

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
NÚCLEO UNIVERSITÁRIO CONTAGEM  
Curso de Administração**

**GERÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS:  
estudo de caso de um atacadista distribuidor**

**Tatiana Flávia Scofield**

**Contagem  
2008**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
NÚCLEO UNIVERSITÁRIO CONTAGEM  
Curso de Administração**

**GERÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS:  
estudo de caso de um atacadista distribuidor**

ALUNA: Tatiana Flávia Scofield

PROFESSOR ORIENTADOR: Wagner Bitencourt de Moraes

ÁREA: Marketing

INSTITUIÇÃO/EMPRESA: Supermix Comercial S/A

Contagem, 12 de Junho de 2008

Tatiana Flávia Scofield  
Gerência da Força de Vendas: estudo de caso de um atacadista distribuidor

Monografia apresentada à disciplina de Estágio Supervisionado IV, do curso de  
Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2008.

RESUMO DAS AVALIAÇÕES:

1 Do professor orientador:

\_\_\_\_\_

2 Da apresentação oral:

\_\_\_\_\_

3 Média final:

\_\_\_\_\_

CONCEITO:

\_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

***Agradeço a Deus em primeiro lugar por  
me carregar no colo quando eu  
acreditava que tudo estava perdido.***

***Aos meu pais, irmãos, familiares e  
amigos por todas as vezes que me  
ajudaram simplesmente acreditando em  
meu potencial.***

***Ao meu orientador, prof. Wagner  
Bitencourt de Moraes que muito  
contribuiu para o desenvolvimento desta  
pesquisa.***

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 O tema e sua importância.....	7
1.2 Problemática.....	8
1.3 Justificativa.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.5 Metodologia.....	11
1.5.1 Desenho da Pesquisa.....	11
1.5.2 Tipo de Pesquisa.....	12
1.5.3 Técnicas de Pesquisa.....	13
1.5.4 Instrumento para coleta de dados.....	13
1.5.5 Universo e Amostra.....	14
1.5.6 Seleção dos Sujeitos.....	15
1.5.7 Organização, Tratamento e Análise de dados.....	15
1.5.8 Limitações Metodológicas da Pesquisa.....	15
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1 A importância de um supervisor de vendas.....	18
3.2 A existência de supervisores nas organizações.....	19
3.3 Definindo um gerente eficaz.....	20
3.4 A qualificação profissional.....	22
3.5 Gestão e Liderança.....	23
3.6 As tarefas gerenciais.....	25
3.6.1 Planejamento.....	26
3.6.2 Organização.....	27
3.6.3 Desenvolvimento.....	28
3.6.4 Recrutamento e Seleção.....	29
3.6.5 Motivação.....	29
3.6.6 Treinamento.....	31
3.6.7 Avaliação e Controle.....	32
3.7 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	33
4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO.....	35
4.1 Análise dos dados secundários.....	35
4.1.1 Evolução do Faturamento da Empresa.....	35
4.2 Análise das Entrevistas aplicadas aos vendedores.....	36
4.2.1 Perfil dos vendedores.....	36
4.2.2 Mercado.....	37
4.2.3 Planejamento e administração da Força de vendas.....	38
4.2.4 Objetivos.....	38
4.2.5 Recrutamento e Seleção.....	39
4.2.6 Motivação.....	40
4.2.7 Treinamento.....	40
4.2.8 Avaliação e Controle.....	40
4.3 Análise da entrevista aplicada ao gerente de vendas.....	41
4.3.1 Perfil da gerência.....	41
4.3.2 As tarefas gerenciais.....	41
4.3.3 Planejamento e organização.....	42

4.3.4 Recrutamento e seleção.....	43
4.3.5 Motivação.....	43
4.3.6 Avaliação e Controle.....	43
4.3.7 Desenvolvimento das competências gerenciais.....	44

**50**

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>
--------------------	-----------

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O tema e sua importância

Há muito ouvimos falar sobre equipe de vendas, gerenciamento das vendas e gestão da força de vendas, mas, qual a verdadeira importância desse gerenciamento?

As empresas necessitam definir bem os objetivos que desejam atingir com suas equipes de vendas e aos gerentes desta força cabe alavancar os volumes das vendas além de agregar receita para a empresa.

Vários pontos são indispensáveis para a execução do processo gerencial de vendas: planejamento das ações, organização da força de vendas, avaliação e tomada de decisões. Estes serão abordados no capítulo Referencial Teórico.

Não há equipe de vendas que se estruture sem gestão. São várias as funções desempenhadas pelos vendedores que necessitam da coordenação e da visão de um bom gestor; cabe a ele também motivar e criar técnicas de vendas compatíveis com o ramo de atuação da sua empresa.

Este trabalho teve como objetivos específicos descrever as competências gerenciais, as funções exercidas pelo gerente de vendas, caracterizar historicamente a evolução do faturamento além de verificar na percepção dos vendedores o quanto é efetivo o gestor.

