

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

SABRYNA SILVA ALVES

**ANÁLISE DA FORÇA DE VENDAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PAPÉIS  
ESPECIAIS DE ALTO VALOR AGREGADO DE CURITIBA-PR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

SABRYNA SILVA ALVES

**ANÁLISE DA FORÇA DE VENDAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PAPÉIS  
ESPECIAIS DE ALTO VALOR AGREGADO DE CURITIBA-PR**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão de Negócios”.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2013

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### ANÁLISE DA FORÇA DE VENDAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PAPEIS ESPECIAIS DE ALTO VALOR AGREGADO EM CURITIBA-PR.

Esta monografia foi apresentada às 09h00 min, do dia 01 de Abril de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócio – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.

.....  
(aprovado, aprovado com restrições, reprovado)

\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães  
(UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Hilda Alberton de Carvalho  
(UFPR)

Visto da Coordenação:

\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. João Mansano Neto  
(UFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Andrea Souza  
Coordenador do Curso de Especialização em  
Gestão de Negócios

## DEDICATÓRIA

Dedico a Deus pela força de não me deixar desistir, ao meu esposo Rômulo o norteador e incentivador desse projeto e ao meu filho que é a razão da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por tudo que Ele é e representa para a humanidade e em particular pra minha vida.

Ao meu Esposo Rômulo, exemplo de vida, perseverança, companheirismo e por ser o maior incentivador desse projeto.

Meu filho Ramon, pedaço de mim, que tive que privar de muitas noites e dias não estando com ele, para poder me dedicar a meu curso e minha pesquisa.

A minha Amiga Raphaella, a quem devo pela orientação prestada, as correções o incentivo para que eu não desistisse.

A todos os meus familiares, em especial meu Pai Luiz, Minha Mãe Neyde, meus Irmãos, meus sobrinhos, minha sogra Aidê, meu sogro Roberto, meus cunhados, por sempre me apoiarem em todas as fazes da minha vida.

A minha querida, Mestre Professora Ana Cristina Macedo Magalhães, pelas lições, pela paciência, pelos conhecimentos passados, a dedicação, correções e incentivo dado.

A todos que fazem parte do (DAGEE)-Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, em especial aos professores, mestres e doutores do curso de Especialização em Gestão de Negócios da (UTFPR)-Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Ao gerente e todos os colaboradores da Empresa estudada, principalmente ao setor de vendas onde desenvolvi minhas atividades, aprendendo e contribuindo.

## RESUMO

ALVES, Sabryna Silva. **Análise da força de vendas de uma Empresa do ramo de papéis especiais de alto valor agregado em Curitiba - PR.** Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a força de vendas de uma empresa do ramo de papéis especiais de Curitiba, consubstanciada apuração dos resultados da pesquisa classificada como exploratória descritiva, cuja coleta de dados apresenta abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso. Será apresentado e descrito a estrutura atual da empresa, identificação dos principais fatores que possibilite uma maior motivação dos colaboradores com intuito de fortificar a marca no mercado e alavancar as vendas. O principal resultado encontrado faz menção ao dimensionamento da empresa de cunho familiar onde o compartilhamento de informações mostrou-se dificultado.

*Marketing; vendas; motivação.*

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Relação à quantidade de vendedores visando aumento de vendas..... | 28 |
| Gráfico 2: Administração de vendas no ponto de vista dos vendedores .....    | 29 |
| Gráfico 3: Supervisão de vendas .....  | 29 |
| Gráfico 4: Desempenho como vendedor .....                                    | 30 |
| Gráfico 5: Método de Remuneração julgado mais adequado .....                 | 31 |
| Gráfico 6: Motivação de metas mensais de venda.....                          | 32 |
| Gráfico 7: Fator relevante para motivação .....                              | 33 |
| Gráfico 8: Satisfação dos vendedores como organização .....                  | 33 |
| Gráfico 9: Fator que impede a venda .....                                    | 34 |
| Gráfico 10: Atendimento em outras regiões, para alcançar metas.....          | 35 |
| Gráfico 11: Frequência de treinamentos dado pela empresa.....                | 36 |
| Gráfico 12: Frequência indicada pelos vendedores para treinamentos.....      | 37 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....                                     | 9  |
| 1.1 Problema.....                                      | 10 |
| 1.2 Justificativa .....                                | 11 |
| 1.3 Objetivos.....                                     | 12 |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....                             | 12 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....                       | 12 |
| 1.4 Procedimentos Metodológicos .....                  | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                           | 15 |
| 2.1 <i>Marketing</i> e seus conceitos.....             | 15 |
| 2.2 Composto de <i>Marketing (marketing mix)</i> ..... | 16 |
| 2.3 Força de vendas nas organizações .....             | 20 |
| 2.3.1 Investimento.....                                | 22 |
| 2.3.2 Organização e Estruturação .....                 | 23 |
| 2.3.3 Treinamento.....                                 | 24 |
| 3 METODOLOGIA .....                                    | 26 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa .....                   | 26 |
| 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....               | 28 |
| 4.1 Estrutura do departamento de vendas atual. ....    | 28 |
| 4.2 Motivação.....                                     | 31 |
| 4.3 Fortificação .....                                 | 34 |
| 4.4 Treinamento.....                                   | 35 |
| 5 AÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....                           | 38 |
| 5.1 Estrutura do departamento de vendas atual. ....    | 38 |
| 5.2 Motivação.....                                     | 39 |
| 5.3 Fortificação .....                                 | 40 |
| 5.4 Treinamento.....                                   | 40 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                           | 41 |
| REFERÊNCIAS .....                                      | 43 |
| APÊNDICE-A .....                                       | 45 |
| APÊNDICE-B .....                                       | 47 |

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Maia (2008), a importância da força de vendas para essa e qualquer outra empresa é imprescindível e imensurável, a empresa que não planeja seu gerenciamento de vendas está fadada a falência, uma vez que são criadas exclusivamente com uma visão de gerar lucros aos seus sócios e proprietários, sejam eles individuais ou coletivos, desta forma, vender produtos ou serviços é uma condição de sobrevivência para a empresa analisada e muito embora todos os outros departamentos sejam importantes, a força de vendas possui uma importância diferenciada.

Para Moreira (2005), o gerente de vendas tem a tarefa de motivar constantemente a sua equipe de vendas, com o intuito dos seus subordinados atenderem seus clientes dando seu devido valor. Além disso, os gerentes de vendas são responsáveis em realizarem treinamentos mantendo sempre o bom desempenho da sua equipe refletindo no atendimento personalizado aos seus clientes. Em algumas ocasiões, o treinamento é terceirizado por empresas qualificadas na área em questão.

Cabe ao gerente de vendas também definir o número de colaboradores da sua equipe de vendas, a quantidade necessária para desempenhar um atendimento de qualidade satisfazendo as necessidades e desejos dos clientes. Com o número insuficiente de integrantes na equipe, o desempenho desta área pode ser prejudicado. Havendo número excessivo de funcionários podem-se gerar custos desnecessários para a empresa, Moreira (2005).

A necessidade de treinamentos para seus colaboradores da força de vendas, principalmente para que eles possam exercer suas funções de maneira apropriada, motivada e satisfeito, conseqüentemente trazendo mais vantagens para a organização é inquestionável, Chiavenato (1994).

Neste estudo será analisada a força de vendas para o ramo de papéis especiais de alto valor agregado de uma empresa na região de Curitiba. Uma empresa que está a 15 anos no mercado e quer uma equipe de venda forte e estruturada, pois a organização busca crescimento nas vendas para todo o território nacional.

As empresas estão em constante mudança para se consolidar ao mercado, que cada vez mais tem se tornado mais competitivo, as pessoas também não são diferentes, elas são capazes de notar essas constantes mudanças e buscam entendê-las.

Analisar a força de vendas das empresas e buscar seus problemas mais implícitos se torna crucial nos dias atuais, visando atender justamente a dinâmica do mercado e a sobrevivência das empresas.

Las Casas (2006) frisa que:

Com a necessidade de vender excedentes de produtos que foram produzidos como resultado de produtividade maior e, conseqüentemente aumentando o estoque das empresas, as vendas passaram a ser a atividade mais importante. A ordem era vender a qualquer custo. O bom vendedor era aquele que conseguisse vender o produto mesmo que o cliente não necessitasse dele. Ficou popular nesta época, e até posteriormente, uma descrição jocosa da capacidade do profissional, segundo o qual o bom vendedor é “aquele que vende gelo para esquimó”.

