentáveis: procedimentos como promoções, brindes, verbas publicitárias, dentre outros, poderiam ser direcionados a esses clientes, propiciando o aumento de faturamento, bem como a fidelização destes;
- b) conhecer o custo dos serviços disponibilizados ao cliente e tentar cobrar pelos mesmos;
- c) ofertar descontos promocionais nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos menores;
- d) tentar atrair clientes que proporcionam grandes lucros aos concorrentes.

Os mencionados benefícios podem ser usufruídos a partir do conhecimento da margem de contribuição do *mix* de mercadorias adquiridas pela clientela, individualmente. Em relação a isso, Müller e Kriger (2002, p. 31) citam que uma das formas de análise que podem ser efetuadas consiste no cruzamento da informação de cliente e do produto, o que permite avaliar a conveniência ou não de manter clientes cuja margem de contribuição seja negativa.

Ou seja, os clientes que concentram suas compras em produtos ruins, em termos de geração de margem de contribuição, são sérios candidatos a sair da carteira. Obviamente o caminho não é exclusão e sim de tentativa de mudança na forma de relacionamento com este perfil de cliente. Em último caso, não se atende.

Tais autores comentam também que, estando o representante comercial ciente da informação do valor da margem de contribuição do cliente, à medida que esteja confeccionando o pedido (o que pode ser conseguido com relatório específico ou disponibilizado *on-line* em *notebooks*, por exemplo), o vendedor pode tentar reverter o perfil da negociação, por meio de diminuição do prazo de pagamento concedido (reduzindo os custos financeiros inerentes); pelo oferecimento de produtos com maior margem de contribuição, mas de menor giro de estoque; pelo aumento do volume da compra diminuindo o efeito de custos fixos; pela cobrança de despesa de frete, dentre outros procedimentos a serem tentados, conforme as circunstâncias de

cada negociação em andamento ou do cliente que está sendo atendido.

Conforme Cooper e Slagmulder (2003), após identificados os clientes rentáveis, aos gestores da área de vendas cabem três tipos de iniciativas:

- [...] - tentar identificar os grupos de clientes de alta rentabilidade e começar a aumentar sua satisfação por meio de mais serviços;
- reduzir os preços de venda para os clientes que geram lucros altos e que possam, eventualmente, perder para um concorrente;
- identificar novas formas de atender os clientes para garantir que, embora os custos sejam baixos, a satisfação seja alta.

Os referidos autores comentam, ainda, que, no caso de clientes não rentáveis, também existem três tipos de medidas que os executivos podem tomar:

- a) podem empenhar-se em fornecer os serviços que os clientes precisam de maneira mais eficaz;
- b) podem aumentar os preços para cobrir o custo dos recursos consumidos;
- c) podem reduzir os esforços de venda. No limite, isso significa recusar a atender clientes não rentáveis.

O objetivo global dessas medidas é aumentar positivamente a proporção entre clientes rentáveis e não rentáveis. Cooper e Slagmulder (2003) concluem argumentando que, ao conhecer a rentabilidade da clientela, os vendedores têm condições de reforçar o posicionamento estratégico da companhia, atraindo e retendo clientes de alta rentabilidade, mesmo correndo o risco de perder os de baixa rentabilidade. Mas é preciso o cuidado de não confiar excessivamente nas informações sobre rentabilidade, porque nem sempre elas captam o “quadro geral”. É comum, por exemplo, que um novo cliente não seja rentável nos primeiros meses. A rentabilidade só estará estabelecida depois que o relacionamento se consolidar e o volume de transações estiver totalmente definido. Não seria adequado descartar todos os novos clientes simplesmente porque não são inicialmente rentáveis.

Segundo Piercy (1987), determinar os níveis de despesas para cada categoria de vendas é extremamente difícil. Embora não haja maneira perfeita de se chegar a esses níveis, duas abordagens justificam a atenção: a abordagem de acordo com o percentual de vendas e a abordagem de objetivo e tarefa. A abordagem do percentual de vendas calcula um nível de despesas para cada categoria multiplicando um porcentual de despesas pelas vendas previstas.

2.6.6.1 Custeio baseado em atividades

Conforme Stevenson, Barnes e Stevenson (1993), talvez um método que melhor dê conta da distribuição de custos seja o custeio baseado em atividades (ABC). O ABC distribui os custos em unidades individuais na base de como as unidades realmente fazem suas despesas ou causam esses custos. Estes são acumulados e depois distribuídos às unidades por processos apropriados, fatores que impulsionam os custos para cima ou para baixo.

2.6.6.2 Custeio baseado no esforço de produção

Conforme Allora e Oliveira (2010), o método de custeio denominado de UEP – Unidade de Esforço de Produção –, além de calcular os custos e a rentabilidade dos produtos, permite rastrear oportunidades de melhoria e redução de custos. Com esse método pode-se também realizar análises de investimentos, simular produtos em fase de P&D e comparar o custo real por ordem de produção com o custo padrão, realizar o *benchmarking* de processos entre diferentes unidades produtivas e analisar os custos das operações que não agregam valor.

2.7 Modelo: conceitos e definições

O conceito de modelo é abrangente, complexo e muitas vezes se confunde com o de teoria.

Para Martins (2003), a teoria é o núcleo essencial da ciência, e sem ela não se consegue avançar. Além dos elementos básicos da visão clássica de teoria – cálculo e regras de correspondência –, introduziu-se um terceiro elemento nas teorias: o modelo. Segundo o autor, os modelos caracterizam as ideias fundamentais da teoria, com o auxílio de conceitos com os quais já se está familiarizado antes da elaboração da teoria propriamente dita.

A noção de modelo tem caráter relativo, mantendo estreita relação com o conceito de sistema ou teoria. Em certos ramos das Ciências Aplicadas, modelos são apresentados como instrumentos para soluções de problemas emanados de um sistema ou de parte dele. E, neste caso particular, modelos são tratados de forma

bem mais concreta que teorias. Conforme Loomba (1978), um modelo é uma representação de parte de um sistema, que por sua vez representa uma parte específica da realidade, um objeto de interesse ou assunto de pesquisa na vida real.

Segundo Mazzon (1978), a construção de um modelo implica na adoção de uma atitude seletiva, através da qual se procuram eliminar aspectos menos importantes, para permitir-se que se veja algo no âmago das coisas. O autor considera os modelos como aproximações seletivas que, pela eliminação de detalhes julgados irrelevantes, possibilitam destacar alguns aspectos fundamentais da realidade, sob forma generalizada.

De acordo com Mazzon (1978) algumas das principais definições para modelo são:

- a) a representação formal de ideias e de conhecimentos relativos a um fenômeno;
- b) a percepção ou diagramação de um sistema ou de um complexo;
- c) qualquer estrutura proposta a representar alguma coisa;
- d) a representação ou abstração de um sistema real;
- e) a escolha de um grupo de variáveis e uma especificação de suas inter-relações no sentido de representar total ou parcialmente um processo ou sistema real.

Assim, modelo pode ser:

- a) uma forma de obtenção de conhecimento;
- b) utilizado com objetivo de analisar, explicar ou prever comportamento de fenômenos;
- c) uma estruturação simplificada da realidade, que supostamente apresenta, de forma generalizada, características ou relações importantes;
- d) a compreensão de características do mundo real de forma mais simples, acessível, observável, relativamente fácil de ser formulada ou controlada, da qual se podem extrair conclusões que, por sua vez, podem ser reaplicadas ao mundo real.

Conforme Kotler (1992), um modelo procura representar uma construção em particular, utilizando a teoria destinada a servir de quadro referencial, e que modelos são úteis e necessários para reduzir a complexidade de sistemas ou realidades que se quer estudar.

De acordo com Pidd (1998), o modelador precisa ter claro que seu objeto não é

a realidade em toda a sua complexidade, mas compreender e, na medida do possível, tornar explícitas as simplificações realizadas sobre o fenômeno estudado.

Segundo o autor, os objetivos de seus usuários são o ponto de partida do processo de modelagem, o que pode ser traduzido nos requisitos do modelo. Definindo-se os usuários de um modelo de processos de negócio, tornam-se intuitivos os objetivos ou propósitos do modelo a ser elaborado.

Para um modelo, pode-se pensar em ao menos quatro tipos de usuários:

- a) o gestor do processo, para o qual o modelo serve como orientação para o atingimento das metas, assim como instrumento de planejamento e controle de recursos e organização;
- b) os executores do processo, de maneira a ter orientação acerca do *status* do projeto e de seu papel na sua consecução;
- c) os clientes, como uma forma de monitorar o atingir ou não dos requisitos, principalmente que possibilite avaliar o processo em termos de resultados; e
- d) os fornecedores, como um instrumento a ser utilizado para planejar a alocação de recursos e organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O modelo teórico desenvolvido neste trabalho propõe uma estrutura com quatro dimensões, para a avaliação da *performance* da gestão de vendas.

O conceito de modelo utilizado neste trabalho remete aos estudos de Pidd (1998) e Mazzon (1978), em que os autores consideram como sendo uma forma de obter conhecimento, tornando explícitas as simplificações realizadas sobre o fenômeno estudado.

Em virtude de o modelo de avaliação para a *performance* da gestão de vendas, proposto neste trabalho, ainda não ter sido testado, e serem escassos os trabalhos científicos sobre o tema no Brasil, optou-se por um estudo exploratório para validá-lo, pois não se tem um modelo científico e não se conhece a lógica de seu funcionamento.

Conforme Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo adequada quando o conhecimento e a compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes. Mattar (1996) afirma que esse tipo de pesquisa é útil se for preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto e o problema de pesquisa. Na pesquisa exploratória, para um mesmo fato, poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas e auxiliá-lo a clarificar conceitos.

Segundo Malhotra (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador, ajudá-lo a obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem, no processo de pesquisa flexível e não estruturado. Nesse sentido, o estudo exploratório pode auxiliar o pesquisador a desenvolver um modelo de gestão.

Considera-se que todo pesquisador deve saber como selecionar e utilizar adequadamente as técnicas científicas, para que os resultados obtidos sejam fidedignos. Na pesquisa qualitativa, a técnica de coleta de dados denominada de entrevista é muito utilizada, por possibilitar a investigação e avaliação dos dados, validando e tornando científicos os resultados finais.

3.1 Técnica de coleta de dados

Analisando-se a entrevista como uma técnica de coleta de dados, conforme Arnoldi (2006), pode-se afirmar que esta não se trata de um simples diálogo, mas, sim, de uma discussão orientada para um objetivo definido que, através de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.

3.1.1 Entrevista

Para Salvador (1980), a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das Ciências Sociais. Recorrem, estes, à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por determinadas pessoas. Esses dados poderão ser utilizados para estudos de fatos, de caso ou de opiniões.

Portanto, conforme Salvador (1980), a opção pela técnica de coleta de dados através da entrevista deve ser feita quando o pesquisador necessita de respostas mais profundas, para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna. E somente os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto.

Conforme Romanelli (1998), a entrevista é um processo de construção de dados sobre experiências diversas, por meio da qual pode-se obter, na fala dos entrevistados, a descrição de acontecimentos vividos por eles, além da representação dessas vivências e experiências.

3.1.2 Técnica da entrevista em profundidade

Conforme Duarte (2006), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Duarte (2006) comenta que o arranjo de questões da entrevista se origina do problema de pesquisa e investiga de forma ampla o tema, expondo as perguntas de

maneira aberta.

Conforme Biasoli-Alves (1988), organizar-se para a captação das informações é fundamental para obter a gama de informações que o projeto pretende e da forma que necessita. Concomitantemente, precisa-se garantir, de todos os sujeitos, a obtenção do mesmo conjunto de dados. Para que isso ocorra, necessita-se de um roteiro, para que a entrevista seja bem preparada e previamente codificada com uma previsão de categorização de resultados. Essa formalização condiciona toda a sequência de estudos, delimitando e delineando as condições de análise.

Conforme Arnoldi (2006), no roteiro de entrevista, deve-se partir para a elaboração dos questionamentos viáveis, que comporão a base das entrevistas, e proceder à extinção dos inviáveis. O pleno conhecimento do tema em questão permite ao pesquisador uma reflexão profunda que permita a elaboração de um roteiro de questionamentos realmente consistente, para a validação dos resultados da pesquisa. Além disso, considera-se que o roteiro-base pode ser adaptado ao longo da entrevista, inserindo-se nele mais questões, na busca de aprofundar o assunto.

Duarte (2006) ressalta que, entre as vantagens desse método, está a possibilidade da criação de uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes. O procedimento da pesquisa envolveu contato prévio com os participantes, que foram informados de que o processo da entrevista envolveria gravações em áudio e anotações.

Isso vai ao encontro do que indica Duarte (2006): uma boa pesquisa exige fontes que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto. Elas deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição para falar. O autor reforça que, em estudos qualitativos, poucas fontes com informações consistentes e de qualidade são mais apropriadas do que grande número de entrevistas sem dados relevantes. Ele ressalta ser necessário obter dados e informações que ofereçam pontos de vista e relatos diversificados a respeito do mesmo fato. Com isso, a relevância da fonte está relacionada com a contribuição que pode dar aos objetivos de pesquisa. O autor completa dizendo que a validade e confiabilidade dessa técnica de pesquisa se alicerça em três pontos:

- 1) seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa;
- 2) uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis; e

- 3) descrição dos resultados de tal forma que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível.

Conforme Malhotra (2006), nas entrevistas em profundidade pode-se descobrir percepções mais profundas do que nas discussões em grupo. O autor destaca, ainda, as respostas diretas que identificam o entrevistado, a troca livre de informações, a não influência do grupo nas respostas e o menor tempo de duração da pesquisa.

Para Erlandson (1993), as entrevistas podem adotar uma variedade de formas, incluindo desde as pré-determinadas e as que são muito abertas. As mais comuns são as entrevistas semiestruturadas, que são guiadas por um conjunto de perguntas e questões básicas que devem ser exploradas, mas sem uma redação exata e sem ordem nas perguntas pré-determinadas.

3.1.3 Entrevista em profundidade semiestruturada

Nesta pesquisa, o método utilizado foi o de entrevistas em profundidade, conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado que, ao mesmo tempo em que garante aderência a algumas questões fundamentais, extraídas da revisão da literatura, abre a possibilidade de descobertas originais, a partir do discurso dos informantes.

Segundo Malhotra (2006), a entrevista em profundidade constitui um método de obtenção de dados qualitativos, que se caracteriza por uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes a um tópico. As perguntas e a ordem de suas formulações são influenciadas pelas respostas do entrevistado.

De acordo com Biasoli-Alves (1998), nesse tipo de entrevista questões gerais são levantadas e deve-se facilitar as lembranças dos informantes, o que permitirá uma análise qualitativa dos seus discursos.

Neste estudo, os tópicos fundamentais constantes no roteiro foram as quatro dimensões-chave para a gestão de vendas, já expostas na revisão da literatura, e que serão apresentadas no modelo proposto a seguir. A intenção, ao contemplá-las no protocolo de entrevista, foi permitir que, independentemente da proposta inicial

do modelo de gestão de vendas, contribuíssem para a identificação de novas variáveis que possam aprimorar o modelo inicial e os indicadores de cada dimensão.

3.2 Técnica de incidente crítico

A metodologia utilizada no presente estudo foi a da Técnica de Incidente Crítico (TIC), que permite a investigação e a compreensão de situações críticas de forma detalhada.

Conforme Bitner, Booms e Tetreault (1990), Kelley, Hoffman e Davis (1993) e Grove e Fisk (1997), este método consiste em um conjunto de procedimentos utilizados para coletar, analisar e classificar observações do comportamento humano em um incidente crítico, que se caracteriza como uma situação que se desvia, tanto positiva quanto negativamente, do que seria normal ou esperado acontecer.

Segundo Flanagan (1973), a TIC consiste em um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando, também, procedimentos para a coleta de incidentes observados, que apresentam significação especial, e para o encontro de critérios sistematicamente definidos.

Para Dela Coleta (1974), a TIC deve seguir os seguintes passos:

- a) determinação dos objetivos da atividade a ser desenvolvida;
- b) elaboração das perguntas a serem aplicadas às pessoas que fornecerão os incidentes críticos a partir dos relatos;
- c) delimitação da população e da amostra;
- d) coleta dos incidentes críticos;
- e) análise do conteúdo dos incidentes coletados, destacando-se os comportamentos evidenciados;
- f) agrupamento e categorização dos comportamentos críticos;
- g) levantamento das frequências dos comportamentos críticos positivos e negativos.

Essa técnica do incidente crítico foi utilizada na identificação das dimensões do modelo proposto, em que o entrevistado foi convidado a indicar exemplos positivos e exemplos negativos de *performance* de gestão de vendas.

3.3 Teste de conceito

Neste estudo, o teste de conceito foi usado para validar o modelo de gestão de vendas proposto.

O conceito é mais desenvolvido e definido do que uma ideia. Ele não é a materialização completa da ideia, mas contém elementos e ingredientes que justificam plenamente uma investigação em seu desenvolvimento. Aplicado a novos produtos e serviços, um conceito consiste em uma descrição breve, mas suficientemente explícita, de como uma ideia se converterá em valor ao cliente e por que capturará o interesse deste e sua intenção de compra.

Kotler e Bes (2011) recomendam descrever um conceito nos seguintes termos: nome, imagem que descreve, o *insight* a que recorre, o benefício básico que abrange, o benefício final visado, o motivo pelo qual as pessoas comprariam, a tendência social em que está enquadrado, a fonte empresarial que alimenta e uma avaliação subjetiva da facilidade de desenvolvimento e potencial de mercado.

O teste de conceito é um tipo comum de pesquisa aplicada ao planejamento e desenvolvimento de produtos, para conhecer o grau de aceitabilidade que terá um produto futuro pelo público-alvo a que se destina.

Segundo Kotler e Bes (2011), geralmente, o teste de conceito é realizado quando se quer validar um novo conceito e também para medir o potencial do produto no mercado. Usa-se também o teste de conceito para validar os recursos que o cliente valoriza ao máximo e aqueles nos quais o cliente não está interessado. Assim, pode-se focalizar de forma adequada as iniciativas da fase de desenvolvimento. Um teste de conceito é conduzido mediante entrevistas pessoais, e o produto não é utilizado, tocado ou testado pelo consumidor, que somente avalia a ideia. O entrevistado também é questionado sobre a compreensão do conceito, a respeito do que gosta ou não gosta, dos aspectos que geram atração ou rejeição, do nome do produto e dos elementos que ele modificaria.

De acordo com Lehmann (1988), os objetivos de um teste de conceito são: escolher o conceito mais promissor, ter uma noção do impacto comercial do conceito, indicar quem está mais interessado no conceito e traçar caminhos para o trabalho de desenvolvimento.

Conforme Samara e Barros (2006), no teste de conceito procura-se responder

às seguintes questões sobre o produto:

- a) o que é;
- b) para que serve;
- c) a quais necessidades ele atende;
- d) quais são suas funções.

Uma questão importante, a ser verificada antes do início da entrevista, é o número de entrevistados, tema que será abordado na seção a seguir.

3.4 Amostra

Conforme Malhotra (2005), o objetivo da maioria dos projetos de pesquisa de *marketing* é obter informações sobre as características de uma população, que representa o grupo total de pessoas das quais se pode obter as informações necessárias, e que podem ser obtidas utilizando-se um censo ou uma amostra. Um censo envolve uma contagem completa de cada elemento de uma população, enquanto uma amostra é um subconjunto da população.

Conforme McDaniel (2006), para definir a população de interesse, precisa-se responder à questão: de quem são necessárias informações para se atingir os objetivos da pesquisa? Não existem regras específicas a serem seguidas para definir-se a população de interesse. Para tanto, o pesquisador precisa aplicar lógica e julgamento.

Para escolher entre censo e amostra, deve-se levar em conta o tamanho da população que, na maioria das situações, envolve milhares ou milhões de indivíduos, o que inviabiliza a pesquisa devido ao seu custo e o tempo necessário para se fazer o censo. De acordo com McDaniel (2006), uma amostra pequena, mas cuidadosamente escolhida, pode refletir com precisão as características da população de onde foi extraída. A amostra permite fazer estimativas sobre as características da população total.

Conforme McDaniel (2006), a escolha do método de amostragem depende dos objetivos do projeto e do problema que está sendo investigado. Pode-se agrupar os principais métodos de amostragem em probabilísticos e não probabilísticos. A amostra probabilística precisa ser selecionada, para que todos os elementos da população tenham uma probabilidade de seleção conhecida e diferente de zero. A

amostra não probabilística inclui elementos da população selecionados de maneira não aleatória, na base da conveniência ou julgamento.

Na pesquisa em questão, seguiu-se o método não aleatório denominado de amostra por julgamento ou intencional.

Conforme Ariboni e Perito (2004), nesse método seleciona-se um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A seleção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador.

Segundo Oliveira (2001), a abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra.

Valles (1992) afirma que, na pesquisa qualitativa, não importa a quantidade de pessoas que irão prestar informações, mas sim, o significado dos sujeitos em razão do que se procura para a pesquisa. A fórmula qualitativa para o cálculo da amostra contém, como ingredientes-chave, a noção, o princípio e a estratégia de saturação (quando não se encontram mais dados adicionais à solução do tema em questão).

3.5 Sujeito amostral e perfil do informante

As atividades anteriores ao trabalho de campo consistiram em selecionar os gestores identificados como conhecedores do gerenciamento de equipes de vendas. Foram selecionados sete gestores de vendas, e o contato inicial com esses gestores foi feito via telefone, procurando-se verificar, nesses contatos, os informantes mais habilitados a prover as informações necessárias aos objetivos da pesquisa. A partir do contato telefônico, fez-se uma avaliação do informante em potencial e, a partir daí, partiu-se para a solicitação formal de sua participação na pesquisa, via *e-mail*.

Conforme Gorden (1987), o fluxo informativo relevante só vai ser válido e confiável se a interação e a preparação da entrevista forem planejadas considerando-se:

- a) seleção de entrevistados capazes e dispostos a dar informações relevantes;
- b) entrevistador com a melhor relação de entrevistados;
- c) delimitação do tempo e lugar mais apropriado para a entrevista.

Segundo Valles (2000), um aspecto relevante da pesquisa diz respeito à seleção dos sujeitos a serem entrevistados. Para Gorden (1987), na escolha dos

sujeitos, deve-se buscar os que possuem informações relevantes e diretamente relacionadas com os objetivos da entrevista.

Os sujeitos amostrais definidos para o trabalho de campo foram gestores de vendas de indústrias de bens de consumo. Os nomes dos cargos são geralmente difusos, porém, adotou-se, como regra para esta pesquisa, que estes gestores normalmente sejam identificados nas empresas como:

- a) diretores de vendas;
- b) gerentes regionais de vendas;
- c) gerentes de vendas;
- d) gerente de administração de vendas;
- e) supervisores de vendas,
- f) ou ainda como coordenadores ou encarregados de vendas.

O perfil dos gestores convidados a participar das entrevistas contemplou os seguintes quesitos:

- a) ter grau de decisão na avaliação do resultado;
- b) ter experiência mínima de três anos na função de gestor de vendas;
- c) ter liderado equipes com no mínimo oito vendedores;
- d) ser responsável por uma carteira de clientes não inferior a 300;
- e) ter experiência de atuação em vendas para o varejo alimentar;
- f) ser responsável por uma pauta de vendas com no mínimo 30 produtos diferentes.

Dessa forma, para a realização deste estudo, foram escolhidos e convidados sete gestores, cujos dados foram coletados atendendo às exigências do perfil definido na amostra, e cujas características estão delineadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	PERFIL				
	Cargo	Experiência (anos)	Equipe (nº)	Clientes (nº)	Produtos (nº)
Entrevistado A	Gerente Regional de Vendas	15	35	3400	450
Entrevistado B	Gerente Comercial	26	32	2500	250
Entrevistado C	Supervisor de Vendas	11	25	1900	480
Entrevistado D	Supervisor de Vendas	12	24	3800	300
Entrevistado E	Gerente de Vendas	9	50	3000	600
Entrevistado F	Supervisor de Vendas	10	33	1500	200
Entrevistado G	Gerente de Vendas	10	60	5200	600

Fonte: elaborado pelo autor.

3.6 Etapas da entrevista

A entrevista em profundidade foi executada em duas etapas. Na primeira, explorou-se o que o entrevistado pensa sobre o assunto em questão, e este pôde responder de acordo com sua forma de pensar, com o apoio do método de coleta de dados da técnica do incidente crítico. Na segunda etapa, o pesquisador apresentou seu pensamento sobre o método proposto, as dimensões do método e os conceitos envolvidos.

Utilizou-se o "teste de conceito" como método de coleta de dados nesta etapa. As sete entrevistas foram gravadas e o tempo de duração de cada uma foi de aproximadamente 90 minutos.

3.7 Forma de análise das entrevistas

Conforme Bauer (2002), a grande maioria das pesquisas sociais se baseia na entrevista, e encontrar uma forma ideal para interpretar esses dados é utópico. Acredita-se que não exista uma análise melhor ou pior, o importante é que o pesquisador conheça as várias formas de análise existentes na pesquisa qualitativa e, conhecendo suas diferenças, isso lhe permitirá uma escolha consciente do referencial teórico-analítico, decorrente do tipo de análise que irá empregar na sua pesquisa, fazendo sua opção com responsabilidade e conhecimento.

Portanto, a forma escolhida para análise das entrevistas foi a "análise de discurso", que tem como principal característica trabalhar com o sentido do discurso.

Como comparativo, pode-se citar a análise de conteúdo, que trabalha com o conteúdo do texto.

Segundo Pêcheux (1993), o analista, ao utilizar a análise de discurso, fará uma leitura do texto enfocando a posição discursiva do sujeito, legitimada socialmente pela união do social, da história e da ideologia, produzindo sentidos.

Neste trabalho, procedeu-se à análise de discurso com base nas entrevistas gravadas e depois transcritas. As transcrições foram analisadas levando-se em consideração os objetivos da pesquisa, a experiência dos entrevistados e a metodologia empregada tanto em relação ao incidente crítico quanto no teste de conceito.

Parte das transcrições, com identificação do entrevistado, foi utilizada no texto para embasar as conclusões de cada dimensão e indicadores do modelo.

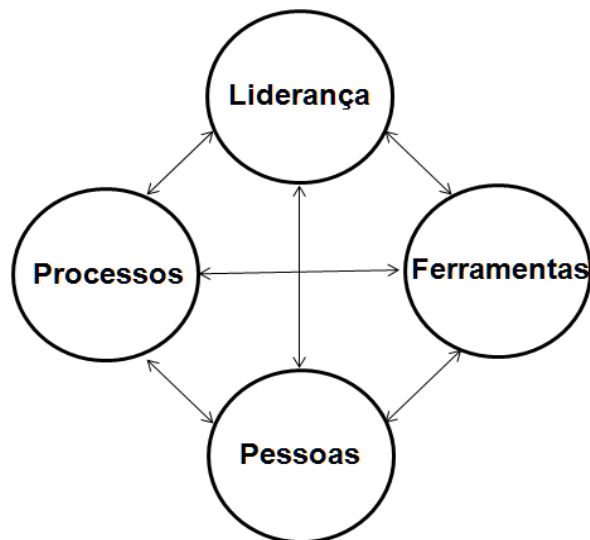
4 CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Para atender aos objetivos deste estudo, apresenta-se um modelo que foi avaliado através de instrumentos adequados de pesquisa.

O modelo proposto por este estudo contemplou quatro dimensões: Liderança, Pessoas, Processos e Ferramentas (Figura 4), e tem o desafio de aprimorar a gestão da força de vendas.

Buscou-se dar foco no aumento da produtividade da equipe de vendas e da rentabilidade das vendas, com uma gestão executada de modo previsível e intencional, proporcionando ao gestor uma ferramenta analítica e preditiva para a gestão de vendas.

Figura 4 - Modelo de gestão de vendas proposto



Fonte: elaborado pelo autor.

A construção deste modelo partiu do princípio de que o grande desafio dos líderes de vendas é a necessária adoção de uma abordagem científica que crie um caminho previsível e eficaz para aumentar a produtividade e a rentabilidade das vendas.

As quatro dimensões do modelo proposto serão detalhadas nas seções a seguir.

4.1 Liderança

A dimensão da "liderança" trata da preparação e da visão do líder quanto à necessidade de desenvolver a área de vendas com base em processos e ferramentas científicas (LEDINGHAM; KOVACK; SIMON, 2006); de como influenciar as pessoas de um modo transformador (KOUZES; POSNER, 2007); desenvolvendo a equipe com abordagem situacional (HERSEY; BLANCHARD, 2007) e criar uma relação interpessoal saudável (GOLEMAN, 1995).

A integração do modelo de liderança com os objetivos da empresa exige compreensão da estratégia e do seu desdobramento até a área comercial, que cria o elo com os objetivos estratégicos. O plano de venda é o instrumento de desenvolvimento desse elo, e o seu primeiro passo será definir as metas anuais. Porém, se o líder aplicar as metas baseado apenas na expectativa dos acionistas, ignorando os dados de mercado e da concorrência e aplicando-as em todas as regiões e segmentos, suas metas se tornam pouco realistas. Como é provável haver variação entre regiões e segmentos, os vendedores acabam com cotas irreais tanto para cima como para baixo, o que pode desmoralizar e desmotivar a força de vendas. Assim, um processo interativo entre equipe e líderes garante a sintonia das expectativas de cada um com as metas gerais da empresa.

A nova ciência de definição de metas terá sistemas de informações com os dados de desempenho desdobrados em regiões, segmentos, clientes, vendedores e produtos. Deve trazer também os potenciais, oportunidades e atuação dos concorrentes. Esses dados permitem projeções e alocações de metas com uma menor margem de erro. Assim, cabe à liderança entusiasmar a equipe de vendas, desenvolvê-la, criar um clima organizacional favorável, sempre com clareza na visão, missão, e buscando atingir os objetivos estratégicos da empresa.

4.2 Pessoas

A dimensão "pessoas" trata da estruturação da força de vendas, do seu desenvolvimento, sua capacitação e remuneração.

A tarefa de descobrir, atrair e reter vendedores de talento torna-se cada vez mais difícil, buscando-se nas empresas soluções para reduzir essa dependência. O desafio está em definir uma estrutura, com papéis e incentivos alinhados ao

posicionamento e ao produto mais adequado para cada segmento de clientes, com pacotes de benefícios adequados; e montar a equipe voltada às necessidades específicas de cada grupo de clientes, com capacitação e autonomia específicas.

Uma tática de desenvolvimento interno de talentos pode ser a partilha do conhecimento pelos que sabem, isto é, utilizar a ciência cognitiva para acelerar a passagem do conhecimento dos vendedores mais experientes e de alta *performance* para os novatos e de baixa *performance*.

Para garantir a retenção dos talentos, é necessário ajudar o pessoal a ter sucesso, com base no planejamento e nos dados internos dos processos, da rotina e *performance* de cada vendedor. A remuneração e os incentivos devem estar alinhados com os objetivos e permitir o sucesso financeiro do vendedor. Ajustes de métricas e comissões são necessários para que os vendedores possam colher os frutos do seu desempenho. Um recurso adequado é o cálculo da remuneração variável a cada transação de venda.

4.3 Processos

A dimensão de "processos" trata da rotina comercial, da produtividade da equipe, da estrutura que dá apoio à equipe de vendas, do alinhamento do processo de vendas aos demais e principalmente aos canais de distribuição.

O modo como a empresa vai ao mercado, como organiza e mobiliza não só seus representantes, mas os recursos de vendas, apoio, *marketing* e serviço, é parte crucial do processo de vendas. A maioria das empresas usa informações detalhadas sobre o comportamento e a rentabilidade de segmentos e microssegmentos de clientes, para decidir o melhor modo de mobilizar os recursos.

Um dos primeiros passos do processo de vendas será definir o modo de segmentar os clientes utilizando dados sobre suas transações com a empresa. Além disso, uma listagem deverá ser elaborada pela supervisão de campo, contendo as características dos clientes atuais e potenciais. Critérios e fatores devem ser definidos para calcular as correlações e prioridades, como valor potencial da conta, *market share*, tipo de produto e tipo de venda.

Uma base de informações dos clientes atuais e potenciais permite reavaliar e reestruturar territórios e equipes com base nas características e oportunidades de cada região e segmento.

O processo de vendas busca responder à pergunta que o líder se faz: "os vendedores estão passando o máximo de tempo possível vendendo?" Estruturar, de forma adequada e repassar funções administrativas para uma equipe de apoio pode ajudar a reduzir o tempo sem visitar o cliente e permite ganhar produtividade. Alinhar os processos de vendas com os demais processos da empresa é necessário para garantir o nível de serviço exigido pelos clientes.

4.4 Ferramentas

Na dimensão "ferramentas" destaca-se a importância do Painel de Gestão contendo os indicadores de mercado, de resultados das vendas, de produtividade da equipe e das oportunidades de ampliar as vendas, dos *personal digital assistant (PDA)*, com funcionalidades de monitoramento da *performance* e informações do *status* das transações com os clientes.

As ferramentas de gestão de desempenho direcionam a equipe aos objetivos esperados e monitoram os resultados obtidos através de indicadores-chave. Essas ferramentas fazem a integração e complementam com os processos, disciplinando a equipe e permitindo uma gestão diária.

A alimentação dos PDAs com informações direcionadas sobre campanhas de *marketing* identificando os segmentos e clientes potenciais aceleram a execução e a captura dos benefícios pela equipe de vendas. Portanto, equipar a equipe com PDAs de última geração e com aplicativos especiais que acelerem o registro de dados, a verificação do *status* das transações realizadas com cada cliente, inclusive a situação das entregas e situações financeiras, cria uma integração com demais processos e libera mais tempo para trabalhar a venda.

4.5 Relação de interdependência entre as dimensões do modelo

O modelo baseia-se também na relação entre as dimensões, em que se destaca a dependência da liderança com relação às pessoas e da liderança com os processos e ferramentas, permitindo-se uma gestão não somente com ênfase no relacionamento, mas também utilizando-se de processos adequados e de ferramentas que elevam a produtividade. Este modelo também é denominado de gestão científica de vendas.

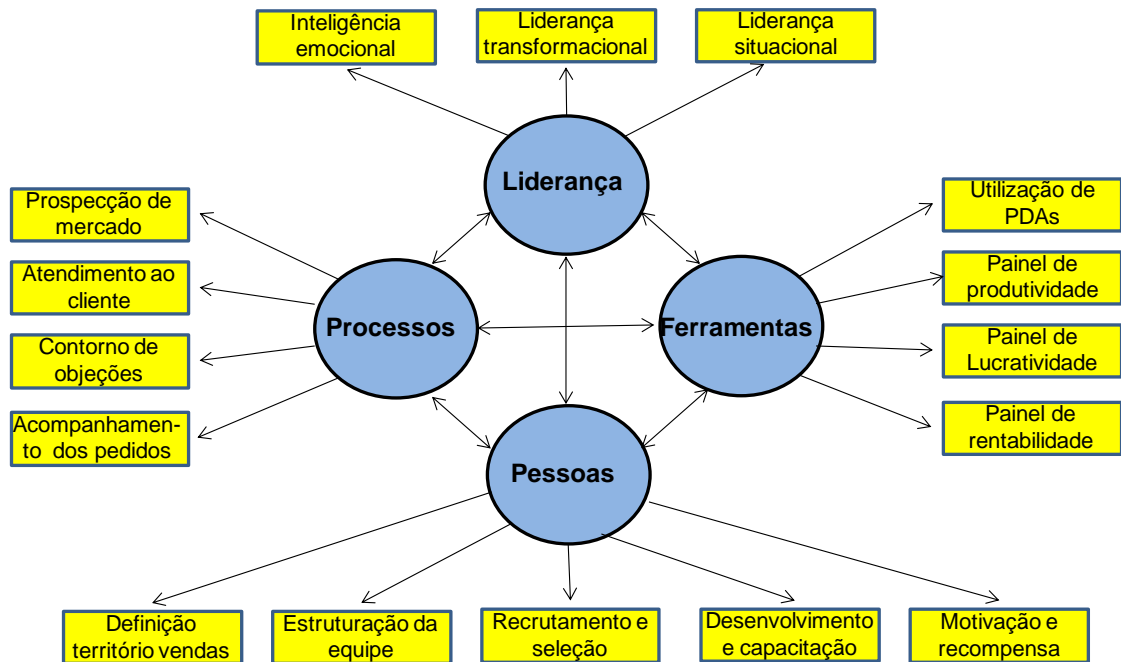
Com base nessas dependências, são as seguintes as relações entre as dimensões do modelo proposto:

- a) Quanto melhor for a liderança, motivando, desenvolvendo e reconhecendo pessoas, maior será a retenção, a satisfação e os resultados produzidos por essas pessoas.
- b) Quanto melhor for a liderança, desafiando o *status quo* e o modelo de gestão, melhor será o modo como a empresa vai ao mercado, como organiza e mobiliza os recursos de vendas, áreas de apoio e de serviço ao cliente, parte crucial do processo de vendas.
- c) Quanto melhor for a liderança, visionária e atualizada com as tecnologias, melhor serão os resultados das ferramentas, pelo uso de funcionalidades de monitoramento da *performance* e informações do *status* das transações com os clientes.
- d) Quanto melhores forem os processos, melhores serão as ferramentas que serão utilizadas por esses processos.
- e) Pessoas adequadas, capacitadas e motivadas compreendem melhor os processos e os desafiam, na busca de melhor desempenho.
- f) Pessoas bem capacitadas utilizam melhor as ferramentas e aumentam sua produtividade.

Assim, buscou-se entender como estas quatro dimensões se constituem e se relacionam, para validar os elementos desta proposta para a gestão de vendas.

Na Figura 5, apresenta-se o modelo proposto, com os indicadores definidos para cada dimensão, conforme referencial teórico.

Figura 5 - Indicadores do modelo de gestão de vendas proposto



Fonte: elaborado pelo autor.

4.6 Relação do modelo com as funções da administração

O modelo proposto está estruturado em quatro dimensões, e relaciona-se com as funções administrativas, pela correlação das atividades e objetivos de desempenho e de administração que cada um contempla.

São funções que possibilitam o desempenho das atividades-fim. Segundo Fayol (2007), as funções administrativas são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Neste modelo de gestão de vendas, as principais relações ocorrem com as funções comando, coordenação e controle. As atividades de comando se relacionam com a dimensão liderança; a coordenação, com as quatro dimensões; e o controle, com a dimensão ferramentas.

5 RESULTADOS – EM BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS

5.1 Conclusão das entrevistas em profundidade

Com a finalidade de validar o modelo de gestão de vendas proposto neste trabalho, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com gestores de vendas. Os resultados das informações coletadas sobre a atividade de gestão de vendas estão divididos em duas partes, relacionadas às técnicas de coleta de dados e denominadas de incidente crítico e teste de conceito.

Nas próximas seções, estão destacadas as principais informações obtidas nessas entrevistas em profundidade.