Por isso, a partir da afirmação de Las Casas não é difícil perceber que o papel da área comercial vem ganhando destaque e importância a cada dia, mas será que as empresas estão atentas para essa mudança de comportamento? Como as empresas estão se preparando e preparando seus colaboradores para assumir tal carga de responsabilidade? O que as empresas e seus colaboradores esperam do futuro? Qual seu planejamento? São essas indagações que precisam ser respondidas e a qual o estudo busca solucionar através da empresa escolhida.

## 1.1 Problema

Segundo Kotler (1998), o conceito de vendas admite que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão a quantidade suficiente dos produtos da organização, necessita-se, assim, de que a organização empregue esforço agressivo de vendas e de promoção.

O conceito de planejamento de vendas compreende: “A direção e o controle de vendas pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação” (LAS CASAS, 1999,)

Segundo Matos (2005) além de habilidade e criatividade para efetuar determinada venda, os vendedores de hoje tem o desafio de conquistar os clientes

que tendem a barganharem cada vez mais, motivados pelo acesso a informação dos produtos e preços da concorrência com maior facilidade através do meio eletrônico.

Dentro dessa problemática de se vender a qualquer custo *versus* clientes mais informados e exigentes, a dificuldade encontrada no estudo se faz em justamente, buscar indicadores, dentro da empresa que nos mostrem como ela lida com esta pressão diária do mercado. Afinal, são esses indicadores que darão direção para detectar os problemas e traçar metas mensuráveis para correção dos desvios encontrados. Como atua à força de vendas para o ramo de papéis especiais de alto valor agregado na região de Curitiba-PR?

## 1.2 Justificativa

Sempre buscando novidades no mercado, a empresa prima pelo atendimento e oferece aos seus clientes uma assessoria quando o assunto é papel. Muitos que vão à loja buscam apenas informações sobre um determinado papel, e prestar esse serviço de esclarecimento e ajuda nas especificações desse produto é o grande diferencial da organização. Caso não tenha o produto procurado pelo cliente, disponível em estoque, a empresa oferece alternativas compatíveis em preço e qualidade, ou vão buscar o papel solicitado pelo Mundo afora.

Diante das mudanças cada vez mais frequentes, o mercado de trabalho exige dos vendedores e de cada profissional, maior capacidade de adaptação às mudanças, à medida que a tecnologia vai se adaptando ao ambiente de trabalho. Não bastando mais apenas vender um produto ou serviço, mas sendo necessário conquistar o cliente por inteiro, seja de que forma for. Pois os clientes estão cada vez mais exigentes quanto ao atendimento e a qualidade, fica inerente ao vendedor ser a ponte entre o interesse da empresa e do cliente.

Desta mesma forma, o mercado altamente competitivo, o aperfeiçoamento em um bom atendimento, está visivelmente ligado à sua capacidade de agregar e fidelizar seu cliente. Este é o primeiro contato do cliente com a empresa e é através dele, que será estabelecido um relacionamento de confiança e de durabilidade, pelo menos o que se deve esperar em consequência deste relacionamento.

Com isso se fez o estudo para analisar a força da estrutura de vendas da organização já que cada vez mais a mesma está ganhando não só o mercado de

Curitiba, mas todo o território nacional. Com vendas via internet (através do contato do site da empresa) os clientes mandam um e-mail para a equipe de vendas, onde são bem atendidos, e esse estudo quer cada vez mais fazer com que esses clientes saiam satisfeitos, com suas dúvidas solucionadas e com a compra finalizada.

Para que isso aconteça o pesquisador irá através desse estudo mostrar as formas de treinamento aplicadas na empresa, quais as possibilidades de motivação para a equipe de vendas e como funcionará essa estrutura de força de vendas.

### **1.3 Objetivos**

A seguir os objetivos do trabalho.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a força de vendas de uma empresa de papéis especiais de alto valor agregado na região de Curitiba-PR.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever como funciona a estrutura de venda atual, para o ramo de papéis especiais de alto valor agregado em Curitiba;
- Traçar possibilidades de motivação para a equipe de vendas;
- Sugerir propostas de fortificação da força de vendas; e
- Verificar a regularidade dos treinamentos.

### **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Para iniciar a pesquisa de campo, primeiramente se fez necessária uma visita informal, como cliente, a fim de obter as primeiras impressões sobre o departamento de vendas. Logo após iniciou-se um contato direto com a gerência para expor o objetivo da pesquisa e na sequência foi agendada a primeira reunião com a diretoria. Após o aceite da empresa, foi realizada a primeira visita técnica para conhecer todo o processo de comercialização do produto e por consequência tomar nota de toda estrutura.

Munida de todas as informações preliminares, se fez necessário elaborar um diagnóstico da estrutura da empresa, para tal foi elaborado um questionário com perguntas abertas e que permitia uma análise mais ampla da visão da diretoria da empresa. Após submeter à direção da empresa ao questionário foi a vez dos colaboradores do setor em questão. Outro questionário com perguntas fechadas foi elaborado para esses colaboradores. Nesse departamento também foi utilizado o método de análise de clima organizacional para medir o grau de satisfação do colaborador com a empresa.

A partir da visão da diretoria e dos colaboradores foi possível traçar um paralelo entre o estágio atual do departamento de vendas e o estágio ideal. Partindo desse ponto, foram elaboradas propostas para correção de desvios para alcance do objetivo principal: ter um departamento de vendas que atenda as necessidades da empresa enquanto organização, buscando sempre a força máxima de vendas com foco no cliente, para isso se faz necessário atender os anseios dos colaboradores para fechar essa engrenagem.

Lakatos(2009) afirma que tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema estudado, com relação às hipóteses levantadas que queira confirmar, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica e não somente aqueles que se conhece, mas, sim, todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso e em grande parte, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente. Este trabalho está dividido em sete partes de seis capítulos, a saber:

A introdução onde se apresenta a idéia central do assunto estudado, as fases do processo o problema, a justificativa, os objetivos propostos e os procedimentos metodológicos de pesquisa a serem adotados.

O segundo capítulo tem como finalidade apresentar a fundamentação teórica para embasamento na tomada de decisões. É composto pela apresentação do marketing e seus conceitos, marketing mix, a força de vendas, os investimentos, a organização, a estruturação e os treinamentos da força de vendas.

O terceiro capítulo é dado pela metodologia os métodos e as técnicas em que serão analisados os argumentos teóricos onde se efetua a pesquisa por meio de coleta de dados através de questionário e observação direta.

O quarto capítulo nos apresenta a análise dos dados coletados pela pesquisadora.

O quinto capítulo é composto pelas ações e recomendações propostas pela pesquisadora.

O sexto capítulo traz a conclusão do trabalho gerada em função dos objetivos estipulados.

A parte final contém as referências e os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de obter embasamento nas análises efetuadas e nos problemas a ser encontrados, a pesquisadora muniu-se de conceitos e teorias para elaborar de forma mais consistente as propostas e ações a serem tomadas. Para tal, identificou pontos-chaves que mereciam análise mais profunda e inspiração dos autores como: *marketing*, motivação e vendas.

### 2.1 *Marketing* e seus conceitos

Las Casas (2006) diz que:

“O termo *Marketing* significa ação no mercado. Originado do inglês, a conotação mercadológica é bastante ampla. É usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. As empresas podem aplicar *marketing* para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas.”

Com base em Las Casas (2006) segue as várias possibilidades para o uso da ferramenta de *marketing*:

A demanda negativa, esta demanda surge de um problema inesperado e imprevisto por parte do consumidor, o que geralmente vem associado com a insatisfação, já que o consumidor não esperava precisar de determinado serviço ou produto. Neste caso o objetivo do *marketing* será transformar a insatisfação do consumidor em determinada situação em oportunidade de venda.

A demanda inexistente ocorre quando há um desinteresse inicial por parte dos consumidores no produto ofertado. O trabalho do *marketing* é a de criar maneiras de estimular esses consumidores potenciais.

A demanda latente, a demanda latente é justamente aquela onde existem necessidades específicas a serem atendidas e que o mercado atual não consegue suprir. Cabe ao *marketing* analisar essa demanda e suprir essas carências, criando assim um mercado potencial para empresa.

A demanda declinante manifesta-se, muito em partes, pela grande concorrência encontrada nos dias atuais. Sendo assim, os consumidores passam a ter muitas possibilidades de escolha. Caberá à empresa se adequar a nova dinâmica de mercado para fidelizar seus clientes, visando aumentar a demanda.

A demanda irregular, neste tipo de demanda tem os casos em que os produtos são sazonais e sua procura ocorre em momentos bem pontuais e específicos, como por exemplo, a venda de ovos de páscoa. O *marketing* tem o papel de ajustar e promover a melhor distribuição desta demanda.