5.2 Incidentes críticos

Na pesquisa realizada, procurou-se identificar incidentes críticos positivos e negativos vividos pelos entrevistados em sua trajetória profissional como gestores de vendas e observou-se o histórico profissional de cada gestor, buscando as experiências que fazem parte de sua memória profissional, seu conhecimento e suas habilidades de gestão aprendidas nas empresas em que atuaram.

Cada entrevistado foi convidado a identificar incidentes críticos positivos e negativos vivenciados especificamente na gestão de vendas.

5.2.1 Incidentes críticos positivos

O entrevistado A identificou, como incidente crítico positivo, a utilização, pelos vendedores, de uma ferramenta denominada "ficha de controle de clientes", que permite ao vendedor o controle das vendas, dos produtos vendidos e do giro dos produtos no ponto de venda, para que o ato de tirar pedidos de vendas possa ser feito de forma mais adequada à capacidade de estoque e de faturamento do cliente:

Nós fomos a campo por dois dias, para ver a forma como ele trabalhava, e acabei tomando uma decisão de tirar a tecnologia da mão do vendedor. Sentamos e elaboramos fichas para cada cliente, determinando uma

forma/processo de atendimento ao cliente. Para todo o cliente, ele tinha que abrir uma ficha, e naquela ficha nós descrevemos todos os itens que ele vendia, com base na informação do histórico, e colocamos na ficha os potenciais produtos que ele não vendia e que deveria oferecer nas próximas visitas. (Entrevistado A)

Identificou-se, também, a adoção de um roteiro de atendimento aos clientes, com as grades de visitas planejadas conforme o perfil e o dia da semana de entrega dos produtos, os canais de vendas que, como exemplo, no varejo alimentar, são classificados conforme o número de *check outs* (caixas) do estabelecimento:

Conversamos e avaliamos a forma como ele trabalhava e o que precisava fazer. Era uma época em que estava entrando a tecnologia, o *palm top* era a tecnologia do momento, abandonando-se certas ferramentas do passado. Refizemos também todo o roteiro de visitas dele, mudamos os dias de visita, solicitamos mudança para a logística da grade de atendimento e entrega dos produtos, enfim, reestruturamos toda a rota dele e também a maneira como ele atendia os clientes. (Entrevistado A)

O entrevistado B também considerou a adoção do roteiro, porém, de forma automatizada e configurada no PDA do vendedor.

O entrevistado E ressaltou a adoção desse roteiro como forma de planejamento da qualidade do atendimento, determinando-se o número de visitas e tamanho da carteira de clientes para cada vendedor. Dessa forma, os vendedores estariam bem orientados para seguir esse roteiro e cumprir a demanda de atendimento aos clientes e o resultado desejado:

Eu sempre me orientei e oriento minha equipe a trabalhar numa rotina que funciona: primeiramente o planejamento. Se você não tem um bom planejamento, você sai desorganizado. Planejamento envolve você saber quantos clientes você pode atender num dia, no mês, num período e atender com qualidade, não atender por atender. O segundo ponto é a execução. Saber executar bem o que você planejou, numa ordem, num processo. É fazer de forma correta o que você se planejou e daí passa a acontecer como uma rotina, um padrão, e você consegue melhorar seu atendimento. O terceiro ponto é o atendimento personalizado e diferenciado para alguns clientes. Saber tratar o cliente com as suas particularidades. Em alguns clientes, você precisa fugir do padrão, para não “cair do cavalo”. Cada cliente e indivíduo são diferentes, e é preciso ter a percepção de quem é seu cliente, identificar suas particularidades, o porquê ele é daquele jeito. (Entrevistado E)

A implantação de uma rotina de trabalho para o vendedor também foi destacada pelo entrevistado A, e a observação de que esta rotina de vendas possibilita que se trabalhe o maior número possível do portfólio de produtos e se

utilize todo o material disponível de divulgação dos produtos no ponto de vendas – PDV. O entrevistado E complementa que é necessário inserir na rotina o acompanhamento pós-venda dos principais clientes, para verificar o abastecimento e reposição dos produtos recebidos por ele e assessorá-lo para garantir o giro e possibilitar uma nova venda mais brevemente. O entrevistado F considera que a postura e estilo do vendedor contribuem muito para o cumprimento da rotina.

A capacitação do vendedor, também no campo, durante e após as visitas aos clientes, foi destacada pelo entrevistado A e referendada pelo entrevistado C, que reforçou a importância da presença do gestor no ponto de venda, junto com o vendedor. Nesse momento, o *feedback* de desempenho se torna mais assertivo e produz mais resultados, pela compreensão do desempenho desejado pelo gestor e também pela clareza da atitude esperada:

Para selecionar, deve pegar o relatório de vendas e ver o crescimento de vendas, os vendedores que estão se destacando e os vendedores que estão abaixo do potencial da região, com baixo crescimento histórico. A minha gestão é estar acompanhando e orientando a equipe nos clientes, mostrando as oportunidades, como um *coach* nos clientes. (Entrevistado C)

O entrevistado D ressalta que a equipe precisa acreditar na liderança e ter confiança nela, enquanto os entrevistados F e G inserem o termo "parceria entre líder e vendedor". Diante dos desafios e o desempenho da equipe de vendas, a presença do líder com postura de confiança e encorajamento foi considerada pelo entrevistado A, com a concordância do entrevistado C em relação ao fato de o gestor passar credibilidade e confiança para a equipe:

Considero muito importante a presença no ponto de venda, junto com o vendedor, e conhecer os principais clientes de sua carteira. É claro que um supervisor que tem 1.400 clientes não consegue visitar todos com sua equipe, mas os principais tem que visitar junto com o vendedor, conforme seu cronograma. Esse é um negócio muito positivo, que eu trabalho bem forte com minha equipe de vendas no campo. (Entrevistado C)

O entrevistado B considerou a comunicação do líder com a equipe, de forma clara e profissional, um incidente crítico positivo; e o entrevistado G destacou a importância da comunicação, com simplicidade, dos direcionadores para a equipe.

O entrevistado G entrou mais fundo no papel do gestor de vendas nas questões que envolvem pessoas, começando pela importância da seleção da equipe por competência e valores:

A primeira coisa é escolher o time no perfil adequado com aquilo que se busca. Eu busco pessoas que se viram e, se esse time já está escolhido, eu substituo. Eu procuro aquele grupo que eu me adapto com facilidade, que eu vou levar um tempo menor para gerar aprendizagem. Para selecionar, eu uso a entrevista por competências, mas ela não é completa. Depois que eu termino a entrevista por competência, eu procuro algumas características pessoais: para trabalhar comigo tem que ser otimista e conseguir sair bem de adversidades. (Entrevistado G)

É importante salientar que a seleção por competências só é possível se a empresa definir as competências de que necessita para atingir os objetivos que deseja. Esse trabalho compete ao setor de recursos humanos, com a participação do gestor da área.

Os valores também fazem parte da história da empresa, que são o *modus operandi* e atitudes que ela considera como parte de sua evolução e que todos conhecem e praticam. Porém, algumas vezes os valores são apenas palavras em um quadro de avisos, representando apenas um desejo dos donos.

Após a seleção, o entrevistado G insere, entre as competências necessárias ao cargo, a capacitação da equipe em relação às lacunas que os novos vendedores apresentam e ao que a equipe contém. Para ele, desenvolver as pessoas é papel do gestor e não do RH, que deve ser de apoio. Importa também capacitar a equipe na identificação das objeções que vão surgir no momento da venda e em como contorná-las:

Depois vem o treinamento nas lacunas (*gaps*). O que ele tem de fortalezas, eu deixo ele se desenvolver e vou apoiar, e naquilo que ele tem dificuldades, eu vou dando uns toques, *coaching*, sempre sendo simpático, não ficar só apontando defeitos.

Deixar o vendedor fazer, aprender com a experiência e encorajar sempre. Algumas vezes eu percebo que posso bloquear ele, para não fazer uma bobagem pequena, mas eu o deixo errar para adquirir experiência, e aproveito a experiência para ver a coragem dele. Eu motivo o vendedor a fazer sugestões de pedidos, a oferecer o que ele precisa vender, e a partir disso ir contornando as objeções. Se não sabe contornar as objeções, vamos desenvolver. (Entrevistado G)

No relato do entrevistado B aparece a necessidade da avaliação formal de desempenho do vendedor no campo, deixando claro o que ele necessita aprimorar na sua rotina.

Segundo o entrevistado D, busca-se também, com a capacitação, que a equipe conheça a história e compartilhe a visão da empresa em que trabalha, ideia

compartilhada pelos entrevistados G e F, que destacam a importância do alinhamento e da missão clara para toda a equipe.

Conforme o entrevistado D, a equipe deve saber o que o gestor deseja de resultado para a empresa; e o entrevistado F adiciona que a equipe deve ter foco em resultado, não somente nas tarefas, para buscar ser a primeira em resultado de lucratividade – vendas descontadas dos custos e *market share* (participação de mercado).

O entrevistado D entende que a equipe deve se sentir parte integrante da empresa, ter o sentimento de pertencimento, de que faz parte de uma organização pela importância do que faz e pela história que pode estar construindo. Ele menciona que a empresa deve tratar e reconhecer a área de vendas como a locomotiva dos seus negócios.

Quando se trata de processos, o entrevistado B apoia-se na importância da proposição de soluções para o cliente, e, conforme o entrevistado E, deve-se dar um atendimento personalizado para alguns clientes, buscando particularidades de cada um e atender a essas necessidades com soluções de vendas. O entrevistado F propõe colocar-se na visão do comprador, usando algo como empatia, colocar-se no lugar do outro, para entender quais são suas necessidades e propor-lhe soluções adequadas.

Ainda quanto aos processos, o entrevistado C menciona o uso de técnicas de *trade marketing*, tipo “vendedor invisível”, em que o pedido é gerado quase automaticamente, sem a necessidade de muita argumentação, processo ocasionado pelo trabalho no ponto de venda, para promover o giro dos produtos vendidos. Complementa o entrevistado E que o vendedor deve levar apoio ao cliente com ações no PDV, tipo encartes de produtos, mídia e promoções. Os entrevistados D e E falam, ainda, sobre a importância de se ter bons produtos e serviço de logística adequado e eficaz para garantir o atendimento do que se prometeu na negociação. Confiança do cliente no fornecedor é o resultado disso:

Os processos de vendas e a equipe podem estar bem alinhados, mas será que o nosso papel é ficar olhando somente para o nosso umbigo dentro de uma empresa? Você começa a demandar atendimento dos demais processos para as necessidades da área comercial. Como vamos tratar isso? Algumas empresas confundem muito isso e acabam gerando um desconforto interno, que é tratar as questões dos processos. Se vamos trabalhar com foco no produto A, e fazemos toda a estratégia comercial nele, não podemos ter o *marketing* com foco no produto B e a logística no

produto C. Isso é uma falha de processo, que necessita ser tratado para não perder mercado. (Entrevistado D)

Adicionalmente, verificou-se que alguns entrevistados destacaram as ferramentas de gestão de vendas. Os entrevistados B e G observam a questão de se ter metas claras e bem distribuídas para a equipe, com liberação dos meios para buscar a meta, ou seja, ferramentas adequadas para executar as vendas. O entrevistado B complementou com a necessidade de informações para medir o desempenho e a execução dos planos, com mais foco no *mix* de produtos pouco explorados:

As metas têm que ser claras, tanto de volume quanto de faturamento e lucro. Mas o meio para chegar à meta também tem que existir. Se não conseguir bater a meta, vamos fazer um plano de ação e identificar o que fazer para bater a meta. Qual o método vai adotar para chegar à meta. (Entrevistado B)

O entrevistado C destacou a análise de informações de *performance* do vendedor e do cliente antes de ir a campo e mencionou que o gestor deve avaliar também o emocional da equipe, não somente os números.

O entrevistado F destaca, ainda, ferramentas para buscar o potencial do cliente, que não significam seu histórico de vendas, mas onde é possível chegar, em termos de *performance*, considerando-se os outros *players* também:

O vendedor tem que querer mais, não ficar somente com o que já fez. Deve olhar o cliente e trabalhar o seu potencial além da meta. Buscar o potencial de mercado. Não ficar somente na meta macro, mas olhar loja a loja. Todos os desafios que já tive foram superados porque fui ao detalhe. Busco usar o método para ajudar a equipe a enxergar os *gaps* (lacunas). Busco no sistema de informações os desvios e oportunidades para orientar a equipe no rumo e missão, de forma simples. Faço com frequência reuniões de *check* semanais e mensais, para alinhar com base nas informações que considero importantes para a equipe, com foco nos resultados. (Entrevistado F)

Dentro desses diferentes contextos profissionais, foi possível identificar os vários tipos de incidentes críticos positivos, conforme apresentados no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Incidentes críticos positivos

INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS	GESTORES ENTREVISTADOS						
	A	B	C	D	E	F	G
Fichas de controle de clientes	X						
Roteiro com grade de visitas	X	X			X		
Rotina e postura na execução das vendas	X		X		X	X	
Capacitação no campo pelo gestor	X		X				
Líder presente e com postura de confiança e encorajamento	X		X	X		X	X
Avaliação formal de desempenho		X					
Metas claras		X					X
Informações para avaliar desempenho e resultado		X	X	X		X	X
Comunicação do líder com equipe		X					X
Proposição de soluções para necessidades do cliente		X			X	X	
Foco no mix de produtos		X					
Técnicas de trade marketing			X				
Confiança no produto oferecido			X	X			
Simpatia no contato com o cliente			X				
Equipe alinhada e conhecedora da visão e história da empresa				X		X	X
Equipe conhecedora do resultado desejado				X		X	
Equipe com sentimento de pertencimento				X			
Ferramentas adequadas para executar a venda				X			X
Serviço de Logística adequado e eficaz				X	X		
Confiança do cliente no fornecedor				X		X	
Área de vendas reconhecida como "locomotiva" pela empresa				X			
Atendimento personalizado para clientes chave					X		
Pós-venda para garantir o giro dos produtos					X		
Apoiar ações no PDV com encartes, mídia e promoções					X		
Ferramentas para buscar o potencial do cliente						X	
Reuniões de check e alinhamento com equipe						X	
Seleção da equipe por competência e valores							X
Capacitação da equipe nos gaps das competências							X
Capacitação da equipe no contorno de objeções							X

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

5.2.2 Incidentes críticos negativos

Nesta pesquisa, procurou-se identificar incidentes críticos negativos, vividos pelos entrevistados como gestores de vendas, sempre buscando as experiências que fazem parte de sua memória profissional de gestão de vendas.

Os entrevistados relataram os incidentes críticos negativos vivenciados por eles especificamente na gestão da equipe e dos processos de vendas, e

descreveram o que consideram como negativo para a *performance* da gestão de vendas, conforme se pode ver no Quadro 3.

Quadro 3 – Incidentes críticos negativos

INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS	GESTORES ENTREVISTADOS						
	A	B	C	D	E	F	G
Falta de rotina de vendas	X						
Falta de informações diárias sobre desempenho	X						
Falta de acompanhamento do gestor no campo	X			X			
Falta de feed back do status dos pedidos para o cliente	X						
Envolver vendedor com cobranças financeiras ao cliente		X			X		
Falta de foco no mix de produtos com mais margem lucro		X	X				
Falta de bônus financeiro para os gestores		X					
Falta de capacitação da equipe			X	X			
Falta de feed back adequado para equipe			X		X		
Foco somente no volume de vendas			X				
Falta de acompanhamento do giro dos produtos no cliente			X				
Falta de foco na rentabilidade das vendas			X				
Poluição visual no cliente com material de baixa qualidade			X		X		
Atitude de desculpas e justificativas da equipe				X			
Falta de ferramentas de TI com informações de desempenho				X			
Falta de incentivo financeiro e não financeiro para equipe				X			
Processos desalinhados: logística/vendas/mkt/apoio				X		X	
Falta de ética com cliente					X		
Produtos novos não adequados aos clientes						X	
Rotina de vendas muito burocrática						X	X
Líder desalinhado com empresa							X
Gestor com excesso de relatórios							X
Excesso de reuniões com equipe							X
Áreas geográficas de vendas muito grandes e distantes							X
Plano de remuneração confuso e complexo							X
Plano de carreira confuso							X

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O entrevistado A identificou, como incidente crítico negativo, a falta de um processo que estabeleça uma rotina de vendas e de gestão da equipe, que ajude a determinar os passos que o vendedor deve seguir para concretizar as vendas e alcançar os resultados. A falta dessa rotina de gestão reduz a produtividade e não trata os problemas junto aos clientes, por tratar com pouca ênfase questões como posituação de visitas e de vendas e respectivos *status* de atendimento dos pedidos:

Os vendedores não tinham uma rotina de vendas com a atualização dos seus resultados diariamente. Não tinham um alvo de visitas diárias, de cumprimento de uma meta diária. Tinham somente um número para entregar no final do mês, mas sem um acompanhamento com informações diárias e, se chegasse ou não, tudo bem, não deu. Os problemas surgiam - por exemplo, o cliente não recebeu a mercadoria solicitada -, mas ninguém respondia por quê. A gestão era bem precária. O vendedor saía para visitar, não vendia, tirava pedido daquilo que o cliente sugeria, e com isso a produtividade ficava baixa e sem gestão. (Entrevistado A)

Porém, os entrevistados F e G defendem que a rotina de vendas não deve ser muito burocrática, a ponto de engessar as ações que serão realizadas pela equipe de vendas, reduzindo-se a importância da sua habilidade natural de negociar e de vender. Destacam, ainda, que existe uma tendência de repassar ao vendedor atividades de coleta de dados junto aos clientes, através de planilhas e dados em demasia, o que acaba tomando muito tempo e reduzindo o foco do vendedor na atividade principal:

O vendedor ter que preencher planilhas, com dados dos clientes e dos concorrentes, é para inglês ver. Mesmo estruturando com uso de TI, não tem aderência junto à equipe de vendas. O trabalho é feito, mas sem qualidade. Quando o vendedor não participa da decisão e não compra a ideia, ele se sente robotizado e a motivação cai. (Entrevistado F)

Sou totalmente contra a burocracia, aquela burocracia que engessa com excesso de relatórios, simplesmente para você relatar e jogar dentro de uma gaveta. A área de vendas não é para isso e não funciona, pois existem relatórios somente para justificar desempenhos e não serve para nada, não ajudam a solucionar os problemas. (Entrevistado G)

Adiciona-se, a essa rotina burocrática, o excesso de reuniões de verificação de resultados e de comunicação sobre assuntos gerais da empresa. Essas atividades não são bem aceitas pela equipe de vendas, pois não fazem parte de sua natureza profissional:

O excesso de reuniões também se encaixa neste tipo de burocracia, e acredito que as pessoas acabam saindo da reunião mais confusas do que entraram. A reunião tem que ter um motivo importante e uma pauta específica e tem que ser curta e focada em assuntos que agreguem conhecimento e decisões. (Entrevistado G)

O entrevistado A inseriu também, como incidente crítico negativo, a questão de a equipe não receber atualização do *status* do seu desempenho de vendas diariamente para saber como está a sua *performance*, comparando-a com as metas diárias definidas e a possibilidade de dar retorno ao cliente sobre o andamento do

seu pedido.

O entrevistado G considera como negativo o excesso de relatórios gerados pelos sistemas de informações, tirando o foco do gestor.

O entrevistado D considerou a falta de uso de ferramentas mais atualizadas, que gerem informações, indicadores, oportunidades de mercado, alinhadas às ferramentas de Tecnologia de Informação (TI), e a necessidade de prover essas ferramentas que facilitam o acesso às informações diárias. Porém, a área de vendas muitas vezes tem dificuldade de adotar e se adaptar às novas tecnologias disponíveis no mercado:

Atualmente, existe no mercado de tecnologia da informação (TI) várias ferramentas de trabalho para a área de vendas, e os gestores não estão atentos a essas ferramentas ou não conseguem ver a sua importância. Não se faz uma venda somente tirando pedido numa visita ao cliente, ela pode ser feita por telefone, *e-mail*, numa apresentação em *slides*, via uma rede social. Essas também podem ser suas ferramentas de trabalho. As ferramentas de TI trouxeram uma velocidade aos negócios e à gestão muito grande, mas a área de vendas muitas vezes não busca estas soluções. Tem dificuldade em se adaptar às novas tecnologias. (Entrevistado D)

O entrevistado C criticou o foco somente no volume de vendas e a consequente falta de foco nos produtos-chave, com margem de lucro mais elevada e que garantem a rentabilidade da empresa. Muitas vezes a comissão de vendas é calculada somente sobre o faturamento, gerando um direcionamento das ações da equipe com mais ênfase sobre o volume de vendas, ocasionando o esquecimento dos produtos de baixo volume, porém de margem de lucro maior. Dessa forma, o vendedor garante a sua comissão, mas a empresa não garante o seu lucro. A falta de informações e de indicadores de acompanhamento das vendas de todo o *mix* de produtos, da rentabilidade por produto e por canal de venda ocasiona essa miopia de atuação da equipe.

Outro indicador importante para o valor da empresa é seu *market share*, ou sua participação de mercado, que mede qual a participação de cada categoria e produto nos mercados em que atua, segundo o entrevistado C:

O fato de dar muito foco no volume de vendas, não observando o potencial do cliente e a sua capacidade de absorção, comprometem o estoque e o giro no cliente e, por consequência, a sua próxima venda. O problema é que, quando focamos o volume de vendas, estamos falando de dois ou três produtos e não do *mix* todo, e também não daqueles que trazem rentabilidade para a empresa. Você garante a comissão do vendedor, mas

compromete o resultado da empresa. Os produtos-chave deveriam ser melhor monitorados e criados incentivos para a sua venda, pois eles têm margem de lucro mais elevada, e alguns impactam também no *market share*. (Entrevistado C)

Naquilo que se relaciona às pessoas, os entrevistados C e D apontam, como incidente crítico negativo, a falta de capacitação da equipe de vendas nas ferramentas, a falta de competências necessárias para executar as vendas e o fato de o gestor não respeitar o potencial individual do vendedor, atropelando-o sem o capacitar, e posicionando-se somente com opinião negativa, o que acaba gerando nele a desmotivação e o baixo desempenho.

Os entrevistados A e D consideram também que esta confusão na capacitação da equipe advém da falta de planejamento e acompanhamento do gestor no campo, e pelo fato de ele não conhecer as pessoas e não adotar práticas de capacitação mais adequadas às suas necessidades de desenvolvimento individual e coletivo. Outro fator que pode impactar muito, nessa prática do gestor, possivelmente são as áreas geográficas de vendas muito grandes e distantes. O entrevistado D menciona o modelo antigo de gestão:

Normalmente, as empresas buscam demitir as pessoas da área de vendas que não se adaptam aos novos tempos e não alcançam os resultados esperados. Esse é o modelo antigo. O que deveria acontecer, por parte da empresa e do gestor, é dar uma oportunidade para que as pessoas possam entender as ferramentas e os processos de trabalho da empresa. Buscar conhecer melhor e desenvolver as habilidades e competências dessas pessoas, para que elas alcancem os resultados desejados. Se estou encontrando dificuldades no uso das novas ferramentas e processos de trabalho, preciso capacitar melhor a equipe para isso e só depois pensar em demitir. (Entrevistado D)

Os entrevistados salientaram, também, que a falta de incentivos financeiros, como salário, benefícios e ganhos variáveis, em conjunto com os incentivos não financeiros, como reconhecimento, destaque, prêmio ou até um elogio, podem reduzir muito o desempenho dos vendedores. O vendedor é movido naturalmente por desafios relacionados ao seu desempenho e quer o retorno proporcional ao seu desafio diário de gerar faturamento para a empresa. Esta correlação direta de causa/efeito com a entrada de dinheiro no caixa faz com que a equipe de vendas busque reconhecimento proporcional. Não tratar adequadamente esta variável pode comprometer a motivação da equipe e o consequente resultado da empresa, conforme relato do entrevistado D:

Se eu tenho as ferramentas com informações para acompanhar o desempenho diário da equipe, devo criar um programa de incentivo pessoal, que pode ser financeiro e não financeiro. É necessário estabelecer a nota de desempenho esperada de cada um, as regras para chegar a nota e dar o retorno individual sobre este desempenho. (Entrevistado D)

Para o gestor de vendas, conforme falou o entrevistado B, deve-se adotar o formato de bônus executivo, que se refere a remunerar adicionalmente o gestor de acordo com os resultados alcançados pela empresa e não pela comissão sobre o faturamento. Esse resultado deve ser detalhado em forma de indicadores de desempenho e negociado a cada ano.

Concluindo os relatos sobre a gestão das pessoas, o entrevistado G relata, como incidente crítico negativo, o fato de o plano de remuneração ser confuso e complexo ao ponto de as pessoas não entenderem como chegar ao ganho pretendido. Não compreendendo as variáveis, elas não conseguem obter a remuneração adequada e não geram a contrapartida para a empresa, que é o faturamento e o lucro.

O entrevistado G destaca, também como negativo, um plano de carreira confuso, em que as pessoas não percebem como alcançar uma promoção e acabam se desmotivando e deixando de se tornar sucessoras nos respectivos níveis hierárquicos da empresa:

Um sistema de remuneração confuso e complexo atrapalha, ele tem que ser simples. Ele tem que dar a impressão, para o vendedor e supervisor, que eles estão sendo premiados por aquilo que eles fazem de legal, e não que eles estão sendo penalizados pelo que não fizeram. Não adianta o sistema ser muito complexo, porque as pessoas não vão enxergar, não vão entender, e daí não vão fazer o que é esperado, ficam dispersos. O plano de carreira também tem que ser específico e transparente, para as pessoas não se sentirem sacaneadas, pois isso é um negócio muito grave. (Entrevistado G)

No aspecto liderança, o entrevistado G relata a questão de o líder estar desalinhado com os objetivos da empresa, causando confusão na comunicação e cobrança de resultados da equipe.

O entrevistado E menciona, como fator negativo, a prática do *feedback* por parte do líder, em local, momento e intensidade inadequados, gerando nos vendedores um efeito oposto ao desejado, desmotivando-os e ocasionando sua perda para o concorrente:

Uma situação que eu presenciei, de *feedback* inadequado, ocorreu entre um supervisor e seu vendedor e posso considerar que foi até engraçado, mas também perigoso. O supervisor resolveu falar sobre os problemas de desempenho do vendedor na minha frente e enquanto ele dirigia. O vendedor foi tocado emocionalmente e se distraiu com o relato enquanto dirigia e acabou pulando uma lombada quase capotando o carro onde estávamos. Daí eu mandei parar com o *feedback* e alertei sobre a forma e local adequado para se falar sobre desempenho. (Entrevistado E)

Outro efeito negativo sobre a equipe, adicionado pelo entrevistado D, é a atitude de recorrer a desculpas e justificativas para explicar os baixos desempenhos.

Um incidente crítico negativo, apontado pelos entrevistados E e B, relaciona-se ao envolvimento do vendedor com o processo de cobrança financeira ou com contas a receber junto ao cliente. Esta relação gera problemas com a tarefa de vender. Quem deve tratar disso é o departamento financeiro.

Envolver o vendedor com os processos financeiros não funciona. Botar a cobrança com o vendedor é perder o foco. O financeiro tem que ser curto e grosso quanto às cobranças de títulos, e o comercial tem que focar na negociação com o cliente, porém, sem prejudicar o recebimento dos valores vendidos.

O financeiro tem a sua autonomia para definir limites de crédito e prazos de recebimento, e a área de vendas tem que cumprir as regras. Quando isso se mistura, acaba gerando uma relação negativa entre vendedor e cliente, inclusive gerando atritos desnecessários. (Entrevistado B)

O entrevistado C considera que a falta de acompanhamento do giro dos produtos no cliente, e a poluição visual em seu estabelecimento, com material de *merchandising* de baixa qualidade, também comprometem o resultado de vendas, o que também foi mencionado pelo entrevistado E.

O desalinhamento do processo de vendas com os processos de logística, *marketing* e administrativo foi relatado como negativo pelos entrevistados D e F. Esses entrevistados relataram que o desalinhamento causa muita confusão na comunicação com o cliente e mostra uma empresa desorganizada, o que reduz a confiança do cliente na equipe de vendas, pela falta de coerência entre o oferecido e o atendido pelo fornecedor.

Concluindo sobre os incidentes críticos negativos, o entrevistado F relatou sobre o lançamento de produtos não adequados aos clientes, pela falta de consulta à equipe de vendas e ao entrevistado E menciona a falta de ética com o cliente.

5.3 Análise e agrupamento dos indicadores

Após a análise desses depoimentos, elaborou-se os Quadros 4 e 5, que representam o agrupamento dos indicadores identificados no relato dos incidentes críticos positivos e negativos, respectivamente.

Os indicadores foram agrupados às quatro dimensões, conforme as variáveis que têm em comum, considerando o modelo teórico proposto.

Quadro 4 - Agrupamento dos indicadores identificados nos incidentes críticos positivos por dimensão

DIMENSÕES	INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS	GESTORES ENTREVISTADOS						
		A	B	C	D	E	F	G
Ferramentas	1 Metas claras		X					X
Ferramentas	2 Informações para avaliar desempenho e resultado		X	X	X		X	X
Ferramentas	3 Foco no <i>mix</i> de produtos		X					
Ferramentas	4 Ferramentas adequadas para executar a venda				X			X
Ferramentas	5 Ferramentas para buscar o potencial do cliente						X	
Ferramentas	6 Reuniões de <i>check</i> e alinhamento com equipe						X	
Liderança	1 Líder presente e com postura de confiança e encorajamento	X		X	X		X	X
Liderança	2 Comunicação do líder com equipe		X					X
Pessoas	1 Capacitação no campo pelo gestor	X		X				
Pessoas	2 Avaliação formal de desempenho		X					
Pessoas	3 Simpatia no contato com o cliente			X				
Pessoas	4 Equipe alinhada e conhecedora da visão e história da empresa				X		X	X
Pessoas	5 Equipe conhecedora do resultado desejado				X		X	
Pessoas	6 Equipe com sentimento de pertencimento				X			
Pessoas	7 Seleção da equipe por competência e valores							X
Pessoas	8 Capacitação da equipe nos gaps das competências							X
Pessoas	9 Capacitação da equipe no contorno de objeções							X
Processos	1 Fichas de controle de clientes	X						
Processos	2 Roteiro com grade de visitas	X	X			X		
Processos	3 Rotina e postura na execução das vendas	X		X		X	X	
Processos	4 Proposição de soluções para necessidades do cliente		X			X	X	
Processos	5 Confiança do cliente no fornecedor				X		X	
Processos	6 Área de vendas reconhecida como "locomotiva" pela empresa				X			
Processos	7 Atendimento personalizado para clientes chave					X		
Processos	8 Pós-venda para garantir o giro dos produtos					X		
Apoio	1 Técnicas de <i>trade marketing</i>			X				
Apoio	2 Confiança no produto oferecido			X	X			
Apoio	3 Serviço de Logística adequado e eficaz				X	X		
Apoio	4 Apoiar ações no PDV com encartes, mídia e promoções					X		

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Quadro 5 - Agrupamento dos indicadores identificados nos incidentes críticos negativos por dimensão

DIMENSÕES	INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS	GESTORES ENTREVISTADOS						
		A	B	C	D	E	F	G
Ferramentas	1 Falta de informações diárias sobre desempenho	X						
Ferramentas	2 Falta de <i>feed back</i> do status dos pedidos para o cliente	X						
Ferramentas	3 Falta de foco no <i>mix</i> de produtos com mais margem lucro		X	X				
Ferramentas	4 Foco somente no volume de vendas			X				
Ferramentas	5 Falta de foco na rentabilidade das vendas			X				
Ferramentas	6 Falta de ferramentas de TI com informações de desempenho				X			
Ferramentas	7 Gestor com excesso de relatórios							X
Liderança	1 Falta de acompanhamento do gestor no campo	X			X			
Liderança	2 Falta de <i>feed back</i> adequado para equipe			X		X		
Liderança	3 Atitude de desculpas e justificativas da equipe				X			
Liderança	4 Falta de ética com cliente					X		
Liderança	5 Líder desalinhado com empresa							X
Pessoas	1 Falta de bônus financeiro para os gestores		X					
Pessoas	2 Falta de capacitação da equipe			X	X			
Pessoas	3 Falta de incentivo financeiro e não financeiro para equipe				X			
Pessoas	4 Plano de remuneração confuso e complexo							X
Pessoas	5 Plano de carreira confuso							X
Processos	1 Falta de rotina de vendas	X						
Processos	2 Rotina de vendas muito burocrática						X	X
Processos	3 Excesso de reuniões com equipe							X
Processos	4 Áreas geográficas de vendas muito grandes e distantes							X
Apoio	1 Envolver vendedor com cobranças financeiras ao cliente		X			X		
Apoio	2 Falta de acompanhamento do giro dos produtos no cliente			X				
Apoio	3 Produtos novos não adequados aos clientes						X	
Apoio	4 Poluição visual no cliente com material de baixa qualidade			X		X		
Apoio	5 Processos desalinhados: logística/vendas/marketing/apoio				X		X	

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Os indicadores dos Quadros 4 e 5 foram agrupados no Quadro 6, possibilitando uma melhor compreensão da formação de cada dimensão, a partir das opiniões obtidas no teste de incidente crítico.

Quadro 6 - Indicadores identificados nos incidentes críticos

DIMENSÕES	INCIDENTES CRÍTICOS - INDICADORES	
Ferramentas	1	Metas claras
Ferramentas	2	Informações de faturamento e lucratividade para avaliar resultado
Ferramentas	3	Falta de <i>feed back</i> do status dos pedidos para o cliente
Ferramentas	4	Foco no <i>mix</i> de produtos com mais margem lucro
Ferramentas	5	Ferramentas adequadas para executar a venda e avaliar desempenho
Ferramentas	6	Ferramentas para buscar o potencial do cliente
Ferramentas	7	Reuniões de <i>check</i> e alinhamento com equipe
Liderança	1	Líder presente no campo com postura de confiança e encorajamento
Liderança	2	Atitude de buscar soluções e não desculpas e justificativas
Liderança	3	Alinhamento com objetivos da empresa
Liderança	4	Atitude e ações éticas junto aos clientes e equipe
Liderança	5	Comunicação com <i>feed back</i> do líder para equipe
Pessoas	1	Capacitação no campo pelo gestor
Pessoas	2	Avaliação formal de desempenho
Pessoas	3	Simpatia no contato com o cliente
Pessoas	4	Equipe alinhada e conhecedora da visão e história da empresa
Pessoas	5	Equipe conhecedora do resultado desejado
Pessoas	6	Equipe com sentimento de pertencimento
Pessoas	7	Seleção da equipe por competência e valores
Pessoas	8	Capacitação da equipe nos gaps das competências
Pessoas	9	Capacitação da equipe no contorno de objeções
Pessoas	10	Plano de incentivo financeiro para os gestores
Pessoas	11	Remuneração e incentivo financeiro e não financeiro para equipe
Pessoas	12	Plano de carreira
Processos	1	Fichas de controle de clientes
Processos	2	Area geográfica adequada com roteiro e grade de visitas
Processos	3	Rotina e postura na execução das vendas
Processos	4	Proposição de soluções para necessidades do cliente
Processos	5	Confiança do cliente no fornecedor
Processos	6	Área de vendas reconhecida como "locomotiva" pela empresa
Processos	7	Atendimento personalizado para clientes chave
Processos	8	Pós-venda para garantir o giro dos produtos
Apoio	1	Técnicas de <i>trade marketing</i>
Apoio	2	Adequação e confiança nos produtos da pauta
Apoio	3	Serviço de Logística adequado e eficaz
Apoio	4	Apoiar ações de giro dos produtos no PDV com encartes, mídia e promoções
Apoio	5	Alinhamento dos processos de logística, <i>marketing</i> e financeiro com vendas
Apoio	6	Apoio do processo de <i>merchandising</i>

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

5.3.1 Indicadores da dimensão ferramentas

Na formação da dimensão "ferramentas", os indicadores agrupados têm em comum variável relacionada à avaliação do resultado das vendas, principalmente da

sua lucratividade e rentabilidade, apoiada por sistemas de informações com uso de Tecnologia da Informação (TI). Também se pode destacar o uso de informações diárias para checar a produtividade da equipe de vendas, verificar as metas diárias de faturamento e também focar no *mix* de produtos com mais margem de lucro.

Na dimensão "ferramentas" estão relacionados os equipamentos de PDA, que permitem mobilidade ao vendedor, apoiando-o com informações inclusive sobre o *status* dos pedidos quanto à entrega, cobrança, histórico, pré-pedido, entre outros. Além de permitir a verificação do que cada um dos vendedores realiza, o suporte de TI deve disponibilizar, no PDA, dados de mercado como o potencial por produto, por região, por canal de vendas e cliente.

5.3.2 Indicadores da dimensão liderança

Na dimensão "liderança" encontram-se os indicadores relacionados à forma como se deve conduzir a equipe para se obter os melhores resultados com o melhor clima organizacional e a motivação das pessoas. Nesta dimensão aparecem os indicadores de postura do líder, com atitude de encorajamento, que gera confiança da equipe; de comunicação adequada do líder com a equipe; do acompanhamento do líder no campo, dando *feedback* de forma adequada para a equipe. A falta desses tipos de atitude e de confiança no líder podem gerar, na equipe, desculpas e justificativas para os seus baixos desempenhos, para os problemas encontrados no dia a dia. Essas atitudes não permitem a melhora do desempenho.

Nessa dimensão aparece também, como indicador negativo, a falta de alinhamento do líder com os objetivos da empresa e a falta de ética no seu relacionamento com os clientes.

5.3.3 Indicadores da dimensão pessoas

Na dimensão "pessoas" agrupam-se os indicadores relacionados à definição do perfil da equipe de vendas e às competências necessárias para o alcance dos resultados e ao processo de seleção por competência das pessoas que farão parte da equipe de vendas.

Após a seleção dos vendedores aparecem os indicadores "avaliação de desempenho" e "capacitação das pessoas" nos *gaps* de desempenho e de

competência previstos no perfil. A avaliação de desempenho deve ser formal e também deve ser realizada no campo, durante as visitas aos clientes.

O processo de capacitação deve conter a etapa de integração das pessoas à empresa, para seu alinhamento com a visão e a história desta, pois o vendedor vai representar a empresa no mercado. Na área de vendas, a capacitação de contornar objeções é fundamental para garantir boa *performance* nas negociações.

O plano de remuneração deve prever salário fixo e variável, com base nos indicadores de desempenho pretendidos pela empresa. Ele deve ser claro e simples, para gerar fácil compreensão de como o vendedor pode ganhar mais. Um plano de carreira prevendo crescimento na empresa e mais ganhos financeiros consolida esse processo para que as pessoas permaneçam na empresa e se sintam parte do negócio, para que tenham sentimento de pertencimento.