A demanda Plena é quando o mercado se encontra em pleno vapor e a empresa possui o cenário ideal para a comercialização dos seus produtos. Porém, se faz necessário manter esse quadro, para isso a empresa de verá buscar ofertar novos produtos e diferentes alternativas buscando atender esta demanda.

A demanda excessiva teoricamente é o sonho de consumo de toda e qualquer empresa, mas sabemos da necessidade de se manter o equilíbrio para uma produção de qualidade que possa suprir as necessidades dos consumidores. O papel do *marketing* neste caso é promover esse equilíbrio e ajustar à oferta a demanda.

A demanda indesejada essa demanda vem geralmente associada a práticas culturais locais que são discriminadas pela sociedade em questão ou através de leis de proibição do país. O *marketing* trabalhará a fim de reduzir o consumo deste determinado produto.

Para LAS CASAS (2006), o *marketing* é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem-feitos do que os outros começaram a dedicar-se. Com a especialização, o processo de troca tornou-se mais fácil, uma vez que a sociedade beneficiou-se com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados.

O conceito de marketing surgiu de uma consequência natural em função do crescimento da sociedade grupal. Esse conceito originou-se nas trocas que as tribos faziam entre elas. Isso traduz o conceito que se constituiu o trabalho com mercados, a troca de produtos.

## **2.2 Composto de Marketing (*marketing mix*)**

Cobra (1997), o *marketing-mix*, ou composto de *marketing*, compreende quatro funções básicas, em que todos os elementos foram estabelecidos e voltados

ao atendimento do mercado-alvo, ou seja, do consumidor. São elas: produto, ponto de distribuição, preço e promoção.

Para Las Casas (2006), as principais decisões do composto de *marketing* podem ser subdivididas em vários tópicos. O quadro 1.1 apresenta os quatro elementos dos compostos de *marketing* e suas respectivas subdivisões.

| PRODUTO  | PREÇO   | DISTRIBUIÇÃO<br>(Ponto-de-venda)   | PROPAGANDA  |
|--|---|--|---|
| Testes e desenvolvimento<br>Qualidade<br>Diferenciação<br>Embalagem<br>Marca Nominal<br>Marca Registrada<br>Serviços<br>Assistência Técnica<br>Garantias | Política de Preços<br>Métodos para Determinação<br>Descontos por Qualidade<br>Condições Especiais<br>Crédito<br>Prazo | Canais de Distribuição<br>Distribuição Física<br>Transportes<br>Armazenagem<br>Centro de Distribuição<br>Logística | Publicidade<br>Promoções de Vendas<br>Venda Pessoal<br>Relações Públicas<br>Merchandising |

Quadro 1.1 - Os quatro elementos dos compostos de *marketing* e suas respectivas subdivisões.

**Fonte:** LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 18

Ainda segundo Las Casas (2006), o serviço pode ter outros elementos para a decisão de compra do consumidor, são eles: perfil, pessoas, processos e procedimentos, que compõem o mix de marketing, somando com os 4 P's tradicionais, totalizando os 8 P's.

O primeiro P é o perfil é o layout do estabelecimento onde será prestado o serviço, assim o quando o cliente entrar em algum estabelecimento, faz análise dos móveis, iluminação e a refrigeração do ambiente. Esse é o primeiro contato que o cliente tem com o lugar, por isso, o perfil deve transmitir os itens principalmente higiene, organização.

Las Casas (2006) define as pessoas como o segundo P são as pessoas envolvidas na prestação dos serviços, o nível cultural, aparência e a educação que relacionam com os clientes ajudam a transmitir uma imagem positiva. Até mesmo o tipo físico do indivíduo pode ser considerado para a venda de certos produtos, por exemplo, uma academia deve ter funcionários que não sejam obesos, ou preguiçosos, pois esses aspectos transmitem valores opostos aos desejados pelos clientes que procuram o lugar.

Os processos, terceiro P, também são comercializados nos serviços. Os processos envolvem desde a entrada do cliente no estabelecimento onde o serviço será prestado e interagir com os clientes em vários momentos, a fluidez com que as etapas se completam e interação resulta na satisfação dos clientes ou não.

Las Casas (2006) exemplifica os processos com o serviço público que era fornecido aos consumidores brasileiros: era extremamente burocrático, passavam várias vezes pelos mesmos departamentos apenas para trocar algumas fichas de documentos. Essas situações remetem a má administração de processos.

O último P que completa o mix de marketing de serviços são os procedimentos: a maneira de tratar as pessoas, atenção, simpatia e realização do atendimento. Las Casas (2006) afirma que todos os funcionários de empresa devem ser muito bem treinados para proporcionarem um bom serviço, todos os itens são feitos por treinamento, tais como sorriso, maneira de interagir, atenção dada, assim o atendimento será personalizado e invés de tratar os clientes com indiferenças.

A autora Tuleski (2009), distingue o composto de *marketing* assim: Produto, Preço, Distribuição ou Ponto de venda e a Propaganda.

O produto é tudo aquilo capaz de atender as necessidades do outro, seja através de bens físicos ou serviços prestados, mediante a uma troca. Segundo Kotler e Armstrong (1993), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

O produto encabeça todo cenário mercadológico, todos os seus demais componentes partem do conhecimento sobre o produto. Ferramentas de venda, *marketing* e publicidade, mercado, onde vender, para quem vender a quantidade a ser ofertada, enfim, tudo tem como ponto de partida a análise aprofundada sobre o produto.

Para o consumidor, o produto final vem com vários valores agregados e que por vezes podem passar despercebidos, mas que são levados em consideração na escolha final. Por isso, a empresa deve se ater aos detalhes na hora da comercialização.

O preço é o valor cobrado por um produto e/ou serviço. É o montante de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dado para adquirir determinado produto. O consumidor deve pagar o preço estabelecido pela empresa ao comprar um produto e consequência deve receber os benefícios pelo pagamento efetuado. O preço é o único componente que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

Definir o preço do produto é algo que deve ser bastante estudado, diversas variantes são fundamentais nesse processo. O preço do produto é essencial para o êxito do plano de *marketing*.

A estratégia para a elaboração do preço tem que ser posta na balança para se buscar um equilíbrio, afinal ele deve ser suficientemente alto para que possa gerar lucros para a empresa, mas não pode ser tão alto que desestimule seu consumo. O cliente sempre buscará o preço mais baixo, mas levará em conta sempre o preço justo se considerar que seu valor agregado vale o que está sendo cobrado.

A Distribuição ou Ponto de venda é o local que tem como objetivo disponibilizar e facilitar o acesso do cliente ao produto.

A distribuição nem sempre tem a importância que deveria ter, contudo ela faz toda diferença no processo de comercialização do produto, haja vista que a partir dela se deverão cumprir vários acordos e facilidades, tanto para o cliente quanto para a empresa. Vejam: todo o mecanismo de abastecimento do estoque, armazenagem, transporte e logística para entrega ao cliente devem ser considerados, inclusive estrategicamente para reduzir os custos e cumprir os prazos estabelecidos.

A propaganda tem como objetivo promover e divulgar o produto ofertado aos consumidores e potenciais consumidores, mais que isso, tem o papel de persuadir as pessoas para que elas sintam a necessidade de adquirir tal produto.

(...) a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. Kotler (1998).

A propaganda ajuda a criar o valor do produto perante o cliente, é ela quem vai ajudar a determinar quanto vale determinado produto através de como ela consegue se mostrar ao consumidor. Por consequência, a propaganda ajuda a formar o valor da empresa no mercado.

Portanto, utilizando os 8 P's, produto, preço, praça, promoção, perfil, pessoas, processos e procedimentos, os serviços serão bem feitos gerando satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outras pessoas, a qualidade de serviços correspondem a satisfação manifestada pelo cliente ao receber o atendimento e obter o produto (LAS CASAS, 2006).

A satisfação do cliente é fator relevante uma vez que pode-se ter uma fidelização do mesmo.

### **2.3 Força de vendas nas organizações**

O vendedor tem que ser objetivo na sua venda, para não ter rejeição daquilo que está sendo oferecido e não vender intuitivamente. O cliente não compra um produto, ele compra soluções para seus problemas. Por esta razão é muito importante que o vendedor saiba vender benefícios, e esses benefícios devem proporcionar vantagens e suporte aos negócios do seu cliente (COBRA, 1994).

A força de vendas vai externar a estratégia de negócios de cada organização, pois ela estará evidente ao consumidor e aos concorrentes.

Cobra(1994), relata que “ para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto a ser ofertado”, a força de vendas também pode ser comparada como sendo as pernas da organização, o principal meio locomotor da empresa e quando bem orientado e direcionado tem tudo para obter sucesso dentro de um quadro organizacional e pessoal.