5.3.4 Indicadores da dimensão processos

Na dimensão "processos" estão os indicadores que se relacionam à rotina do vendedor no campo, cumprindo um roteiro de visitas pré-definidas por dia da semana e região, e realizando ações junto aos clientes e no PDV. A definição da área geográfica de atuação de cada vendedor deve prever sua capacidade de atendimento com base na rotina definida. Essa rotina vem acompanhada por fichas de controle por cliente, com dados de abastecimento e giro dos produtos, que permitem identificar ações e soluções para cada cliente, evitando-se estocar demais o cliente, e essa atitude gera confiança na postura do fornecedor de suprir as necessidades do cliente.

Para alguns clientes selecionados como "chave", o atendimento deve ser personalizado, com visitas e soluções menos padronizadas e mais flexíveis.

A rotina de vendas deve existir, porém não deve ser burocrática ao ponto de eliminar a criatividade do vendedor e a adequação de soluções específicas.

O pós-venda deve ser praticado no sentido de atuar no giro dos produtos no cliente, garantindo a próxima venda e identificando possíveis problemas de atendimento ao cliente por parte das áreas de apoio como logística, financeiro e *trade marketing*.

5.3.5 Indicadores da dimensão apoio

Nesta pesquisa, identificou-se uma quinta dimensão a partir dos relatos dos incidentes críticos, que se está nominando "dimensão apoio". Nessa dimensão aparecem os indicadores de técnicas de *trade marketing*, como aplicação de material no PDV, e eventos de incentivo a vendas no PDV, como sorteios, pague menos, item adicional etc.

Os serviços de entrega e cobrança realizados pela logística e pelo setor financeiro, respectivamente, foram destacados como fundamentais para a *performance* da área de vendas. O cliente vai se apoiar no vendedor para buscar o melhor serviço, e um baixo desempenho nessas áreas pode gerar muito desgaste e impactar negativamente nas vendas.

Outra área de apoio indicada foi a de desenvolvimento de produtos, que envolve *marketing* e produção ou P&D. Se os produtos não forem "comprados" primeiramente pela área de vendas, isso implica em certeza de baixa *performance* no mercado, pois não serão apresentados ao cliente com toda a ênfase que poderiam.

5.4 Teste de conceito

Após essas análises e agrupamentos, foram apresentadas, para os entrevistados, as dimensões que compõem o modelo conceitual proposto, com o objetivo de testar e validar os conceitos nele presentes.

Conforme a teoria sobre o teste de conceito (KOTLER; BES, 2011), por meio de teste busca-se realizar a validação de um novo conceito e também a medição do seu potencial no mercado. Usa-se também o teste de conceito para validar os recursos que o cliente valoriza ao máximo, e aqueles nos quais o cliente não está interessado.

A partir da explanação dos conceitos de cada dimensão do modelo proposto, buscou-se a opinião de cada entrevistado quanto à sua concordância com os conceitos apresentados, suas sugestões de melhoria e de possíveis ajustes.

5.4.1 Validação da dimensão liderança

Após a apresentação do conceito da dimensão liderança ao entrevistado A, este concordou com todos os indicadores e com o conceito apresentado (conforme Figura 4, que demonstra o modelo inicial proposto pelo autor), mas sugeriu a inclusão dos indicadores de "acompanhamento da equipe no campo" e "introjeção, no vendedor, do sentimento de dono", para que este tenha uma atitude de maior responsabilidade em relação ao seu pequeno negócio, que corresponde à região e aos clientes de sua carteira.

O entrevistado B também concordou com a dimensão e o conceito, e destacou que faz sentido a presença destes no modelo. Não sugeriu melhorias, mas registrou que não é fácil, ao gestor de vendas, praticar todos esses indicadores, devido à falta de tempo.

O entrevistado C concordou com a dimensão e indicadores, reforçando que o conceito é muito amplo. Como melhoria, propôs destaque na atitude do líder de sempre buscar conhecer bem cada liderado.

O entrevistado D concordou plenamente com o conceito e afirmou que não tem nada a melhorar. Falou que acredita não ser fácil sua aplicação, pois isso exige maior sensibilidade com relação às pessoas, e que nunca tinha analisado a liderança da forma proposta pelo modelo, mas considera uma evolução profissional conseguir aplicar o conceito.

O entrevistado E afirmou que concorda com o conceito e opinou que está completo, claro e objetivo. Sugere, como melhoria, a inclusão de um diagnóstico, realizado pelo líder, das competências dos seus vendedores:

Realmente, o papel do líder é capacitar, desenvolver e reconhecer as pessoas. Diagnosticar aonde se enquadra o profissional para realizar os trabalhos, o que ele precisa se desenvolver. Eu acho que isso está bem colocado na dimensão e acredito que gera o comprometimento, que é fundamental. O entusiasmo da equipe para executar o trabalho depende do líder dar a direção que a equipe deve seguir, com clareza. Outra questão importante é o líder trabalhar as competências de sua equipe, para colocar o profissional no nível desejado, saber avaliar elas e trabalhar cada uma no detalhe. (Entrevistado E)

O entrevistado F concorda com o conceito e destaca a importância do indicador de "inteligência emocional", que já está presente no conceito dessa dimensão.

Concluindo o teste da dimensão liderança, o entrevistado G também concorda

com os conceitos. Destaca que os indicadores são complexos, e comenta que o gestor de vendas que conseguir executá-los na íntegra pode se tornar presidente da empresa.

Concluindo-se sobre o teste de conceito da dimensão liderança, houve uma concordância dos entrevistados sobre a dimensão e seus indicadores em relação ao modelo proposto. Também foram sugeridas adições e melhorias nos indicadores apresentados para esta dimensão, que serviram de complemento ao indicador de "liderança transformacional".

5.4.2 Validação da dimensão pessoas

Os conceitos e indicadores dessa dimensão também foram apresentados e submetidos à avaliação dos entrevistados.

O entrevistado A concordou com a presença do conceito e de suas definições no modelo. Sugeriu realocar os indicadores de definição do território de vendas para a dimensão processos e inserir o indicador de mensuração de resultado individual e *feedback* na dimensão pessoas.

O entrevistado B concordou com o conceito e propôs adicionar o indicador de "acompanhamento das pessoas pós-treinamento", através de um *checklist* de resultado esperado.

O entrevistado C concordou com o conceito e todos os indicadores. Complementou afirmando que o gestor deve buscar uma equipe heterogênea e equilibrada, identificando, no recrutamento e seleção, o histórico profissional do candidato, inclusive sua situação financeira e familiar. O entrevistado abordou que, no processo de seleção da equipe de vendas, deve-se deixar claro para o entrevistado como será o seu dia a dia no campo e como ele será remunerado.

O entrevistado D opinou que concorda e que já adota esta dimensão e indicadores. Acrescentou que os considera adequados e completos.

O entrevistado E concordou com o conceito e sugeriu algumas inclusões. No indicador de definição do território de vendas, sugeriu inserir a definição dos canais de vendas que serão atendidos. No recrutamento e seleção, adotar como prática a pesquisa salarial. Na capacitação de vendas, propôs inserir um módulo de integração do funcionário à empresa, cujo conteúdo contemple o histórico da empresa, sua missão, visão e valores. E concluiu sugerindo a inclusão de um plano

de carreira, também chamado de PDI – plano de desenvolvimento individual.

O entrevistado F concordou com o conceito e sugeriu incluir, como indicador, a avaliação do ambiente de trabalho para a busca de um ambiente saudável.

Concluindo o teste, o entrevistado G também concordou com o conceito e propôs a inserção de um indicador que trate da análise da saúde física e mental das pessoas, em função da sua relevância e impacto no desempenho da equipe de vendas:

Concordo com o conceito e incluo o indicador de saúde física e mental. Na empresa que trabalho, começou um trabalho de SSMA – saúde, segurança e meio ambiente, e se fala pouco da saúde mental. Estamos passando por uma epidemia de *stress* e depressão, e muita gente confunde isso achando que é frescura, e esse assunto não é abordado. As pessoas precisam de um momento de relaxamento, com ambientes mais agradáveis para trabalhar. Pensar no ser humano para reter, pois os mais novos que estão entrando para o mercado não aceitam trabalhar sob qualquer condição, e muitas empresas têm ambientes ruins, sem manutenção adequada, lugares frios e tristes. Um programa de saúde física e mental cai bem numa hora dessas. (Entrevistado G)

Concluindo-se sobre o teste de conceito da dimensão pessoas, os entrevistados concordaram sobre a dimensão e indicadores. Alguns complementos foram sugeridos como melhorias aos indicadores apresentados para esta dimensão: inserir o indicador de mensuração de resultado individual e *feedback* na dimensão pessoas; indicador de plano de carreira, também chamado de plano de desenvolvimento individual (PDI); indicador que trate da análise da saúde física e mental das pessoas.

5.4.3 Validação da dimensão processos

O entrevistado A concordou com o conceito desta dimensão e considerou os indicadores bem detalhados. Destacou que a rotina definida só será efetivamente executada se o líder for disciplinado para acompanhar a execução. Comentou que, mesmo a área de vendas sendo uma área fim, nem sempre é tratada assim pela empresa, ficando algumas vezes por último no envolvimento em definições importantes.

O entrevistado B concordou plenamente com o conceito e não acrescentou nem excluiu indicadores.

O entrevistado C concordou com o conceito e indicadores e propôs a inclusão

do indicador de "roteiro de visitas por dia da semana". Complementou que o roteiro nos clientes pequenos e médios deve levar em conta as visitas dos concorrentes, e na grade entregas, definida pela logística, procurar chegar antes de o cliente ser abastecido pelo concorrente:

Além da rotina, é importante definir os dias de visitas para aquela região que a equipe atua. Este roteiro de visitas ajuda a se antecipar ao concorrente, que no pequeno varejo é fundamental, pois a capacidade de estocagem é pequena, e quem chega antes acaba pegando mais volume. Por exemplo: se o concorrente marca a visita para segunda às 9 h, eu marco a visita do meu vendedor para às 8 h, para tirar o pedido primeiro do que ele. Se for possível, a entrega do pedido também deve ocorrer antes, para dar mais tempo de exposição e giro dos produtos no PDV, antes da próxima visita. (Entrevistado C)

O entrevistado D concordou com o conceito e comentou que já usa esta abordagem, pois ela traz satisfação para todos e o ambiente fica melhor.

O entrevistado E concordou com o conceito e propõe destacar, no indicador do tratamento das objeções, os argumentos para o manejo delas, com o objetivo de aumentar a positividade das vendas.

O entrevistado F concordou com o conceito e comentou que o processo só será eficaz se tiver consistência e contar com a persistência das pessoas.

Concluindo, o entrevistado G também concordou e sugeriu incluir o indicador de "pedido de vendas pré-estabelecido" para cada cliente, com base no histórico e na necessidade de vendas do *mix* de produtos.

Sobre o teste de conceito da dimensão processos, conforme o que disseram os entrevistados sobre a dimensão e indicadores, conclui-se que houve uma concordância. Além disso, foram sugeridas melhorias nos indicadores apresentados para esta dimensão, e também a inclusão do indicador de roteiro de visitas por dia da semana.

5.4.4 Validação da dimensão ferramentas

O entrevistado A concordou com o conceito desta dimensão do modelo e não considerou a necessidade de melhoria nos indicadores, pois identificou que estão muito completos, bem acima da realidade de mercado:

A qualidade dos indicadores de resultado impacta diretamente no desempenho da equipe. As informações adequadas são vitais para a gestão do resultado da área de vendas.

Quanto ao conceito apresentado nessa dimensão, eu acredito que você foi longe da realidade vivida no nosso mercado, porque as empresas que eu conheço não têm uma análise de lucratividade tão criteriosa e, principalmente, poucas estão dispostas a compartilhar esta informação com o vendedor. Se a equipe conhece a sua realidade, não só de volume e faturamento, pode ajudar o líder a corrigir o rumo, a mudar a realidade. Se eu tivesse todos estes indicadores, seria o gestor mais feliz do mundo. (Entrevistado A)

O entrevistado B também concordou com o conceito e, quanto aos indicadores, destacou que estão bem completos, pois a maioria das empresas se concentra exclusivamente no indicador de faturamento.

O entrevistado C concordou com o conceito e indicadores. Sugeriu inserir no conceito um destaque à definição da meta do vendedor. Na meta, sugeriu que sejam incluídos volumes adicionais para os produtos que geram mais lucro. Comentou que os indicadores de resultado são necessários, mas que a prática de uso das informações é que gera resultados.

O entrevistado D afirmou que concorda com tudo, que já utiliza estas ferramentas e que estas são fundamentais para a gestão de vendas.

O entrevistado E concordou com o conceito e propôs a inclusão de indicadores. Considerou importante inserir os indicadores de "resultado de participação de mercado", como *market share* e numérica por categoria de produto, canal e região. Também propôs inserir o indicador de "produtividade por vendedor", levando em consideração a positividade, o número de produtos por pedido, clientes movimentados e valor médio dos produtos por pedido. Para o entrevistado, esses quesitos de produtividade deveriam compor um *ranking* de desempenho dos vendedores e servir de apoio para um programa de incentivo e reconhecimento.

O entrevistado F concordou com o conceito e propôs inserir um indicador relativo ao "preço médio praticado" e à "análise da elasticidade".

Concluindo o teste da dimensão ferramentas, o entrevistado G também concordou com o conceito. Fez algumas inclusões de detalhes nos indicadores, começando pelo indicador de lucratividade que, em sua opinião, deve ser avaliado por *cluster*. Quanto ao uso dos PDAs, reforçou as suas características de simplicidade de manuseio e facilidade na visualização dos dados.

No teste de conceito da dimensão ferramentas, também se conclui que houve concordância sobre a dimensão processos e seus indicadores. Os entrevistados

também sugeriram algumas melhorias nos indicadores apresentados para esta dimensão, e a inclusão de outros indicadores: indicador de resultado de participação de mercado, como *market share* e numérica por categoria de produto, canal e região; indicador do preço médio praticado e análise da elasticidade; indicador de *ranking* de desempenho dos vendedores, que pode servir de apoio para um programa de incentivo e reconhecimento.

5.5 Integração das dimensões

Apresentou-se, aos entrevistados, também para avaliação do conceito, as inter-relações entre as dimensões que formam o modelo teórico (Figura 4).

O entrevistado A indicou que o modelo ficou claro e simples e que ele o utilizaria para melhorar sua *performance* de gestão.

O entrevistado B concordou em que o modelo é fácil de aplicar e afirmou que ele estaria disposto a fazer um teste na sua empresa.

O entrevistado C concordou com o modelo e o considerou bastante amplo. Porém, acrescentaria mais uma dimensão que possa tratar do apoio ao processo de vendas e que garanta a entrega dos produtos vendidos, fechando o ciclo do pedido e não comprometendo a relação com os clientes.

O entrevistado D concordou com o modelo e afirmou que compraria este produto. O entrevistado E concordou com o modelo e propôs a inclusão de uma dimensão com o conceito de "integração entre os processos de logística, *marketing* e *merchandising*". Essa integração deveria ser gerada com muita comunicação e alinhamento, para melhor atender às necessidades dos clientes.

O entrevistado F concordou com o modelo e o compraria. Considerou-o como um resumo da receita de sucesso da área de vendas, um caminho, um roteiro e um programa a seguir para melhorar o desempenho:

Eu estava pensando que, se hoje eu montar uma empresa, esse seria um caminho a seguir com essas quatro dimensões. Realmente, elas estão interligadas porque, quando a equipe vai a campo, precisa ir com toda essa bagagem, para poder buscar um resultado positivo. E também passa uma visão da empresa de sucesso ou fracasso. Aqui está a receita do sucesso. O que ocorre é que as empresas querem fazer assim, mas fazem de forma desorganizada e afoita. Faltam programas de longo prazo para implantar um modelo assim. (Entrevistado F)

Concluindo, o entrevistado G também concordou com o modelo. Relatou que, para ele, ficou clara a mudança proposta pelo modelo, de uma realidade atual, que as pessoas seguem pelo *feeling*, para um modelo científico, que permite um diagnóstico das lacunas de desempenho da área comercial e da empresa.

Concluindo o teste de conceito, demonstra-se, no Quadro 7, um resumo da categorização das respostas dos entrevistados para cada dimensão apresentada no modelo.

Quadro 7 - Teste de conceito do modelo proposto

DIMENSÕES AVALIADAS	GESTORES ENTREVISTADOS						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Liderança	AM	AT	AT	AT	AM	AT	AT
2. Pessoas	AM	AM	AT	AT	AM	AM	AM
3. Processos	AT	AT	AM	AT	AT	AT	AM
4. Ferramentas	AT	AT	AM	AT	AM	AM	AT
5. Modelo integrado	AT	AT	AM	AT	AM	AT	AT

Legenda de opinião :

AT = aprovada totalmente

NA = não aprovada

AM = aprovada com sugestão de melhoria

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Além de avaliarem os conceitos, os entrevistados também opinaram sobre se a dimensão estava completa, se havia algum indicador desnecessário e se os indicadores estavam alocados na dimensão correta. Também opinaram sobre o modelo integrado e sobre a necessidade de incluir ou excluir alguma dimensão.

Ao final, tornou-se clara a necessidade de inclusão de uma quinta dimensão, que contemple indicadores de apoio à área de vendas, porém, este tema pode também ser tratado como um "sistema de apoio" a todos os processos da empresa. Este assunto será tratado no modelo final, a seguir.

5.6 O modelo final

O objetivo desta pesquisa foi compreender as dimensões envolvidas num modelo de gestão da área de vendas, os indicadores que compõem cada dimensão

e o seu impacto na *performance* da equipe e resultado das vendas.

Através das entrevistas realizadas, buscou-se desenvolver um modelo de gestão adequado e eficaz para a área de vendas, que possa apoiar os gestores na busca da superação dos desafios impostos pelo mercado, adequando a organização aos novos tempos e promovendo sua sobrevivência.

Portanto, o modelo final que se apresenta a seguir é uma composição do modelo inicial, adicionado às análises feitas no teste de conceito e aos incidentes críticos positivos e negativos identificados pelos entrevistados.

Pontuando-se o que os entrevistados falaram no teste de conceito e incidentes críticos, aparecem novos indicadores que podem ser adicionados às dimensões já previstas no modelo inicial, conforme a Figura 4, anteriormente apresentada. Além dos novos indicadores, também surgiu uma nova dimensão, que foi denominada de "apoio", conforme se demonstra no Quadro 8.

Quadro 8 - Indicadores identificados nos incidentes críticos e teste de conceito

DIMENSÕES	INCIDENTES CRÍTICOS - INDICADORES	TESTE DE CONCEITO - INDICADORES
Ferramentas	1 Metas claras	1 Definição da meta do vendedor
Ferramentas	2 Informações de faturamento e lucratividade para avaliar resultado	2 Informações de <i>market share</i> e numérica
Ferramentas	3 Falta de <i>feed back</i> do status dos pedidos para o cliente	3 Informação de produtividade por vendedor
Ferramentas	4 Foco no <i>mix</i> de produtos com mais margem lucro	4 <i>Ranking</i> de desempenho por vendedor
Ferramentas	5 Ferramentas adequadas para executar a venda e avaliar desempenho	5 Informação de preço médio e elasticidade
Ferramentas	6 Ferramentas para buscar o potencial do cliente	
Ferramentas	7 Reuniões de <i>check</i> e alinhamento com equipe	
Liderança	1 Líder presente no campo com postura de confiança e encorajamento	1 Acompanhamento da equipe no campo
Liderança	2 Atitude de buscar soluções e não desculpas e justificativas	2 Passar para o vendedor o sentimento de dono do negócio
Liderança	3 Alinhamento com objetivos da empresa	3 Conhecer bem os liderados
Liderança	4 Atitude e ações éticas junto aos clientes e equipe	4 Conhecer as competências da equipe
Liderança	5 Comunicação com <i>feed back</i> do líder para equipe	
Pessoas	1 Capacitação no campo pelo gestor	1 Mensuração e <i>feed back</i> do resultado individual
Pessoas	2 Avaliação formal de desempenho	2 Acompanhamento dos resultados pós treinamento
Pessoas	3 Simpatia no contato com o cliente	3 No processo de seleção deixar claro a rotina e a política de C&S
Pessoas	4 Equipe alinhada e conhecedora da visão e história da empresa	4 Antes de recrutar fazer pesquisa salarial
Pessoas	5 Equipe conhecedora do resultado desejado	5 Na capacitação inicial inserir o módulo de integração do vendedor
Pessoas	6 Equipe com sentimento de pertencimento	6 Implantar o Plano de Carreira - PDI
Pessoas	7 Seleção da equipe por competência e valores	7 Programa de avaliação do ambiente de trabalho
Pessoas	8 Capacitação da equipe nos gaps das competências	8 Programa de avaliação da saúde física e mental
Pessoas	9 Capacitação da equipe no contorno de objeções	
Pessoas	10 Plano de incentivo financeiro para os gestores	
Pessoas	11 Remuneração e incentivo financeiro e não financeiro para equipe	
Pessoas	12 Plano de carreira	
Processos	1 Fichas de controle de clientes	1 Definição do território de vendas e canais
Processos	2 Area geográfica adequada com roteiro e grade de visitas	2 Roteiro de visitas por dia da semana
Processos	3 Rotina e postura na execução das vendas	3 Pedido de vendas pré definido
Processos	4 Proposição de soluções para necessidades do cliente	
Processos	5 Confiança do cliente no fornecedor	
Processos	6 Área de vendas reconhecida como "locomotiva" pela empresa	
Processos	7 Atendimento personalizado para clientes chave	
Processos	8 Pós-venda para garantir o giro dos produtos	
Apoio	1 Técnicas de <i>trade marketing</i>	1 Apoio a área de vendas para fechar o ciclo do pedido
Apoio	2 Adequação e confiança nos produtos da pauta	2 Nova dimensão que integra vendas / <i>Marketing</i> / <i>Logística</i>
Apoio	3 Serviço de <i>Logística</i> adequado e eficaz	3 Diagnóstico das lacunas de desempenho de vendas
Apoio	4 Apoiar ações de giro dos produtos no PDV com encartes, mídia e promoções	
Apoio	5 Alinhamento dos processos de <i>logística</i> , <i>marketing</i> e financeiro com vendas	
Apoio	6 Apoio do processo de <i>merchandising</i>	

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Baseando-se na teoria, no modelo proposto e na realidade relatada pelos entrevistados, foram definidos os indicadores que serão adicionados ao modelo inicial e que comporão o modelo final, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Novos indicadores definidos para inclusão ao modelo inicial

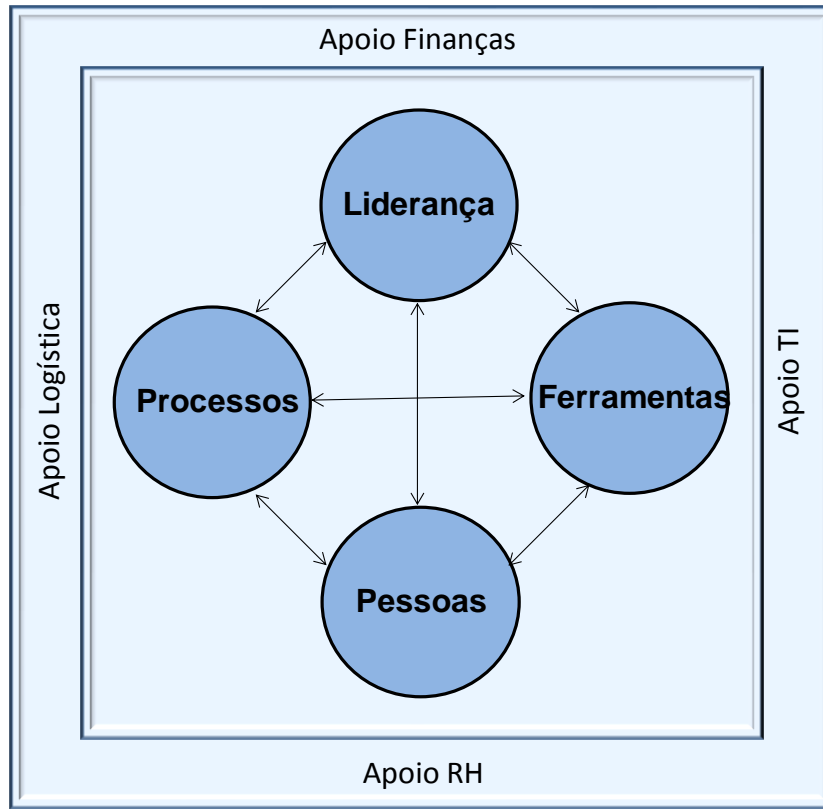
DIMENSÕES	INDICADORES APONTADOS PARA O MODELO FINAL	DECISÃO
Ferramentas	1 Painel de Metas	Inclusão como novo indicador
Ferramentas	2 Informações de <i>market share</i> e numérica	Inclusão como novo indicador
Ferramentas	3 <i>Ranking</i> de desempenho por vendedor	Complementar no indicador de produtividade
Ferramentas	4 Informação de preço médio e elasticidade	Complementar no indicador de lucratividade
Pessoas	1 Implantar o Plano de Carreira - PDI	Inclusão como novo indicador
Pessoas	2 Programa de avaliação do ambiente de trabalho	Inclusão como novo indicador
Pessoas	3 Programa de avaliação da saúde física e mental	Complementar no indicador de ambiente
Pessoas	4 Acompanhamento dos resultados pós treinamento	Complementar no indicador de capacitação
Pessoas	5 No processo de seleção deixar claro a rotina e a política de C&S	Complementar no indicador de seleção
Pessoas	6 Antes de recrutar fazer pesquisa salarial	Complementar no indicador de recrutamento
Pessoas	7 Na capacitação inicial inserir o módulo de integração do vendedor	Complementar no indicador de capacitação
Pessoas	8 Equipe alinhada e conhecedora da visão e história da empresa	Complementar no indicador de capacitação
Processos	1 Fichas de controle de clientes	Complementar no indicador de rotina do vendedor
Processos	2 Área geográfica adequada com roteiro e grade de visitas	Complementar no indicador de território de vendas
Processos	3 Rotina e postura na execução das vendas	Inclusão como novo indicador
Processos	4 Definição do território de vendas e canais	Complementar no indicador de território de vendas
Processos	5 Roteiro de visitas por dia da semana	Complementar no indicador de rotina do vendedor
Processos	6 Pedido de vendas pré definido	Complementar no indicador de rotina do vendedor
Processos	7 Pós-venda para garantir o giro dos produtos	Inclusão como novo indicador
Processos	8 Proposição de soluções para necessidades do cliente	Complementar no indicador de rotina do vendedor
Processos	9 Área de vendas reconhecida como "locomotiva" pela empresa	Complementar no indicador de prospecção de mercado
Processos	10 Atendimento personalizado para clientes chave	Complementar no indicador de rotina do vendedor
Apoio	1 Técnicas de <i>trade marketing</i>	Criar um sistema de apoio
Apoio	2 Serviço de Logística adequado e eficaz	Criar um sistema de apoio
Apoio	3 Alinhamento dos processos de logística, <i>marketing</i> e financeiro com vendas	Criar um sistema de apoio
Apoio	4 Nova dimensão que integra vendas / <i>Marketing</i> / Logística	Criar um sistema de apoio
Apoio	5 Diagnóstico das lacunas de desempenho de vendas	Indicador de resultado do modelo

Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Finalmente, considerando-se as decisões relatadas nas seções anteriores, quanto à inclusão de indicadores e melhorias nos conceitos dos indicadores do modelo inicial, pôde-se desenhar o modelo final.

Na Figura 6, apresenta-se o modelo final, incluindo-se nele as dimensões e o sistema de apoio.

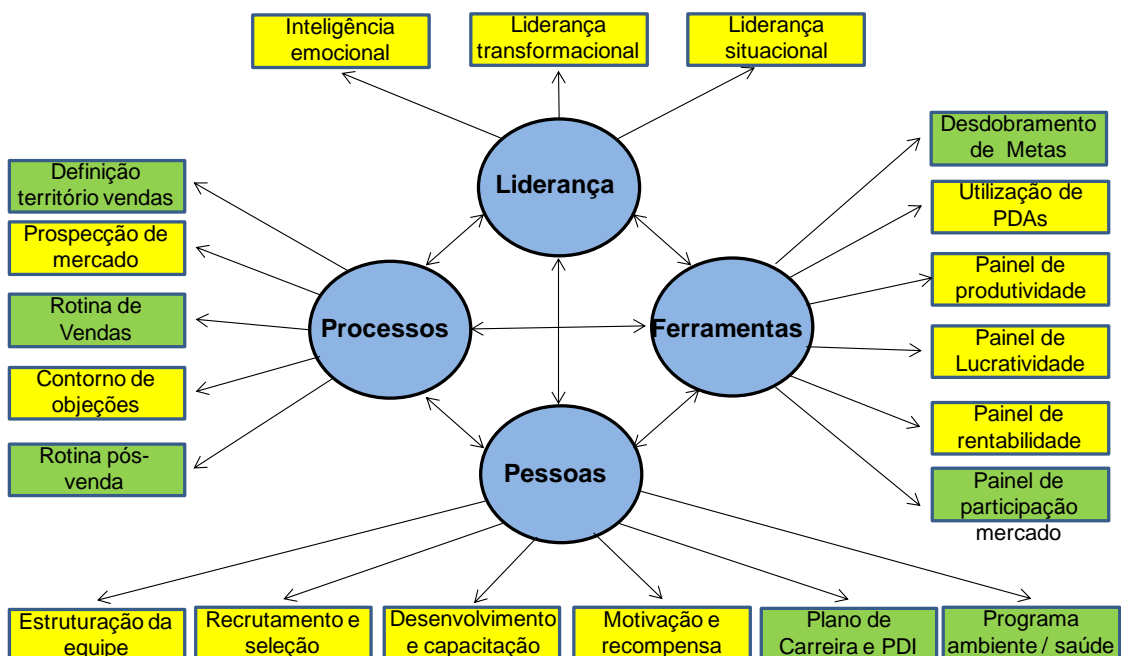
Figura 6 - Modelo de gestão de vendas - Modelo final



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

O modelo final foi concluído com a inclusão dos novos indicadores, conforme se demonstra na Figura 7, representados nas caixas em verde.

Figura 7- Modelo de gestão de vendas - Modelo inicial com inclusão de novos indicadores



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Na Figura 7 pode-se observar que, por falta de sugestões dos entrevistados, na dimensão liderança não foram incluídos novos indicadores.

Na dimensão pessoas, foram adicionados, ao modelo inicial, dois novos indicadores: "plano de carreira e PDI (plano de desenvolvimento individual)"; e "programa ambiente e saúde". Embora estes indicadores não apareçam no modelo teórico, eles foram mencionados pelos entrevistados, conforme apresentado anteriormente no Quadro 9.

O indicador de "plano de carreira" encontra sua sustentação na teoria, conforme Cron, Dubinsky e Michaels (1988), para quem a oportunidade de promoção é uma recompensa altamente valiosa entre os vendedores. Entre os mais jovens, o pagamento perde a importância em relação a esta recompensa valiosa. Uma promoção não envolve necessariamente uma mudança de vendas para a gerência. Alguns trajetos de carreiras podem se estender de vendas à gerência, enquanto outros progredem ao longo de um trajeto na carreira de vendedor.

Segundo Yammarino e Dubinsky (1990), quando se trata do plano de desenvolvimento individual (PDI), na avaliação de necessidades e desejos dos vendedores, é importante levar em consideração cada vendedor como um indivíduo único. Embora seja verdade que vendedores individuais são tipicamente parte de um grupo (isto é, da força de vendas), os gerentes devem tentar ajustar suas ações aos vendedores de forma individual. Um estudo sobre vendedores varejistas fornece suporte a essas ideias, concluindo que os comportamentos de supervisão dos gerentes estão relacionados ao desempenho de vendas e que eles devem gerenciar os vendedores individualmente.

Também foi sugerida, pelos entrevistados, a complementação do indicador de capacitação com um módulo de "treinamento para integração dos novos vendedores".

Segundo Dubinsky et al. (1986), durante o treinamento inicial, espera-se que cada membro dessa força passe por uma iniciação na tarefa – o grau no qual um *trainee* de vendas sente-se competente e aceito como companheiro de trabalho – e definição de papéis – um entendimento de quais tarefas devem ser desempenhadas, quais as prioridades das tarefas e como o tempo deve ser alocado entre elas.

Conforme Johnston et al. (1990), o relacionamento positivo entre as atitudes relacionadas ao cargo de vendedores e suas percepções e seu compromisso com

suas empresas foi sustentado com estudos empíricos. Um estudo com 102 vendedores na indústria alimentícia concluiu que os programas destinados a minimizar a ambiguidade do papel dos vendedores novos e aumentar sua satisfação provavelmente serão mais eficazes na construção do compromisso com a organização.

De acordo com Siguaw, Brown e Widing II (1994), outro estudo com 120 vendedores de fabricantes encontrou um relacionamento positivo entre a satisfação com o cargo e o compromisso do vendedor com a organização. Além disso, outro estudo realizado com 301 vendedores industriais concluiu que, quando estes acreditam que a empresa promove certas ações para dar suporte à força de vendas e reduzir as dificuldades associadas com a posição de vendas, eles se tornam mais comprometidos e satisfeitos com o cargo. Esses estudos reforçam a importância de os gerentes de vendas desempenharem um papel ativo na socialização de seus vendedores, para maximizar a produtividade geral da força de vendas.

Quanto ao indicador de "ambiente e saúde", este considera também as questões de saúde física e mental. Um fenômeno merece atenção na análise da relação entre saúde e trabalho: a consequência da intensificação do trabalho, verificada nos últimos anos, sobre a saúde mental do trabalhador.

Os suicídios relacionados ao trabalho na França, e também no Brasil, têm sido objeto de atenção, constituindo-se num problema de atualidade científica e social. Conforme Dejours e Begue (2009), na França, fatores como a intensificação do trabalho, a falta de solidariedade, o trabalho em equipe, o isolamento social e as práticas de assédio moral e psicológico têm sido apontados como indutores de um aumento significativo dos suicídios relacionados ao trabalho nos últimos anos, sobretudo em grandes empresas como a Renault, a Peugeot e a France-Télécom.

No Brasil, a documentação relacionada ao tema é dispersa, e poucas publicações conhecidas documentam e analisam a questão.

Segundo Barreto e Venco (2011), sabe-se que, tanto em repartições públicas quanto em empresas privadas, ocorrem suicídios relacionados com o trabalho, mas ainda com repercussão bastante limitada, embora haja, nos últimos anos, preocupação explícita sobre a questão na área sindical e de pesquisa.

Portanto, conforme mencionado pelos entrevistados e os autores citados anteriormente, um programa de acompanhamento da saúde física e mental é fundamental ao bem-estar e qualidade de vida da equipe de vendas, e por isso sua

inclusão no modelo.

Na dimensão processos, inseriram-se três novos indicadores: "definição do território de vendas"; "rotina de vendas" e "rotina pós-venda".

O indicador de "definição do território de vendas" já existia no modelo inicial, porém estava ligado à dimensão pessoas. Devido ao relato dos entrevistados, considerando sua forte relação com a dimensão processos e também com os indicadores de prospecção de mercado e rotina de vendas, remanejou-se este indicador para a dimensão processos.

O tamanho da força de vendas determina o potencial que uma empresa tem para gerar vendas nos clientes.

Conforme Cravens e LaForge (1990), a alocação do esforço de venda é base para as decisões de tamanho da força de vendas e dos territórios que serão atendidos. Independentemente do modo de definição da área de cobertura, a determinação de quanto esforço de venda alocar para contas individuais é uma decisão importante do ponto de vista estratégico, pois a iniciativa de venda é um determinante de resultado de vendas e também dos seus custos.

Segundo Ingram et al. (2008), o uso eficiente da força de vendas requer que os territórios de vendas sejam desenvolvidos e cada vendedor seja alocado a um território específico. O objetivo é garantir que cada cliente esteja sob a responsabilidade de um vendedor e que este possa atendê-lo adequadamente.

Portanto, o território se torna o local de trabalho do vendedor, que é o responsável pelas atividades de vendas e pelo desempenho e resultados obtidos.

De acordo com Grant et al. (2001), estudos em vários países descobriram possíveis relacionamentos entre a satisfação com a criação do território e o desempenho do vendedor. Os autores concluíram que os vendedores satisfeitos com a criação dos territórios de vendas trabalham mais, têm melhor desempenho e se tornam mais satisfeitos com o emprego. Portanto, fica evidenciada a importância desse indicador nesta dimensão e o impacto que gera no desempenho dos vendedores.

O indicador de "rotina de vendas" tem sustentação na teoria já apresentada anteriormente no referencial teórico sobre processo de vendas, e divide-se em três atividades:

- a) Abordagem ao cliente: Conforme Ingram et al. (2008), no processo de vendas, pode-se adotar duas versões de interação com o cliente. Em

algumas organizações, adota-se o método de alta pressão, centrado em como fazer o cliente dizer sim, em vez de focar em atender às suas necessidades. Já no método da parceria, sugere-se que os vendedores tenham atributos para inspirar confiança nos clientes e que a estratégia de venda seja adaptada a cada situação.

- b) Avaliação de necessidades: Segundo Stanton e Spiro (2000), a avaliação de necessidades é o estágio em que o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores. O melhor meio para descobrir e conhecer essas necessidades é fazendo perguntas. Na verdade, as pesquisas têm demonstrado que, quanto mais perguntas os vendedores fazem, maiores são as probabilidades de eles obterem sucesso.
- c) Apresentação: Após avaliar as necessidades e desejos dos clientes, o vendedor passa para o centro de uma venda, a apresentação. Conforme Stanton e Spiro (2000), a apresentação é, acima de tudo, uma discussão dos recursos, vantagens e benefícios do produto e/ou serviço que os clientes indicaram como importantes, e a meta da apresentação é fazer com que o vendedor convença os clientes de que os produtos ou serviços atenderão às suas necessidades melhor que os dos concorrentes.

De acordo com Ledingham, Kovack e Simon (2006), a tecnologia só é eficaz se suplementar e complementar processos disciplinados de gestão de vendas. Uma rotina com atividades sistemáticas permite definir um padrão mínimo para cada vendedor, suportado por ferramentas de tecnologia da informação.

O planejamento com fatos e dados sobre o número de visitas aos clientes e vendas realizadas ajuda a manter o controle do processo e a prever ajustes na rotina. Quem adota uma rotina de vendas segue um caminho com foco no aumento da produtividade e descobre como controlá-la.

Para o indicador de "rotina pós-venda", foram consideradas as atividades de acompanhamento do resultado no cliente relacionadas às vendas realizadas. Inclui-se, nesse indicador, o acompanhamento do giro dos produtos, a orientação sobre ações promocionais e a gestão de categoria. Conforme Ingram et al. (2008), o processo de vendas só estará concluído quando ocorrerem as atividades de pós-venda. Trata-se de melhorar o relacionamento com o cliente, que se estende por um período prolongado, pois exige acompanhamento dos resultados do cliente.