Atualmente as empresas trabalham com todos os setores interligados, e se pode fazer uma comparação com o corpo humano, onde cada órgão desempenha um importante papel. Têm-se vários tipos de negócios em nosso país, de diferentes segmentos, onde cada um atende públicos diferentes. Um dos papéis da força de vendas é saber lidar com as necessidades de cada pessoa.

Buscar a confiança do cliente, procurar ajudá-lo, colocar-se no lugar dele, identificar as necessidades, assim, o vendedor agirá com mais naturalidade e maior aproximação com o cliente para obter mais informações (COBRA, 1994).

No Brasil um dos temas mais discutidos é a segmentação de mercado para a força de vendas. Segundo Cobra (1994) a segmentação de mercado antecede a organização dos territórios de vendas, o zoneamento de vendas e outros critérios importantes para a formação da estratégia de vendas. Uma das grandes preocupações dentro das empresas é o comportamento dos vendedores junto aos clientes, pois estes formam a imagem da organização perante as sociedades. É

possível observar como a concorrência tem se tornado cada vez mais forte e o público cada vez mais exigente, onde não pagam apenas pelo produto, e sim, pelo serviço ou tratamento oferecido.

Para Maia (2008), um grande desafio e preocupação das empresas tem sido a qualificação da sua força de vendas. Muitas horas de trabalho são direcionadas às atividades de recrutamento, seleção e treinamento dos responsáveis pelo sucesso final da organização. Contudo, e apesar das inúmeras técnicas disponíveis no mercado para cumprir esta função, os resultados não têm sido animadores para a maioria das organizações. A velocidade de atualização tecnológica dos compradores supera, com vantagem, o esforço de treinamento dos vendedores. O cliente tem cada vez mais acesso instantâneo às inúmeras informações que são utilizadas durante a negociação. Quanto melhor preparado estiver o vendedor, menor será a chance de ser surpreendido por dados que ele desconhece.

As vendas no contexto organizacional sofrem influências da filosofia da organização, cada empresa tem uma cultura e preza por um bom relacionamento entre funcionário e cliente. A força de vendas deve estar bem preparada, o vendedor deve ser honesto e claro para solucionar dúvidas dos clientes, mesmo que perca a venda, por que assim estará propício a realizar uma venda futura a esta mesma pessoa, uma vez que ele vê a empresa com bons olhos, na qual pode confiar.

O cargo de vendedor sempre deve ser bem definido pela organização, seja ele o que efetua a venda pessoal, por telefone, ou mesmo pela internet. Os mesmos são os profissionais que estão mais perto dos clientes e cabe a eles saber quais seus desejos e necessidades. A qualidade no atendimento conta muito na hora de realizar uma venda, um cliente bem atendido volta inúmeras vezes, por sentir-se confortável e seguro numa organização que prima por inspirar confiança.

A venda é essencial para qualquer empresa, seja esta de produtos ou de serviços, muitos vendedores pensam que a venda termina quando o cliente fecha a compra, efetuando o pagamento. Acontece que uma venda bem sucedida vai muito, além disso, é importante saber se realmente o cliente ficou satisfeito com o produto, se o mesmo se adequou às suas reais necessidades.

Para Cobra (1994) “a previsão de vendas é à base de todo o planejamento e orçamento”, ela serve para indicar quando a empresa deve se preparar para diminuir ou aumentar suas compras, como ocorre nos períodos de sazonalidade, nos quais pode haver aumento ou diminuição de vendas.

Um planejamento errado dessa previsão pode acarretar prejuízos para organização, todos os setores estão envolvidos e é preciso que seja feito um estudo dos consumidores, tendências e mercado.

Para o conceito de vendas, a empresa fabrica o produto e depois utiliza em vários métodos de vendas para persuadir os clientes a comprá-lo (COBRA, 1994).

Para Futrell (2003), as empresas já admitiam que o atendimento era de grande importância para o fechamento do negócio. Os vendedores munidos de técnicas de vendas nada sofisticadas eram solicitados a contatar os clientes potenciais, mostrar-lhe seus produtos e tirar os pedidos. O treinamento de vendas consistia principalmente em passar conhecimento sobre os produtos.

Para realizar a venda, precisa-se do marketing para gerar essa rotatividade do produto, ter a melhor estratégia para direcioná-lo até o consumidor final. Tendo alguns objetivos finais, maximizar as vendas do produto no mercado existente, desenvolver e vender novos produtos, proporcionar a qualidade do serviço para os clientes ficarem satisfeitos.

Futrell (2003) afirma que o marketing está ligado diretamente aos clientes. Manter o ramo de vendas ativo, conta-se com profissionais altamente qualificados para atender os clientes, pois se trata da necessidade do mesmo, por isso, é necessário entender porque as pessoas compram e buscam sempre o ótimo serviço.

Segundo Futrell (2003), a necessidade do cliente está atrelada a três termos essenciais para o vendedor relacionar o benefício do produto com a necessidade do cliente, são eles: atributo de um produto qualquer, característica física do produto e vantagem de um produto.

### **2.3.1 Investimento**

Mais que o investimento, o aperfeiçoamento da força de vendas deve ser constante. Investir na força de vendas vai além de um bom salário, investir na força de vendas, requer liderança expressiva no grupo, reconhecimento, motivação, fazendo assim com que o colaborador esteja comprometido com a causa, diminuindo assim a rotatividade de funcionários, gerando um menor desgaste em novas contratações e treinamentos e agregando valor a empresa, uma vez que o funcionário com mais experiência conhece melhor o produto e gera mais empatia com o cliente.

O investimento também deve se dar no aprimoramento das tecnologias, informatização e ferramentas capazes de gerir toda essa complexa engrenagem. Pois o vendedor ganha autonomia e velocidade quanto à tomada de decisão, já que é possível acompanhar em tempo real o andamento da empresa, quanto a estoque, disponibilidade, prazo de entrega, preço, situação cadastral do cliente, dentre outros.

A empresa por sua vez, também ganha quanto à administração podendo identificar falhas no processo, diminuindo erros e reduzindo custos.

O investimento na força de vendas também deve ter como foco a capacitação constante dos colaboradores, já que estes são o cartão de visitas da empresa e o que certamente, dentre outros fatores, garante o retorno dos clientes.

Chiavenato (1994) relata que "alguns especialistas em administração de recursos humanos consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho de funções ou cargos particulares". Autores como Waite (apud Chiavenato, 1994), afirmam que "outros consideram o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para um desenvolvimento intelectual por meio de educação geral". Outros, ainda, segundo Whitehill (apud Chiavenato, 1994), referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, que se divide em educação e treinamento.. O treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora de seu trabalho.

Diante de tantos fatores, ignorar a importância de se investir na força de vendas de qualquer empresa que queira obter resultado satisfatório no mercado atual.

### **2.3.2 Organização e Estruturação**

Para comercializar seus produtos e serviços é necessário organizar um sistema de vendas prático e eficiente. De maneira simplificada a venda em si é apenas o resultado da negociação entre vendedor e cliente, porém a organização de vendas não depende só do vendedor, este é apenas um elo nessa cadeia.

Segundo Chiavenato (1936), o "objetivo final da organização de vendas é, evidentemente, vender". E para que esse objetivo seja alcançado devem ser traçada algumas metas.

Chiavenato (1990) diz que para melhor organizar a força de vendas também é preciso que seja feito um dimensionamento para que ela seja estruturada nos modelos da organização. Essa estruturação vai servir para determinar o número de funcionários que serão necessários para a equipe de vendas, para determinar esse número corretamente é preciso que sejam respondidas algumas perguntas, como por exemplo: “a empresa comercializa que tipo de produtos?”; “Qual a quantidade e porte dos clientes?”; “A venda é técnica ou não?”. Esses questionamentos, dentre outros, são essenciais na hora de estruturar sua equipe.

Para Ferrell (2000), estruturar significa: “aquilo que é, ou foi construído; obra de construção”. Na estruturação da força de vendas o sentido é parecido, para estruturar a força de vendas é preciso vários passos, todos com tomadas de decisões que devem ser tomadas com a devida cautela.

### **2.3.3 Treinamento**

Neste tópico, é importante que seja feita uma abordagem sobre o que vem a ser treinamento.

Treinar, segundo Chiavenato (1994), é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é ensinar, educar, mudar o comportamento, é fazer com que pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

Além da necessidade identificada na organização pelos próprios colaboradores, que informaram não receber treinamento adequado e na frequência necessária, a empresa precisa estar cada vez mais atualizada e compartilhar com seus colaboradores o que se espera para alcançar seus objetivos e, isso, deve se dar de maneira constante e dinâmica, promovendo a capacitação dos colaboradores. Mas, mais do que mecanizar as atividades, como sugeria Taylor que buscava o treinamento como forma de traçar movimentos repetitivos e mecânicos, e visava apenas o lucro, as empresas podem e devem promover o treinamento como ferramenta de transformação social, capacitando o indivíduo e oportunizando situações de aprendizado e conseqüentemente de lucro.

De acordo com Chiavenato(2000).

O treinamento é, portanto, feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender as novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

O treinamento deve ser constante sempre procurando observar as necessidades e dificuldades dos colaboradores, o resultado pode não vir de maneira imediata, contudo se faz necessário um investimento de médio e longo prazo para que o colaborador possa assimilar e praticar todas as informações que recebeu. Cada organização possui um método que convém para capacitar seus colaboradores, o fator que vai determinar este método é a peculiaridade de cada empresa bem como o investimento a ser aplicado.

### 3 METODOLOGIA

Toda e qualquer tipo de pesquisa é necessário uma abordagem teórica sobre o assunto a ser estudado. Essa abordagem deve ser feita dentro dos padrões que não fujam do tema e ao mesmo tempo respondam todas as perguntas e dúvidas do pesquisador.

Gil (2007) diz que,

“A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra modalidade de pesquisa, desenvolve-se ao longo de uma serie de etapas. Seu numero, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. Assim, qualquer tentativa de apresentar um modelo para desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deverá ser entendida como arbitrária. Tanto é que os modelos apresentados pelos autores que tratam desse assunto diferem significativamente entre si”.

Marion (2002), afirma que “no projeto de pesquisa, a descrição minuciosa da metodologia a ser utilizada vai depender das escolhas que o pesquisador fizer e dos passos a ser percorrido para atingir os objetivos propostos”, ele mostra com essa afirmação a importância que o tipo de pesquisa exerce sobre todo o projeto.

Desta forma, a construção desse referencial demonstrou métodos que ajudaram a delimitar o assunto estudado.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada teve primeiramente o enfoque na pesquisa exploratória, como observa Prestes (2003),

A pesquisa exploratória configura-se como a que acontece na fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho. Ela tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova possibilidade de enfoque para o assunto.

Desta forma pode observar a importância deste tipo de pesquisa para avaliar os objetivos inicialmente estabelecidos como objeto de estudo e reafirmá-los.

Em uma segunda etapa a pesquisa teve o cunho quantitativo como forma de primeiramente levar números concretos sobre o departamento de vendas e posteriormente mensurar a qualidade do trabalho executado bem como o grau de satisfação dos colaboradores. Segundo Richardson (1999), “é frequentemente

aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”.

A pesquisa permitiu medir de forma sintética as opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um grupo. Esta abordagem serve como filtro dos dados em forma de números.

Também pode ser considerada uma pesquisa qualitativa, uma vez que houve aplicação de questionário com perguntas abertas.

Cobra (2003) define pesquisa qualitativa como “dados coletados para aprofundar conhecimentos acerca de algumas coisas que não podem ser observadas e medidas diretamente. E isso não é fácil, pois certos fenômenos como a percepção e a reação das pessoas exigem cuidados para a identificação”.

O objetivo da pesquisa é levantar informações que possam auxiliar na elaboração de ações para uma nova área de vendas.

Nesta abordagem foi utilizada metodologia de pesquisa descritiva para avaliar a estrutura atual de vendas da empresa estudada.

Foram aplicados questionários (Apêndice A) a todos os vendedores (total de 12) com perguntas fechadas, para obtenção dos dados, sobre o pensamento em relação a gerencia de vendas, as formas de motivação, fortificação e os treinamentos da organização. Esse questionário foi elaborado com perguntas e respostas criadas para delimitar as condições a serem avaliadas e contextualizar as análises.

Para os vendedores a inexistência da Supervisão e administração de vendas indica falta de auxílio na hora das vendas.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da pesquisa realizada, por meio do questionário (Apêndice A) já apresentado, e através de observação direta em campo, pudemos levantar pontos estratégicos a respeito da força de vendas da empresa em questão.

### 4.1 Estrutura do departamento de vendas atual.

No gráfico 1 os colaboradores consideram o número de funcionários em desacordo com a necessidade deste departamento (89%), porém existe uma má distribuição desses vendedores e sobrecarga de funções, o que faz com que estejam ociosos em alguns períodos e em outros com alto volume de atividades. Este ponto que compromete a estrutura de vendas, uma vez que a falta de vendedores proporciona carga demasiada de atividades o que prejudica atendimento adequado dos clientes.



**Gráfico 1:** Relação à quantidade de vendedores visando aumento de vendas  
**Fonte –** Autoria própria

De modo geral, no gráfico 2, os vendedores não aprovavam a administração da área de vendas, pois os números mostraram que apenas 33% dos colaboradores consideram boa ou ótima administração, já um o nível de insatisfação (ruim e razoável) foi de 67%, esse número poderia ser ainda maior, pois por mais confidencial que seja a pesquisa e mais a vontade tenha-se deixado os colaboradores, ainda existe um receio quanto a possíveis retaliações. A credibilidade

dos gestores deste departamento esta em falta, visto que os colaboradores não gostam e/ou não confiam na gestão.



**Gráfico 2:** Administração de vendas no ponto de vista dos vendedores  
**Fonte -** Autoria própria

No Gráfico 3, para 56% dos entrevistados, a supervisão de vendas é adequada, já para 44% ela não contribui para a atuação positiva do vendedor, sendo assim, nota-se que os vendedores estão bem divididos quanto ao papel da supervisão. Se quase metade dos vendedores não acredita que a supervisão de vendas possa auxiliá-lo a fechar uma venda, é preciso rever a estratégia adotada por este departamento.



**Gráfico 3:** Supervisão de vendas  
**Fonte -** Autoria própria

No gráfico 4, na visão dos vendedores, 67% não sabem o que a empresa espera do seu desempenho, e somente 33% sabem o que tem que ser feito. O papel da supervisão não vem sendo ocupado em conformidade com a sua atribuição, a supervisão é mais que supervisionar, é orientar, auxiliar, negociar e prestar suporte para que o negócio seja fechado, ou seja, atuar como facilitador.



**Gráfico 4:** Desempenho como vendedor  
**Fonte -** Autoria própria

Para identificar a visão do gerente sobre o departamento de vendas o qual lidera foi preciso criar um questionário de perguntas abertas (Apêndice B), a fim de detectar sua visão e perfil de liderança, sendo possível notar:

Existem metas de vendas e uma perspectiva de crescimento para o ano de 2012/2013 de 8% na qual não houve desdobramento correto com os vendedores. Outras metas também foram estabelecidas pela gerência como: fazer um levantamento dos clientes que já possuíram volume de compras maior e que por ventura tenham diminuindo seu potencial de compra, trabalhar os itens de pouco giro, transformando estes em outros produtos de vendas secundárias (como envelopes, pastas, etc) ou ofertar estes produtos com preços promocionais. Porém, ao ser questionado sobre o fluxo desta informação para o departamento de vendas, foi detectado que esta informação fica em posse dos diretores não sendo levadas ao conhecimento dos vendedores.

Na atuação da equipe de vendas a gerência tem uma expectativa contrária à atuação atual. É esperado que os vendedores tenham uma postura mais ativa,

buscando novos clientes e fidelizando os atuais. Demonstrando que a empresa possui produtos de alto valor agregado e desmistificando a imagem de ser uma empresa “careira”. Atualmente, na visão da gerência, os vendedores tenham trabalhado de forma mais passiva apenas atendendo os clientes que procuram a loja.

Na estrutura de vendas a gerência apontou que a empresa não possui o número de vendedores que julga necessário para atender suas metas. Também apresentou um dado problemático quanto à rotatividade dos funcionários e a necessidade de capacitação dos mesmos. A empresa não possui planos para sanar esta dificuldade.

## 4.2 Motivação

No gráfico 5, dos vendedores pesquisados, 56% julgam o método salário fixo + comissão como o mais adequado método de remuneração, 33% julgam somente o salário fixo e 11% julgam salário comissionado. É notório que somente o salário base sem qualquer outro incentivo financeiro não motiva os funcionários a venderem mais. A os 56% dos colaboradores acredita se sentir mais motivados a vender se tivessem um salário fixo + comissão.