Portanto, rotinas voltadas à criação de valor para a retenção de clientes, como as atividades pós-vendas, devem responder às necessidades específicas de cada cliente, logicamente observando sua viabilidade econômico-financeira.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), esse tipo de programa deve maximizar a probabilidade de o cliente retornar para futuras compras, ou maximizar a magnitude dessas futuras compras ou, ainda, minimizar a probabilidade de o cliente comprar de um concorrente.

Conforme Milan (2002), a rotina pós-venda prevê trocas relacionais de longo prazo e comunicação permanente entre o vendedor e seus clientes, associada à estratégia de retenção de clientes e ao desenvolvimento de sua lealdade.

Relaciona-se, a seguir, alguns objetivos mais detalhados da rotina pós-vendas:

- a) estabelecer contatos com cliente, no intuito de fortalecer um relacionamento de longo prazo, buscando sua retenção;
- b) consolidar a imagem e a amplitude do *mix* de serviços da empresa;
- c) detectar pontos fortes e fracos (âmbito interno da empresa) e oportunidades e ameaças (âmbito externo) em relação ao cliente e ao mercado, encaminhando-os para as áreas responsáveis, para que tomem as devidas providências;
- d) encaminhar documentação relativa a reclamações de clientes para a gerência responsável da área, bem como, quando possível, retornar ao cliente quais medidas foram adotadas;
- e) esclarecer as dúvidas do cliente (empresas) e consumidores, antecipando-se ao surgimento de possíveis problemas, dentro de uma conduta proativa;
- f) investigar os motivos que causam a perda de vendas de produtos e clientes;
- g) levantar sugestões para novos produtos e serviços.

Na dimensão ferramentas, também foram inseridos novos indicadores: de "painel de metas" e de "informação de participação de mercado".

O indicador de painel de metas foi mencionado pelos entrevistados como importante para a análise de vendas a partir dos objetivos definidos para a organização de vendas.

Segundo Ingram et al. (2008), comparar resultados de vendas reais com previsões de vendas e metas é eficaz para obter-se melhores resultados. Uma meta de vendas representa um nível de vendas, esperado pela empresa, para produtos,

mercados e períodos definidos e de uma estratégia específica. Fornece também objetivos de vendas para um território, uma região ou uma zona. Um índice de eficácia pode ser calculado ao se dividir os resultados de vendas reais pela meta de vendas.

Conforme Good e Schwepker Jr. (2001), embora variem de empresa para empresa, algumas pesquisas indicam que a maioria delas exige que os vendedores atinjam 100% ou mais da meta, para que possam ser considerados vendedores fortes. Mais de 26% dos entrevistados dessa pesquisa alegaram que é necessário atingir 111% ou mais da meta para ser considerado um bom vendedor e abaixo de 90% são considerados vendedores médios.

O indicador de informação de "participação de mercado" também foi inserido pelos entrevistados, os quais destacam a importância de acompanhar a evolução do mercado e o movimento dos concorrentes.

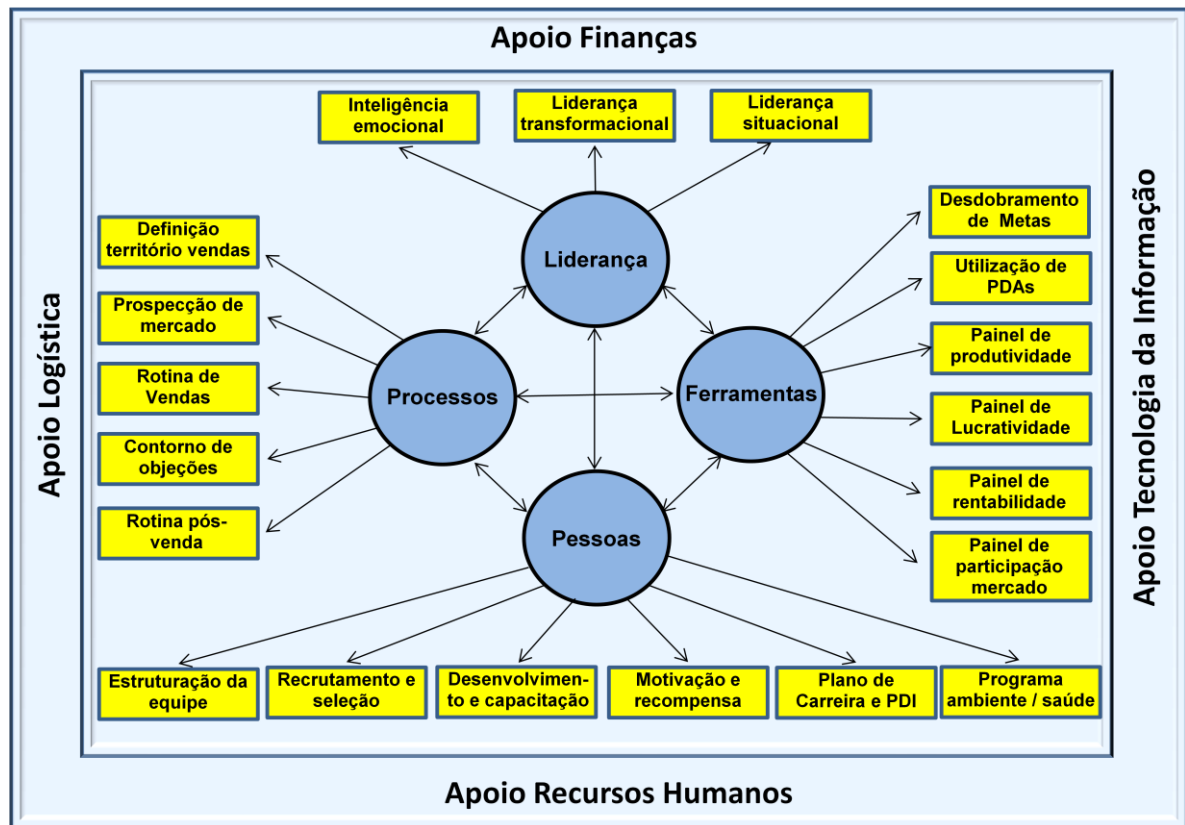
Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), a maioria das empresas sabe como obter os dados de participação de mercado – *market share* – para buscar oportunidades de crescimento das vendas e também para segmentar a base de clientes. Elas também utilizam as informações de mercado para ampliar o desempenho nos clientes atuais, definindo os produtos mais adequados para cobrir as lacunas de participação.

Um mapa de demanda de mercado pode ser utilizado para comparar os segmentos com o mapa de mobilização da equipe. O objetivo é substituir o instinto por dados, para identificar onde está o maior potencial de mercado e alinhar esta informação com a alocação da equipe de vendas. O acesso às informações de potencial de mercado pelo gestor de vendas permite, ao executivo, decidir o melhor modo de mobilizar seus recursos e de captar mais benefícios.

Concluindo, demonstrou-se, na Figura 7 apresentada anteriormente, o modelo inicial com as quatro dimensões e respectivos indicadores em amarelo. Os indicadores que aparecem em verde são aqueles que foram descritos e incluídos a partir da opinião dos entrevistados e respaldo na teoria.

Para completar o modelo final, adicionou-se a este, ainda, o "sistema de apoio", conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo de gestão de vendas - Modelo final com Sistema de Apoio



Fonte: pesquisa realizada pelo autor.

Denomina-se de "sistema de apoio" a todas as atividades de apoio da empresa que dão suporte também aos processos de vendas. Essas atividades de apoio permitem que o gestor de vendas conte com a ajuda de outras áreas da empresa e possa atender às necessidades dos clientes. Outro benefício é a manutenção do foco do gestor nos objetivos e atividades pertinentes à área de vendas.

Conforme Ingram et al. (2008), em muitas transações não há uma única pessoa com o conhecimento e as habilidades necessárias para identificar e resolver os problemas do cliente. Normalmente, é necessário algum tipo de trabalho em equipe. Esse trabalho pode ser feito entre indivíduos da organização de vendas, entre os departamentos de vendas e de *marketing*, ou entre as funções dentro da empresa, como a logística, cobrança, recursos humanos e tecnologia da informação.

Em alguns casos, pode-se formar uma equipe de vendas especial para atender a uma grande conta, e os membros da equipe podem ser de qualquer área funcional da empresa, combinada com a mesma área do cliente.

Normalmente, o vendedor é responsável por orquestrar os recursos da organização vendedora, para atender às necessidades da organização compradora.

Segundo Fitzgerald (1999), a implementação de um sistema de automação de vendas facilita o trabalho em equipe entre as funções da empresa. Todos os pedidos são inseridos diretamente em um banco de dados, que pode ser acessado por todos os departamentos envolvidos, desde o de fabricação até os de atendimento do pedido e cobrança.

O pessoal de apoio e atendimento pode facilmente responder a perguntas do cliente sobre o pedido ou fazer as alterações no pedido solicitadas pelo cliente. O sistema de automação de vendas oferece as informações de que as funções da companhia necessitam para trabalhar como equipe, a fim de atender às necessidades dos clientes.

Portanto, o modelo final se apresenta da seguinte forma:

- a) Adição de um envelope do sistema de apoio com quatro funções: 1) apoio à logística; 2) apoio aos recursos humanos; 3) apoio às finanças; e 4) apoio à tecnologia da informação.
- b) A dimensão liderança ficou com três indicadores: 1) indicador de inteligência emocional; 2) indicador de liderança transformacional; e 3) indicador de liderança situacional.
- c) A dimensão pessoas ficou com seis indicadores: 1) indicador de estruturação da equipe; 2) indicador de recrutamento e seleção; 3) indicador de desenvolvimento e capacitação; 4) indicador de motivação e recompensa; 5) indicador de plano de carreira e plano de desenvolvimento individual (PDI); e 6) indicador de ambiente e saúde.
- d) A dimensão processos ficou com cinco indicadores: 1) indicador de definição do território de vendas; 2) indicador de prospecção de mercado; 3) indicador de rotina de vendas; 4) indicador de contorno de objeções; e 5) indicador de rotina pós-venda.
- e) A dimensão ferramentas ficou com seis indicadores: 1) indicador de desdobramento de metas; 2) indicador de utilização de equipamento de automação individual (PDA), também chamado de *móBILE*; 3) indicador de painel de produtividade; 4) indicador de painel de lucratividade; 5) indicador de painel de rentabilidade; e 6) painel de participação de mercado.

Com este modelo final, o objetivo desta pesquisa de apresentar as dimensões envolvidas num modelo de gestão de vendas e os indicadores que compõem cada

dimensão está atendido. Também ficou evidenciado, pelos relatos dos entrevistados, o impacto de cada variável na *performance* dos vendedores e no resultado da área de vendas.

6 CONCLUSÃO

Conforme Weitz, Castleberry e Tanner (2004), a operação de vendas é um processo de comunicação pessoal, em que o vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador, para o benefício de longo prazo de ambas as partes.

Para Rogers (1993), a sua importância para a eficiência da empresa está em criar um elo de ligação entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão dos clientes, pois as imagens são fortemente associadas.

Entretanto, apesar dessa importância, são poucos os trabalhos que têm abordado o processo de vendas sob o aspecto gerencial. Em virtude da importância do processo de vendas e dessa ausência de literatura, esse trabalho teve por finalidade propor um modelo de gestão de vendas. Este objetivo foi alcançado através da compreensão das dimensões envolvidas num modelo de gestão da área de vendas, os indicadores que compõem cada dimensão e o seu impacto na *performance* da equipe e no resultado das vendas.

Dessa forma, a conclusão deste trabalho gira em torno do modelo gerencial proposto para o processo de vendas.

Igualmente, este trabalho agrega conhecimento científico à área de gestão de vendas. Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), durante anos os gerentes de vendas apostaram em excelentes vendedores e em uma equipe de vendas volumosa para manter a competitividade. Atualmente, ter somente este foco na equipe de vendas não vem gerando os resultados esperados. Os gestores procuram novos modelos para ajudar a equipe a obter o máximo de resultados.

Portanto, torna-se necessário buscar avaliar uma abordagem científica que possibilite aumentar a produtividade sem dispor de uma equipe formada somente por excelentes vendedores.

Além disso, é necessário verificar se, com a aplicação de conceitos científicos para a gestão de vendas, consegue-se mudar os padrões de desempenho e abrir espaço para um novo modelo.

Para atender a esses objetivos, apresentou-se um modelo de gestão de vendas que foi avaliado através de instrumentos de pesquisa.

O modelo proposto por este estudo contemplou quatro dimensões: Liderança, Pessoas, Processos e Ferramentas, e seus respectivos indicadores. Baseou-se

também na integração entre as dimensões.

Através de entrevistas em profundidade com gestores de vendas, utilizando-se as técnicas de coleta de dados denominadas de incidente crítico e teste de conceito, as informações necessárias foram obtidas.

Com os dados das entrevistas, mais o modelo proposto, buscou-se desenvolver um modelo de gestão adequado e eficaz para a área de vendas.

Portanto, o modelo final apresentado é uma composição do modelo inicial, oriundo do marco teórico, mais as adições identificadas pelos entrevistados no teste de conceito e nos incidentes críticos positivos e negativos.

Ao modelo final foi adicionado também um sistema, que foi denominado de "apoio". Concluindo, o modelo final ficou assim composto:

1. Sistema de apoio, com quatro funções: 1) apoio à logística; 2) apoio aos recursos humanos; 3) apoio às finanças; e 4) apoio à tecnologia da informação.

Os indicadores que compuseram esse sistema de apoio ao processo de vendas representam que as outras áreas da empresa podem ajudar a atender às necessidades dos clientes e a manter o foco do gestor de vendas nos objetivos e atividades pertinentes à área de vendas.

Eles encontram respaldo na proposição teórica sobre as transações necessárias para identificar e resolver os problemas de atendimento aos clientes. Conforme Ingram et al. (2008), normalmente, é necessário algum tipo de trabalho em equipe e esse trabalho pode ser feito entre indivíduos da organização de vendas, entre os departamentos de vendas e de *marketing*, ou entre as funções dentro da empresa, como a logística, finanças, recursos humanos e tecnologia da informação.

2. Dimensão liderança, com três indicadores: 1) indicador de inteligência emocional; 2) indicador de liderança transformacional; e 3) indicador de liderança situacional.

Os indicadores que compuseram esta dimensão estão relacionados ao modelo de liderança adotado pela equipe de vendas, desde a preparação e da visão do líder quanto à necessidade de desenvolver a área de vendas, da integração com os

objetivos da empresa e da compreensão da estratégia da empresa e do seu desdobramento até a área comercial, criando um elo com os objetivos estratégicos.

Os gestores de vendas encontram respaldo nas proposições teóricas que tratam do modelo de como influenciar as pessoas de um modo transformador (KOUZES; POSNER, 2007); de desenvolver a equipe com uma abordagem situacional (HERSEY; BLANCHARD, 2007) e criar uma relação interpessoal saudável (GOLEMAN, 1995).

3. Dimensão pessoas, com seis indicadores: 1) indicador de estruturação da equipe; 2) indicador de recrutamento e seleção; 3) indicador de desenvolvimento e capacitação; 4) indicador de motivação e recompensa; 5) indicador de plano de carreira e plano de desenvolvimento individual (PDI); e 6) indicador de ambiente e saúde.

Os indicadores da dimensão pessoas tratam da estruturação da força de vendas, do recrutamento e seleção, do seu desenvolvimento, sua capacitação, as formas de remuneração e incentivos e como manter um clima organizacional saudável e motivador.

De acordo com McDonald (2004), um elemento importante da motivação da força de vendas é o sentimento de estar fazendo um trabalho que tem valor, pois cada indivíduo deseja receber elogio e reconhecimento e evitar o aborrecimento e a monotonia. Porém, para o autor, a remuneração deve ser tratada como significativa na motivação do vendedor.

Garantir a retenção dos talentos contribui para os resultados do processo de vendas. É necessário ajudar o pessoal da força de vendas a ter sucesso, com base no planejamento e nos dados internos dos processos, da rotina e *performance* de cada vendedor. A remuneração e os incentivos devem estar alinhados com os objetivos e permitir o sucesso financeiro do vendedor.

4. Dimensão processos, com cinco indicadores: 1) indicador de definição do território de vendas; 2) indicador de prospecção de mercado; 3) indicador de rotina de vendas; 4) indicador de contorno de objeções; e 5) indicador de rotina pós-venda.

Os indicadores do processo de venda fazem parte de uma série de etapas inter-relacionadas para executar a venda junto aos clientes.

Segundo Keenan (1995), o processo começa pela localização de clientes potenciais qualificados, pela apresentação de vendas, e conclui-se com a venda e as atividades de pós-venda.

Conforme Hawes, Mast e Swan (1989), no processo de venda, os vendedores podem criar relacionamentos duradouros com seus clientes.

O processo bem executado contribui para conquistar a confiança dos clientes, satisfazendo suas necessidades com eficácia.

5. Dimensão ferramentas, com seis indicadores: 1) indicador de desdobramento de metas; 2) indicador de utilização de equipamento de automação individual (PDA), também chamado de *móBILE*; 3) indicador de painel de produtividade; 4) indicador de painel de lucratividade; 5) indicador de painel de rentabilidade; e 6) painel de participação de mercado.

Os indicadores que compuseram esta dimensão estão relacionados com a seleção e o uso adequado de tecnologia da informação, que pode ajudar os vendedores e gestores de vendas a realizarem suas tarefas de modo mais ágil e eficaz, com informações adequadas.

Esses indicadores encontram respaldo teórico em Smitti e Rutigliano (2002), segundo os quais, a organização deve buscar que as atividades de rotina sejam realizadas eletronicamente, possibilitando aos vendedores que passem mais tempo construindo relacionamentos com clientes e menos tempo com a papelada burocrática. Utilizar as ferramentas de modo adequado permite aumentar a produtividade em toda a organização de vendas.

Com este modelo final, o autor considera atendido o objetivo desta pesquisa de apresentar as dimensões envolvidas num modelo de gestão de vendas e os indicadores que compõem cada dimensão.

6.1 Contribuições para gestores

Para os gestores, este modelo final (página 117, Figura 8) poderá ajudá-los a tornar o processo mais científico e eficaz, permitindo identificar, compreender e

adotar as dimensões e os diferentes indicadores que fazem parte do processo de gestão de vendas.

Para que os gestores acionem as dimensões, seus respectivos indicadores e o sistema de apoio, sugere-se que implementem as ações descritas a seguir.

A dimensão "liderança", para ser acionada e trazer resultados, deve considerar as seguintes soluções:

- a) realizar diagnóstico do perfil individual tipo MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) e elaborar plano de desenvolvimento individual de todas as pessoas que têm papel de liderança no processo de vendas;
- b) capacitar os gestores para utilizar as práticas da Liderança Situacional e Liderança Transformacional;
- c) recapitular periodicamente os principais conceitos da dimensão, em reuniões, *workshops* e treinamentos;
- d) criar comunicação visual, com *slogans* dos valores e atitudes que fazem parte das práticas de liderança; e
- e) monitorar e reconhecer os líderes que apresentam atitudes alinhadas ao modelo de liderança proposto.

Para medir se as ações geraram o efeito desejado, sugere-se adotar alguns indicadores de *performance*. Os principais indicadores para a dimensão liderança são:

- a) índice de *turnover*;
- b) indicador de clima organizacional do processo de vendas e de apoio a vendas;
- c) indicador de produtividade dos vendedores;
- d) indicador de desempenho global do processo de vendas.