**Gráfico 5:** Método de Remuneração julgado mais adequado  
**Fonte -** Autoria própria

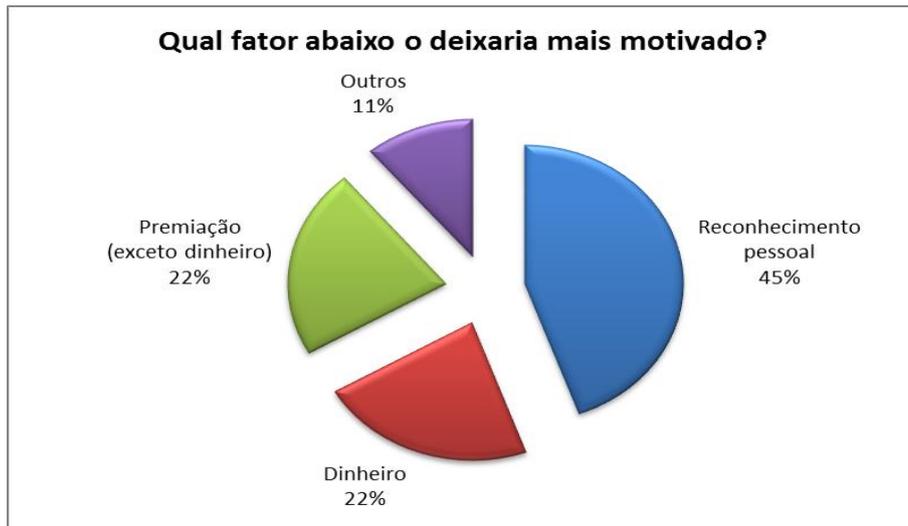
Quase um empate nesta questão do gráfico 6, dos vendedores pesquisados 56% dizem que se sentiriam motivados com a estipulação de metas, contra 44% que não acham proeminente. Isso se dá justamente pela zona de conforto de que muitos

Vendedores se encontram, sendo apenas “tiradores de pedidos”. Com a estipulação de metas, o salário aumentaria, porém as cobranças e pressões sobre os fechamentos também. É possível trabalhar essa questão a fim de atender ambas as partes.



**Gráfico 6:** Motivação de metas mensais de venda  
**Fonte -** Autoria própria

No gráfico 7, busca entender os fatores que proporciona motivação, com objetivo de trabalhar esse aspecto para melhoria da força de vendas. O reconhecimento pessoal foi o aspecto motivacional mais votado entre os entrevistados com 45%, já a premiação (exceto dinheiro) e dinheiro ficaram empatados em 22%, e em terceiro outros tipos. Ao mesmo tempo em que se busca reconhecimento pessoal e valorização do seu trabalho, houve praticamente um empate com relação ao estímulo material, sendo necessário trabalhar o psicológico através de reconhecimentos, promoções e valorização do funcionário (meritocracia) e ao mesmo tempo dar subsídios materiais que supram as necessidades.



**Gráfico 7:** Fator relevante para motivação  
**Fonte -** Autoria própria

No gráfico 8, ao perguntar para os vendedores o grau de satisfação dos mesmos junto à organização nota-se que essa relação deixa a desejar, pois dos 100% que responderam 56% se mostraram numa situação aceitável e os outros 44% numa satisfação boa. O que nos apresenta uma empresa bem dividida entre satisfeitos e insatisfeitos, o que certamente afetará o desempenho de metade do setor caso algo não seja feito.

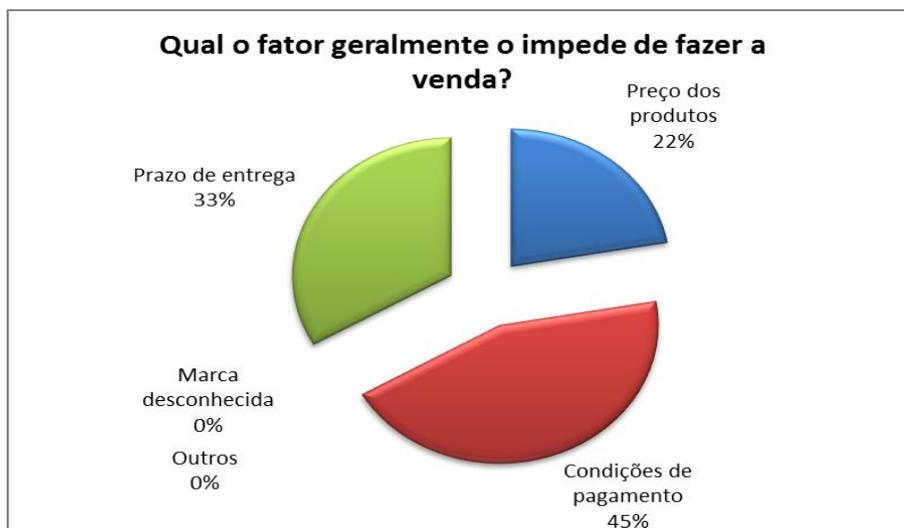


**Gráfico 8:** Satisfação dos vendedores com a organização  
**Fonte -** Autoria própria

A análise do gerente sobre ferramentas de motivação para a equipe de vendas, admitiu que não apresenta nada estruturado ou elaborado para motivar sua equipe a alcançar as metas estabelecidas.

### 4.3 Fortificação

No gráfico 9, o fator principal indicado pelos vendedores foi condições de pagamento com 45%, em segundo com 33% o prazo de entrega, e o menos relevante que não influenciou tanto quanto geralmente influenciaria em outros setores foi o preço dos produtos com 22%. Por se tratar de um produto fino e com pouca concorrência, o fator preço passa a não ser tão relevante, já que os clientes sabem do alto valor agregado e, justamente pelo alto valor as condições de pagamento influenciam negativamente na venda quando pouco flexíveis. Na empresa em questão, o prazo de pagamento é 28 dias, podendo ser ampliado dependendo do valor da compra para 35 e 42 dias.



**Gráfico 9:** Fator que impede a venda  
**Fonte -** Autoria própria

No gráfico 10, dos vendedores pesquisados 100% dizem que sim, que atender outras regiões colaboram para o alcance das metas. Esse fator mostra que uma vez que existam metas, elas podem ser cumpridas pela amplitude de vendas que a empresa mostra nacionalmente. Por haverem poucas empresas neste ramo, a necessidade de clientes de fora outros estados buscarem a empresa em questão,

aumenta e facilita o esforço do vendedor para atender possíveis metas que venham a ser efetivadas.



**Gráfico 10:** Atendimento em outras regiões, para alcançar metas  
**Fonte -** Autoria própria

Sobre a fortificação por vendas pela internet a empresa utiliza esta a ferramenta de forma muito precária, não levando em conta as possibilidades de expansão das vendas através desta ferramenta, apesar de saber da importância e da proporção que à internet tem nos dias atuais. A empresa não possui planos futuros para inclusão desta ferramenta em suas possibilidades de venda.

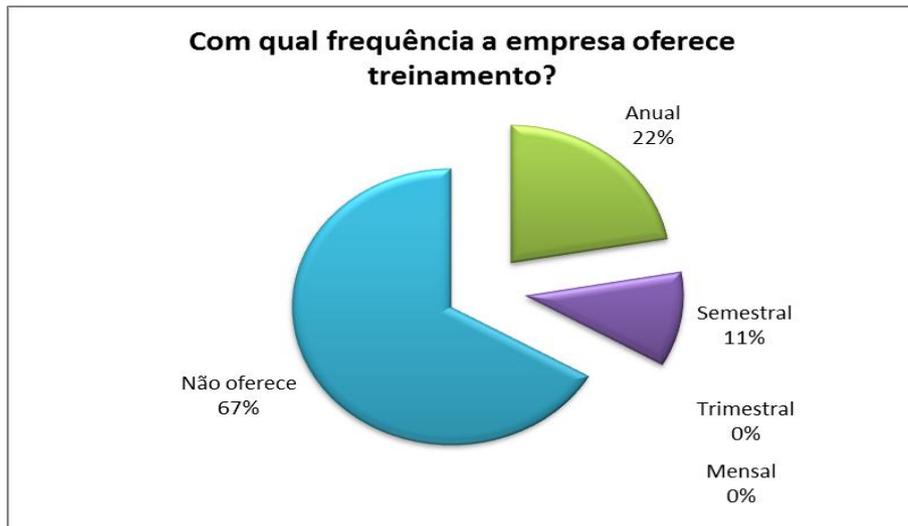
Já na expansão do mercado através de representantes a empresa não possui nenhum e não acredita que este se faz necessário para alavancar suas metas de vendas. A empresa possui alguns clientes em outros estados que tem um volume de compra maior e por isso possuem algumas vantagens em relação ao preço do produto. A gerência trata estas empresas como uma revenda (parceira) da empresa, porém não há nada acordado oficialmente.

#### 4.4 Treinamento

No gráfico 11, para 67% dos pesquisados a empresa não ofereceu treinamento, 22% responderam que receberam treinamento anual e 11% semestral.

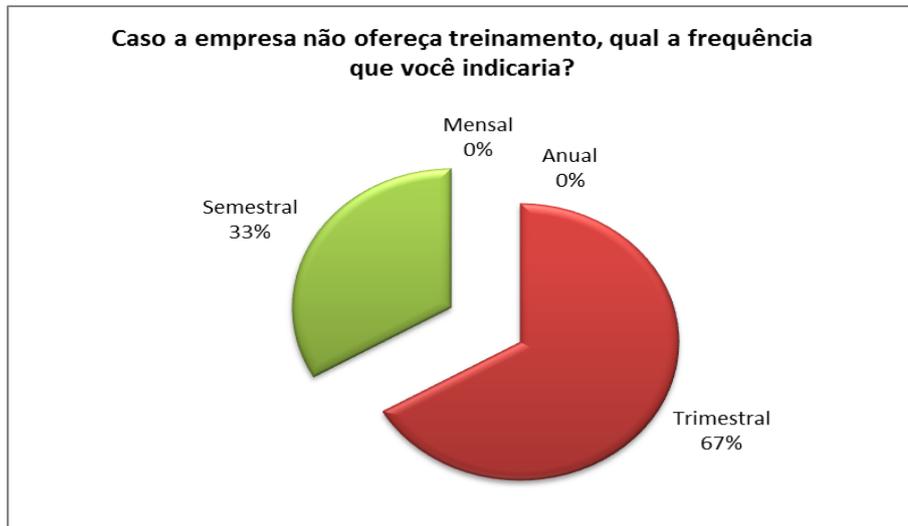
Nesta pergunta houve diferentes respostas quando se esperava uma padronização, uma vez que a pergunta é direta. Porém, a pesquisa foi feita tanto com quem está há pouco tempo na empresa, quanto com quem já esta há mais

tempo e por isso já tiveram algum tipo de treinamento. Também há os que não consideraram o treinamento ofertado como treinamento, e sim como uma reunião de esclarecimento de dúvidas sobre determinada situação. Este resultado mostra a falha que a empresa apresenta na capacitação dos seus vendedores, já que não possui treinamento padrão e nem capaz de motivar sua equipe de vendas.



**Gráfico 11:** Frequência de treinamentos dado pela empresa  
**Fonte -** Autoria própria

No gráfico 12, dos 67% dos pesquisados que responderam indicariam que os treinamentos acontecessem em um período trimestral, e os outros 33% indicaram semestral, já anual e semanal não foram votados. De forma geral nota-se que os funcionários se mostram dispostos a receberem treinamentos periodicamente a fim de melhorar seu desempenho na função.



**Gráfico 12:** Frequência indicada pelos vendedores para treinamentos  
**Fonte -** Autoria própria

A empresa possui atualmente um manual de treinamento, que fica sob responsabilidade da vendedora mais antiga da empresa ou do próprio gerente, mas que não atende aspectos de individualização do treinamento ou de motivação. O manual apresenta de forma objetiva o que a empresa faz e como os colaboradores devem agir, não existe nenhuma dinâmica no treinamento, uma vez que ele é lido pela pessoa responsável, que conhece os produtos e os procedimentos requisitados pelos clientes no ato da compra, mas que não possui nenhuma capacitação profissional para proferir o treinamento em questão.

Quando o colaborador é submetido a este treinamento ele acaba por assimilar algum conhecimento que facilita sua ação no ato da venda, porém este treinamento não supre as necessidades do colaborador e nem atende as expectativas da empresa.

## 5 AÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Através dos questionários aplicados, tanto ao departamento de vendas quanto a gerência, e após intensa vivência nesses meses de pesquisa, ora como cliente surpresa, ora participando da rotina da empresa foi possível identificar pontos a serem trabalhados a fim de que a empresa atinja seus objetivos e metas e se consolide no mercado de papéis especiais.

Na empresa estudada fica evidente a demanda latente, já que existe uma necessidade específica a ser atendida e que o mercado não consegue suprir. Surge então, uma grande oportunidade de expansão da empresa no cenário nacional, que é bastante carente do produto por ela ofertado.

### 5.1 Estrutura do departamento de vendas atual.

Existe de forma clara uma alta rotatividade dentro da empresa, principalmente nos vendedores de loja (varejo). Algumas falhas acontecem neste processo, como: perfil das pessoas contratadas, geralmente a empresa contrata pessoas com perfil de primeiro emprego, gerando um custo de treinamento e tempo, e com as diversas possibilidades no mercado a rotatividade acaba sendo imensa, forma de anúncio realizada, falta de atrativos para os colaboradores, nenhuma perspectiva de carreira. Isso também faz com que o nível de satisfação dos colaboradores atuais esteja em baixa. Ação: perfil de pessoas mais qualificadas e experientes, criação de plano de carreira e de salários, benefícios efetivos. As pessoas buscam atualmente mais qualidade de vida, à medida que possam conciliar isto com o trabalho cria-se uma fidelidade à empresa.

No posicionamento de mercado a empresa tem um grande potencial mercadológico, uma vez que possui um produto diferenciado e com baixíssima concorrência. Porém, não aproveita todo este potencial: não possui venda pela internet, não possui representantes externos e não divulga o seu produto. A empresa possui atualmente um site bastante procurado e boa parte das suas vendas se dá através deste contato inicial, principalmente de outros estados do país. Ação: reformulação do site, o tornado mais atrativo ao consumidor, opção de pagamento via internet para facilitar as vendas, contratação de ao menos um representante externo em Curitiba e região para visitas a gráfica e empresas do

ramo, rever as formas pagamento da empresa que impedem grande parte dos fechamentos, uma possibilidade é a negociação de prazo junto aos fornecedores, assim os prazos aos clientes poderiam aumentar. O cliente também busca comodidade é preciso que a empresa se estruture para efetuar as entregas seja feita por ela, seja terceirizada. Também se faz necessário investir em divulgação em mídias específicas do público alvo.

## **5.2 Motivação**

Talvez este seja o ponto mais delicado desta pesquisa, sempre que tratamos de pessoas fica impossível atender todas as necessidades e expectativas de todos os colaboradores, cada um tem uma visão e um desejo em relação ao seu trabalho e os frutos que estes gerarão. Mas, é imprescindível de que a empresa possua claramente um plano estratégico de motivação de todos os colaboradores, nesta pesquisa, em especial ao departamento de vendas. Ação: criar um quadro com a meta de crescimento anual da empresa visível diariamente à equipe e classificar as premiações. Conforme cada etapa conquistada os vendedores somam valores a serem pagos semestralmente, uma forma de participação nos lucros semestrais da empresa, mediante ao alcance das metas estabelecidas.

A motivação por estabelecimento de metas fica claro que a cúpula da empresa tem um posicionamento para o crescimento das vendas, porém também é notória que esta informação não chega aos vendedores. Entendemos que a empresa queira preservar algumas de suas informações, mas, ao passo que cobra dos seus vendedores uma postura mais incisiva se faz necessário que estes tenham metas a serem cumpridas. Então, a primeira recomendação a ser feita é de que seja estabelecida metas para os vendedores e/ou que pelos menos estes vendedores saibam da meta da empresa quanto ao aumento de vendas. É possível que no primeiro instante haja uma insatisfação da equipe em relação a metas, já que com metas vêm os esforços e cobranças e durante as pesquisas pudemos identificar que os vendedores acabam se encontrando em uma zona de conforto, contudo, ao mesmo tempo em que se sabe a perspectiva de crescimento da empresa é possível se identificar como parte do todo e vislumbrar um crescimento profissional à medida que a empresa cresce. Quando o empregado sente-se seguro e está motivado em

seu trabalho, conseqüentemente irá desempenhar seu papel com mais afinco. Ação: compartilhar a informação da meta de crescimento da empresa com toda a equipe.

### **5.3 Fortificação**

O fluxo de informação tem um peso de alta relevância dentro das organizações, por isso é preciso criar métodos efetivos de comunicação interna, uma vez que é necessário extinguir a famosa “rádio peão”. Durante a pesquisa foi possível observar a gerência centraliza e não compartilha nenhuma informação e isso faz com que os colaboradores criem diversas especulações sobre os assuntos. Ação: compartilhar as informações de forma formal, através de e-mails claros e boletins internos.