Na dimensão "processos", os gestores devem seguir as seguintes etapas:

- a) implementar modelo de análise de territórios e oportunidades de mercado;
- b) reunir equipe para definir a rotina de execução da venda e pós-venda;
- c) capacitar a equipe para a identificação e o contorno de objeções; e
- d) realizar reunião de alinhamento de objetivos com os processos de *marketing* e logística.

Para identificar se as ações criaram o efeito desejado, a adoção de alguns indicadores de *performance* da dimensão processos podem ser considerada:

- a) indicador de clientes prospectados por região e tempo;
- b) indicador de cumprimento das rotinas de venda e pós-venda estabelecidos, e identificados através de auditorias aleatórias junto aos clientes;
- c) índice de efetivação de vendas, comparado ao número de visitas realizadas;
- d) indicador de nível de serviço por região e por cliente, para avaliar a eficácia das áreas de apoio;
- e) índice de satisfação dos clientes com o atendimento do fornecedor.

Para a dimensão "ferramentas" ser acionada, deve-se adotar as seguintes medidas:

- a) implementar, com o apoio do processo de TI, equipamentos tipo PDA adequados à necessidade de mobilidade da equipe, com funcionalidades completas para a execução e controle da venda;
- b) desenvolver, em conjunto com o processo de TI e Controladoria, um sistema de informações gerenciais tipo *Business Intelligence* (BI), que disponibilize as informações necessárias para a gestão do processo de vendas, descritas nos indicadores desta dimensão; e
- c) desenvolver algoritmo para cálculo e desdobramento das metas, considerando regiões, canais, produtos etc.

A dimensão ferramentas produziu o resultado desejado quando foi possível identificar a eficácia de alguns indicadores de *performance*, tais como:

- a) grau de utilização das funcionalidades dos PDAs;
- b) número de análises de problemas, causas e planos de ação elaborados com base no BI que melhoraram os resultados do vendedor, setor, cliente e produto;
- c) percentual de acuracidade das metas definidas e satisfação quanto ao grau do desafio versus adequação.

Na dimensão "pessoas", as sugestões de soluções são as seguintes:

- a) criar uma área de desenvolvimento de pessoal ligada ao gestor de vendas;
- b) alinhar objetivos e diretrizes com a área de RH da empresa, para obter apoio

- no recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção da equipe; e
- c) sugerir, apoiar e participar ativamente na implementação e/ou manutenção de um plano de carreira e programa de ambiente e saúde, em toda a empresa.

Para a dimensão pessoas, o resultado pode ser identificado através dos seguintes indicadores de *performance*:

- a) número de promoções internas;
- b) tempo para recrutar e selecionar novos profissionais;
- c) número de horas de treinamento por cargo e função;
- d) índice de absenteísmo;
- e) indicador de satisfação da equipe com a empresa;
- f) indicador de saúde física e mental.

Com relação ao "sistema de apoio", que será fundamental como suporte para o gestor de vendas implementar todas as dimensões, sugere-se:

- a) estruturar uma área de administração de vendas, subordinada ao gestor de vendas, que trabalhe sinergicamente com as áreas de apoio, garantindo o atendimento dos compromissos assumidos com os clientes;
- b) no desdobramento dos objetivos estratégicos anuais, realizar reunião de alinhamento das metas de venda e das áreas de apoio, para evitar conflitos de interesses; e
- c) organizar projetos interfuncionais que objetivem melhorar o atendimento aos clientes.

Para o sistema de apoio, o resultado pode ser identificado pelos seguintes indicadores de *performance*:

- a) nível de serviço de cada setor de apoio a vendas;
- b) número de projetos de melhoria interfuncional, com sucesso;
- c) índice de satisfação dos clientes com cada serviço de apoio, como cobrança e entrega.

Além dos ganhos de *performance*, a implementação deste modelo por completo também pode promover um ambiente de trabalho de maior satisfação

pessoal e profissional e que pode ser mensurado pelos indicadores sugeridos.

Analisando-se a relação do modelo final com as funções administrativas, percebe-se que, no modelo, as atividades de comando estão inseridas na dimensão liderança, que contempla conceitos e práticas que têm como objetivo a mobilização das pessoas para alcançar resultados.

Também está inserida no modelo a função controle, com forte relação à dimensão ferramentas. Destacam-se, nesta relação, os indicadores de *performance*, os registros de atividades e as análises de eficiência e resultados da organização.

A função administrativa de coordenação relaciona-se a todas as dimensões, principalmente pela integração das dimensões do modelo. Com a inserção do sistema de apoio ao modelo final, a atividade de coordenação tem sua relação ampliada também para o sistema de apoio. Conforme Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006), a coordenação acontece quando existe uma cultura interna de forte articulação, cooperação e troca, a harmonização dos interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou mesmo setoriais. Na coordenação, a manutenção de canais regulares e fluidos de comunicação entre as partes envolvidas é instrumento eficiente e eficaz à gestão das organizações, exatamente o que se espera de resultados de sistemas de apoio.

Pode-se concluir que a função coordenação está inserida como um unificador do modelo final de gestão de vendas.

6.2 Contribuições para o meio acadêmico

Para os acadêmicos, este modelo é uma descrição da realidade a partir da aproximação da teoria com a prática dos gestores. Também se busca promover uma relação de maior colaboração entre a academia e as empresas, através da construção de alternativas pautadas na análise de problemas da área de vendas, com sólido conhecimento metodológico e rigor científico.

Pode-se considerar também, em função do tema abordado e da forma como estão detalhadas a teoria e a prática de gestão, a oportunidade de capacitação em gestão estratégica de vendas. Com a utilização da pesquisa aplicada, cria-se condições de inovar e transformar a realidade nas empresas em que o acadêmico venha a atuar, mesmo em um mundo de negócios em constante mudança.

6.3 Limitações e proposições de estudos futuros

Ao final da pesquisa, observou-se que existem diversas limitações neste modelo proposto e também no trabalho. As mais relevantes são o fato de que o modelo não foi testado em nenhuma organização, não permitindo, assim, a generalização dos seus resultados.

O teste de conceito validou o modelo conceitual, porém não foi testada a relação do modelo de gestão de vendas proposto com a *performance* da gestão de vendas, em que se observaria a eficácia de cada dimensão e respectivos indicadores, analisando-se os resultados gerados pelos KPI (*Key Performance Indicators*). Esta relação deverá ser testada em trabalhos futuros.

Dessa forma, para estudos quantitativos futuros, sugere-se que esta pesquisa seja realizada com mais gestores, com a utilização de um método de coleta estruturado, que permita a validação da *performance* do modelo proposto. Para tanto, sugere-se a aplicação de um método tipo *survey* para validar as variáveis em diferentes empresas.

REFERÊNCIAS

- ALLORA, V.; OLIVEIRA, S. E.. *Gestão de custos: metodologia para a melhoria da performance empresarial*. Curitiba: Juruá, 2010.
- ARIBONI, S.; PERITO, R. *Guia prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva*. São Paulo: Unimarco, 2004.
- ARNOLDI, M. A. *A entrevista na pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte, Autêntica, 2006.
- BARRETO, M.; VENCO, S. Da violência ao suicídio no trabalho. In: BARRETO, M.; BERENCHTEIN NETTO, N.; PEREIRA, L. (Orgs.) *Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho*. São Paulo: Matsunaga, 2011.
- BAUER M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002, p.189-217.
- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. *Estrutura e análise de custos*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BIASOLI-ALVES, Z. M. M. *A pesquisa em psicologia: análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico*. Riberão Preto: Legis Sunima, 1998.
- BIRKNER, G. Wish List. *Sales & Marketing Management*, p. 65-70, Sept. 2000.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAUULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.
- BREAUGH, James A.; GREISING, Leslie A.; TAGGART, James W.; CHEN, Helen. The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: examination of yield ratios and applications quality. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 33, p. 2.267-2.287, nov. 2003.
- BURSK, E. C. Low-pressure selling. *Harvard Business Review*, v. 25, p. 227, 1947.
- CABALLERO, J.; DICKINSON, R. A.; TOWNSEND, D. Aristotle and personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, p.13, May 1984.
- CAMPBELL, T. Death of salesman loyalty. *Sales & Marketing Management*, p. 13, Aug. 1999.
- CANADAY, H. Go forth-with care. *Selling Power*, p. 8-11, ed. especial, 2003.
- CHANG, Julia. Multicultural selling. *Salles & Marketing Management* 155, p. 26, oct. 2003.
- CHAO, Georgia; LEARY-KELLY, Anne; WOLF, Sammantha; KLEIN, Howard;

- GARDNER, Philip. Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology* 79, p. 730, oct. 1994.
- CHURCHILL, Gilbert A.; FORD, Neil M.; HARTLEY, Steven W.; WALKER JR.; Orville C. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 22, p. 117, may 1985.
- COBRA, M. H. N. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Redução de custos com inteligência. São Paulo: *HSM Management*, n. 40, p. 32-38, set.-out. 2003.
- CRAVENS D. W.; LAFORGE, R. W. Salesforce deployment. In: WOODSIDE, A. G. (ed.). *Advances in business marketing*, 1990, p. 76.
- CRAVENS, David W.; INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W.; YOUNG, Clifford E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 57, p. 47-59, oct. 1993.
- CRON, W. L.; DUBINSKY, A. J.; MICHAELS, R. E. The influence of career stages on components of salesperson motivation. *Journal of Marketing* 52, p. 78, jan. 1988.
- DARMON, R. Where do the best sales force profit producers come from? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3, p.17, 1993.
- DEJOURS, C.; BEGUE, F. *Suicide au travail: que faire?* Paris: PUF, Coll. Collection Souffrance et théorie, 2009. 129 p.
- DELA COLETA, J. A. A técnica dos incidentes críticos - aplicações e resultados. *Arq. Bras. Psicol. Apl.*, v. 26, n. 2, p. 35-58, 1974.
- DUARTE, J. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUBINSKY, J.; HOWELL, Roy D.; INGRAM, Thomas N.; BELLENGER, Danny N. Salesforce socialization. *Journal of Marketing* 50, p. 195, oct. 1986.
- ERLANDSON, D. A. *Doing naturalistic inquiry*. London; Sage, 1993.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIERMAN, J. The death and rebirth of the salesman. *Fortune*, p. 80, jul. 25, 1994.
- FITZGERALD, Kate. An automation breakthrough. *Sales & Field Force Automation*. p. 32, apr. 1999.
- FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. *Arq. Bras. Psicol. Apl.*, v. 25, n. 2, p. 99-141, 1973.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FRAYNE, Colette; GERINGER, Michael. Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology* 85, p. 361-372, jun. 2000.

GATEWOOD, R.; FIELD, H. *Human resource selection*. Fort Worth. The Dryden Press, 1994.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOOD, D. J.; SCHWEPKER Jr., C. H. Sales quotas: critical interpretations and implications. *Review of Business* 22, p. 32-36, 2001.

GORDEN, R. *Interviewing, strategy, techniques and tactes*. Homewood. Illinóis, Dorsex Press, 1987.

GRANT, Ken; CRAVENS, David W.; LOW, George S.; MONCRIEF, Willian, C. The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 165-178, 2001.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing*, v. 73, n. 1, p. 63-85, Spring 1997.

HAWES, J. M.; HUTHCHENS, S. P.; CRITTENDEN, W. F. Evaluating corporate sales training programs. *Training and Development Journal* 36, p. 44, nov. 1982.

HAWES, J. M.; MAST K. E.; SWAN, J. E. Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 1, 1989.

HERSEY, P. H.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior*. 9. ed. Prentice Hall, 2007.

HILL, Ned; SWENSON, Michael. The impact of electronic data interchange on the sales function. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14, p. 80, 1994.

INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond N.; LOCANDER, William B.; MACKENSIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. New directions for sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 2, p. 137-154, 2005.

INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; AVILA, R. A.; SCHWEPKER JR., C. H.; WILLIAMS, M. R. *Sales management: analysis and decision making*. Sixth edition. Cengage Learning, 2008.

INKS, Scott; MORGAN, Amy. Increasing acceptance of sales force automation. *Industrial Marketing Management* 30, p. 463-472, jun. 2001.

JACOBSEN, A.; CRUZ JUNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L.. *Administração: introdução e teorias*. Florianópolis: Sead/UFSC, 2006.

JOHNSTON, Mark W.; PARASURAMAN, A.; FUTRELL, Charles M.; BLACK, William C. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research* 27, p. 341, Aug. 1990.

KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, January-february, 1955.

KEENAN, W. Jr. The man in the mirror. *Journal of Sales & Marketing Management*, p. 95, may, 1995.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 4, p. 429-452, Winter 1993.

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

KOTLER, P.; BES, F. T. *A Bíblia da inovação*. São Paulo: Leya, 2011.

KOUZES, J.; POSNER, B. *The leadership challenge*. 4. ed. John Wiley & Sons. 2007.

KURTZ, J. G. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, A. L. *Administração de vendas*. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

LEACH, M. P.; LIU, A. H. Investigating interrelationships among sales training evaluation methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, p. 327-339, 2003.

LEDINGHAM D.; KOVACK, M.; SIMON, H. L. A nova ciência da produtividade da força de vendas. *Harvard Business Review*, 2006, p. 1-10.

LEHMANN, D. R. *Market research and analysis*. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1988. 879 p.

LEIGH, T. S. W.; MARSHALL, G. W. Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, p. 83-94, 2001.

LEVITT, T. *Miopia em marketing*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LOOMBA, N. P. *Management - A quantitative perspective*. New York, *McMillan Publishing Co.*, p.83, 34-35, 1978.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 4. ed., 2006.

MARSHALL, G. W.; STAMPS, M. B.; MOORE, J. N. Preinterview biases: the impact of race, physical attractiveness, and sales job type on preinterview impressions of sales job applicants. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 18, p. 21, 1998.

MARTINS, G. A.. Teorias e modelos nas Ciências Administrativas. São Paulo: VI SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* FEA-USP - Ensaio Administração Geral, 2003.

MASLOW, A. H. *The psychology of science: a reconnaissance*. Chicago: Henry Regnery, 1970.

MATTAR, Fernando. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de Administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZON, J. A.. *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1978.

MCDANIEL, C. D. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Thomson Learning, 2006.

MCDONALD, M. *Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MEGIDO, J. L. T. *Administração estratégica de vendas e canais de distribuição*. Atlas, 2002.

MILAN, G. S. *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma empresa de medicina de grupo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS/PPGEP, Porto Alegre.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, J. C. T. (Org.). *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2004. 306 p.

MORRIS, Michael; DAVIS, Duane; ALLEN, Jeffrey; AVILA, Ramon; CHAPMAN, Joseph. Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: a replication and extension. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11, p. 25, 1991.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship & marketing perspective.

Journal of Marketing Theory and Practice, p. 119, 2002.

MÜLLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de custos em empresas de distribuição. Curitiba: *Revista FAE*, v. 5, n. 3, p. 23-29, set./dez. 2002.

MURPHY, W. H.; DACIN, P. A.; FORD, N. M. Sales contest effectiveness: an examination of sales contest design preferences of field sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, p. 127-143, 2004.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. *Rev. Adm. Online*, 2001, jul/ago/set.; 2(3).

PATTON III, W. E.; KING, R. The use of human judgement models in sales force selection decisions. *Journal of Personal Selling & Sales*, lent 12, p. 1, 1992.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso (AAD-69). In: GADET, F.; HAK, T. (Orgs.). *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. 2. ed. Ed Unicamp; Campinas (SP): 1993.

PELEIAS, I. R.. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIDD, M. *Modelagem empresarial: ferramentas para a tomada de decisão*. Porto Alegre, Bookman, 1998.

PIERCY, Nigel F. The marketing budgeting process: marketing management implications. *Journal of Marketing*, p. 45, oct. 1987.

PODSAKOFF, Philip M.; SCOTT, B.; MCKENZIE, Robert H.; FETTER, Richard. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, p. 107-142, 1990.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April 1979.

RAMASWAMI, S. N.; SINGH, J. Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing* 67, p. 46-66, oct. 2003.

RENTZ, Joseph O.; SHEPHERD, David; TASHCHAIN, Armen; DABHOLKAR, Pratibha A.; LADD, Robert T. A measure of selling skill: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, p.13-21, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROGERS, L. *Administração de vendas e marketing*. São Paulo: Makron Books, p. 389, 1993.

ROMANELLI, G. *Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa*. Ribeirão Preto; Legis Sunima, 1998.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALVADOR, Angelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos*. 8. ed. Porto Alegre, Sulina, 1980.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

SELEY, A.; HOLLOWAY, B. *Sales 2.0 improve business results using innovative sales practices and technology*. Nova Jersey: Wiley, 2009.

SHEPHERD, D. C.; CASTLEBERRY, S. B.; RIDNOUR, R. E. Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 12, p. 315, 1997.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING II, R. E. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research* 31, p. 106, Feb. 1994.

SMITTI, Benson; RUTIGLIANO, Tony. *Building a word-class salesforce*. Disponível em: <<http://www.destinationcrm.com>>. Acesso em: 3 ago. 2002.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. *Administração de Vendas*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2000.

STEVENSON, T.; BARNES, F.; STEVENSON, S. Activity-based costing: an emerging tool for industrial marketing decision makers. *Journal of Business and Industrial Marketing* 8, p. 40, 1993.

SUJAN, Harish; WEITZ, Barton; SUJAN, Mita. Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8, p. 9, aug. 1988.

TAYLOR, Thayer. Take your time. *Sales & Marketing Management* 146, p. 45, jul. 1994.

VALLES, M. S. *La entrevista psicosocial*. Madrid; Eudema, 1992.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. *Selling – building partnership*. New York: McGraw Hill, p 627, 2004.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50, p. 180, oct.

1986.

WOTRUBA, Thomas R. The effect of goalsetting on performance of independent sales agents in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9, p. 22, 1989.

YAMMARINO, F. J.; DUBINSKY, A. J. Salesperson performance and managerially controllable factors: a investigation of individual and work group effects. *Journal of Management* 16, p. 87, 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

**UNISC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE PESQUISA: CONSTRUINDO UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS

METODOLOGIA: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

ENTREVISTADOR: RICARDO ANGNES

ENTREVISTADO: _____

Roteiro de entrevista:

- 1. Introdução e orientações gerais.**
- 2. Falar sobre o projeto, objetivo da entrevista, forma de coleta: gravação e questões de sigilo.**
- 3. Resgatar o histórico profissional do entrevistado e o motivo da sua escolha.**
- 4. Iniciar a entrevista falando sobre o tema a ser abordado: gestão de vendas.**
- 5. Identificar os incidentes críticos positivos e negativos vividos pelo entrevistado como gestor de vendas.**

Explorar o histórico profissional de cada gestor, buscando as experiências vividas por eles, que fazem parte de sua memória profissional, seu conhecimento e habilidades de gestão, aprendidas em suas trajetórias nas empresas em que atuaram.

Cada entrevistado foi convidado a identificar no máximo dez incidentes críticos positivos e negativos vivenciados.

- 6. Retomar e concluir sobre os incidentes críticos identificados e registrados.**
- 7. Iniciar o teste de conceito apresentando como será desenvolvido.**
- 8. Apresentar o método de gestão de vendas proposto e os conceitos envolvidos nas suas dimensões e indicadores.**
- 9. Questionar sobre o conceito apresentado.**

O entrevistado foi questionado sobre a compreensão do conceito, a respeito do que gosta e não gosta, dos aspectos que geram atração ou rejeição e os elementos que modificaria.
- 10. Obter um relato final sobre o modelo apresentado, e se utilizaria o modelo proposto, como gestor.**
- 11. Concluir e agradecer a colaboração.**