### **5.4 Treinamento**

Como observado na pesquisa efetuada, sente-se a necessidade de estruturar de forma mais completa a ferramenta de treinamentos da empresa. A proposta atual da organização não atende as necessidades e dificuldades dos colaboradores, que conseqüência não atende aos anseios da empresa com relação as suas vendas. Ação: sugere que a empresa adote uma reformulação no processo de treinamento atual, que leve em consideração as dificuldades e expectativas do colaborador, imprimindo também a necessidade da empresa em relação aos seus objetivos. O treinamento deve ser periódico e transformador, de forma que os colaboradores queiram e esperem por este momento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pilares da força de vendas da empresa estudada, levando em consideração a estrutura atual apresenta a seguinte disposição: vendas, motivação, fortificação, tendo como base de tudo o treinamento.

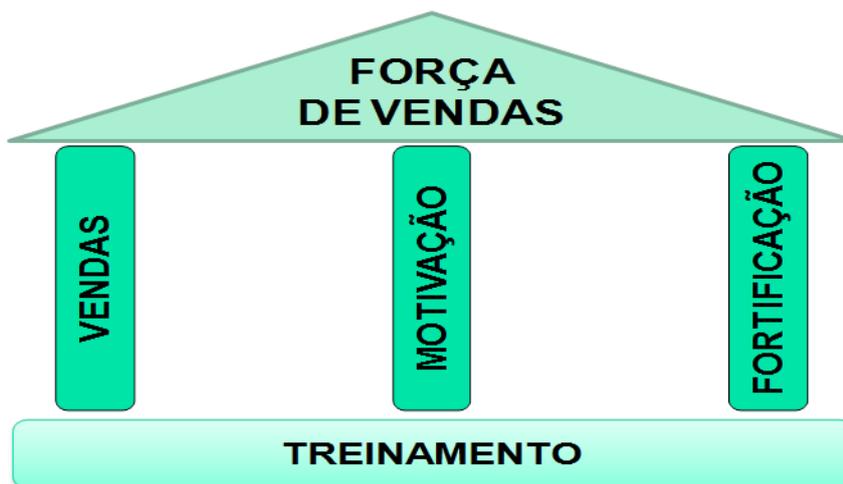


Figura 1. Os pilares da força de vendas para a pesquisadora

Fonte: Autoria própria

O processo de pesquisa e elaboração deste trabalho sentiu-se grande dificuldade na obtenção das informações, por se tratar de uma empresa familiar e restritamente fechada, obter os dados necessários para um conhecimento profundo da empresa se tornou um desafio.

Para atingir o primeiro objetivo, analisar a força de vendas da empresa, o processo de aproximação e busca da confiança foi intenso, mas ao final o resultado foi positivo. Com o passar do tempo, foi possível conhecer a fundo a estrutura elaborada pelos proprietários e identificar os pontos a serem trabalhados e que interferem diretamente na força de vendas da empresa.

Nesta caminhada, pode-se observar que a empresa recai num erro recorrente de outras milhares de empresas familiares: o bloqueio das informações. Na era em que vivemos, informar e compartilhar da informação se torna quase que uma obrigação e uma ação vital para a sobrevivência da empresa. Muitos dos problemas identificados, como para os vendedores não é clara a supervisão e administração da área de vendas, seriam solucionados se as informações fossem repassadas de maneira clara, objetiva e formal, inclusive as possibilidades de motivação, que se

encontra como segundo objetivo deste trabalho. O primeiro passo é clareza nas informações e a conversa franca entre os colaboradores, buscando traçar metas de motivação. Explorar a vivência do colaborador na linha de frente das vendas e ampliar suas possibilidades de se sentir atraído em vender mais. Uma vez que para o gerente sua equipe está muito passiva, o gerente espera mais da sua equipe, mas isso se torna muito difícil uma vez que os seus vendedores não sabem disso. Não podemos fechar os olhos para todos os demais problemas encontrados, a comunicação é apenas um facilitador. Até porque o gerente de vendas deixou claro, que não apresenta nada estruturado ou elaborado para motivar sua equipe de vendas.

O terceiro e quarto objetivos deste trabalho, trazem a fortificação e o treinamento de vendas, que se entrelaçam, uma vez que um depende do outro, é preciso criar um círculo virtuoso, de maneira que a cada treinamento o colaborador saia motivado a vender, fortificando assim as vendas. A empresa também precisa criar situações para estreitar os laços dos colaboradores com a empresa, gerando assim a um vínculo maior entre empresa e colaborador, e conseqüentemente um aumento de lucros tanto para um quanto para o outro. Foi apresentado que na empresa existe um manual de instruções cheios de procedimentos, que chamam de treinamento, mais ficou bem claro que isso não está resolvendo os problemas que a mesma vem apresentando como, por exemplo, numa mesma pergunta sobre treinamento ter respostas diferentes, considerando que a empresa devido a alta rotatividade de vendedores de loja, de 03 a 06 meses, alguns passam por esse treinamento e outros não, e alguns não consideram a leitura desse manual como treinamento, mais todos estão dispostos a passar por um treinamento, pois obteve-se um alto índice de 67% pra frequência de treinamentos trimestrais.

Cada ação e recomendação feita neste trabalho deve ser cuidadosamente analisada desde a forma de implementação até os custos que gerarão. Contudo, fica claro que é necessária uma mudança de posicionamento para assegurar não só a existência futura da empresa, mas também para que seu crescimento seja contínuo e duradouro.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FERRELL, O.C.; **Estratégia de Marketing** – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FUTRELL, Charles M. **Vendas, Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**, 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Printice Hall, 2000.

MAIA, Alexandre Magno Gomes. **Processo de Treinamento de Vendas: um estudo nas lojas Alfa 2008**. Monografia. 45f. (Graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

MARION, José Carlos. Monografia para o curso de administração, contabilidades e economia/ José Carlos Marion, Reinaldo Dias, Maria Cristina Traldi. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta – 3. Ed. São Paulo: Atlas 2001.

Matos, Thiago da Luz. **Proposta de ações para reestruturar a área de vendas da Empresa Laboratório Perine Ltda**. Trabalho de conclusão de estagio do curso de Administração, Universidade do Vale de Itajaí – UNIVALE.

MOREIRA, Júlio César Tavares; et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva 2001.

PRESTES, Maria L. De Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. São Paulo: Rêspel, 2003.

CEDET. Disponível em <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>.> Acesso em: 20 out, 2012.

## APÊNDICE-A

### Questionário aplicado aos vendedores.

1-Com relação à quantidade de vendedores que a empresa possui atualmente, visando aumentar as vendas você considera?

- Faltam vendedores
- Tem o numero ideal
- As vezes faltam, outras,sobram

2-Como os vendedores consideram a administração da área de vendas da organização?

- Ruim
- Razoável
- Boa
- Ótima

3-A supervisão de vendas feita pela empresa auxilia na atuação dos vendedores?

- Sim
- Não

4-Você sabe claramente o que a gerencia de vendas espera do seu desempenho como vendedor?

- Sim
- Não

5-Qual o método de remuneração os vendedores julgam mais adequado?

- Salário Fixo
- Salário Comissionado
- Salário Fixo + Comissão

6-Você se sentiria motivado com a estipulação de metas mensais de vendas?

- Sim
- Não

7-Quais os fatores abaixo o deixaria mais motivado?

- Reconhecimento Profissional
- Dinheiro
- Premiação(exceto dinheiro)
- Outros

8-Qual o nível de satisfação com a organização?

Ruim

Razoável

Boa

Ótima

9-Qual fator geralmente impede de fazer a venda<sup>1</sup>

Preço

Condições de pagamento

Prazo de entrega

Marca desconhecida

Outros

10-Por atender outras regiões na sua concepção é um ponto que contribui para que a empresa alcance suas metas de vendas?

Sim

Não

11-Com que frequência a empresa oferece treinamentos?

Mensal

Trimestral

Semestral

Anual

Não oferece

12-Caso a empresa não ofereça treinamento, com qual frequência você indicaria?

Mensal

Trimestral

Semestral

Anual

## APÊNDICE-B

### **Questionário aplicado ao gerente.**

- 1-A empresa possui metas para a área de vendas? Se sim comente algumas delas!
- 2-Qual perspectiva de crescimento anual da empresa?
- 3-Como a empresa lida com as vendas por meio eletrônico?
- 4-Qual o grau de relevância que a empresa dá a essa nova ferramenta?
- 5-Como você pretende que sua equipe de vendas atue?
- 6-Como funciona hoje a sua estrutura de vendas?
- 7-Sua equipe hoje atende as necessidades da empresa?
- 8-A empresa possui representantes?
- 9-Quais ferramentas de motivação para sua equipe de vendas?
- 10-Há rotatividade de colaboradores na sua equipe de vendas? Se sim por que e com que frequência?
- 11-Qual a proposta de treinamento a equipe de vendas a empresa possui.