## 1.2 Problemática

Podemos observar no cenário mercadológico brasileiro, a força que tem uma organização bem estruturada, que possui sua hierarquia bem definida incluindo gerentes que efetivamente gerenciam suas equipes e traçam estratégias inteligentes tais como: positivar clientes inativos, aumentar as vendas dos produtos mais lucrativos para empresa, cadastrar clientes novos e outras tarefas fáceis de serem compreendidas pelos seus subordinados.

Hoje as equipes de vendas no Brasil necessitam de uma liderança mais presente, ao invés de outros fatores generalistas como normas e procedimentos que a organização os apresenta.

A Empresa que será estudada: Supermix Comercial S/A, possui em seu balcão de vendas 13 vendedores, 8 Televendas , 1 Gerente de Vendas e 1 Supervisora de Televendas.

Há quase dois anos, a situação da empresa era totalmente diferente da descrita acima: eram 15 vendedores e um diretor geral (desta filial), não haviam televendas nem outros gerentes; todos trabalhavam em prol das vendas efetivas, da cobertura de metas individuais e também a cobertura da meta geral da empresa. Esse quadro foi mudando a partir do momento em que o diretor se desligou e a diretoria geral decidiu fazer uma votação entre os vendedores para que escolhessem entre si quem iria assumir a gerência de vendas. Surge aí a problemática.

O escolhido na votação, não foi promovido para o cargo de gerente e nem deixou de ser vendedor; além de continuar desempenhando suas tarefas normais (cuidando da sua carteira de clientes) agregou mais uma função: gerenciar uma equipe de vendas. Segue abaixo a relação do faturamento antes e depois do fato ocorrido:

Mês	2006	2007	% da queda
Janeiro	R\$6.031.572,45	R\$5.708.987,58	(5,348)
Fevereiro	R\$5.523.000,40	R\$5.316.141,44	(3,745)
Março	R\$8.122.969,48	R\$4.973.227,34	(38,775)
Abril	R\$6.122.270,58	R\$4.604.560,28	(24,789)
Maio	R\$7.704.433,24	R\$4.320.105,40	(43,927)
Junho	R\$6.010.971,66	R\$3.587.249,18	(40,321)

Quadro 01 Demonstrativo de Faturamento da empresa Supermix Comercial S/A

Fonte: Relatórios internos de faturamento (Janeiro a Junho 2006 e 2007)



O quadro acima demonstrou claramente o que está ocorrendo com a empresa estudada: a queda sensível do faturamento comparando-se os anos de 2006 e 2007.

Podemos aqui, citar inúmeras tarefas que o setor de vendas da Supermix comercial desempenha: preenchimento de cadastro de clientes, recadastramento de clientes inativos, cotações de preços, venda direta, venda indireta entre outros. Então passaremos a dizer que a alma do negócio de uma empresa comercial está no seu setor de vendas.

Diante dessa situação pretende-se estudar as estratégias utilizadas pela equipe de vendas bem como as influências e impactos que a supervisão de vendas apresenta no desempenho e no resultado geral da empresa, podendo ser altamente positiva, buscando aumento no faturamento e melhoria da posição comparada aos demais concorrentes; ou totalmente destruidora, gerenciando de forma abstrata e inviabilizando os resultados finais esperados pela diretoria da empresa.

Portanto, pergunta-se:

Qual a relação entre a força de vendas e o desempenho global da empresa Supermix Comercial S/A?

### **1.3 Justificativa**

Para uma organização mercantil, faz-se extremamente necessário uma equipe de vendas coesa, bem treinada e principalmente bem liderada. A partir desse conceito e lembrando que o papel do supervisor é um dos mais antigos da história, é importante que este seja bem desempenhado e que suas qualidades de liderança sejam mais marcante possível.

Para Las Casas (1991), o marketing no Brasil tende ao crescimento. O autor afirma que à medida que a economia cresce o departamento de vendas ocupa lugar de destaque nas organizações.

Uma equipe de vendas capacitada e que tenha todas as condições favoráveis na hora da venda, terá maiores chances de alcançar os objetivos que são esperados pela diretoria.

Neste mercado atual, globalizado e concorrido, vencem aqueles que conseguem se adequar rapidamente às exigências propostas além de possuir um diferencial competitivo a mais.

No cenário descrito acima, e lembrando a força que uma equipe estruturada têm, este trabalho visa avaliar o desempenho de uma equipe de vendas em relação a sua liderança e por conseguinte, a relação no resultado geral da empresa estudada, tentando compreender os fatores relevantes desse relacionamento tão estreito e às vezes tão turbulento.

A importância desse trabalho para empresa se dá pelo fato de que a medida que as vendas caem, há um problema iminente a ser verificado ou até mesmo descoberto pelos seus gestores, e a partir daí ser traçado um plano de ação para combater e revertê-lo em oportunidade futuramente.

Já para a sociedade é importante por garantir que a empresa se mantenha no mercado, uma vez que a mesma é responsável por abastecer parte desta sociedade ao fornecer e distribuir produtos do seu mix com qualidade e rapidez.

Para o pesquisador será importante para ampliar seus conhecimentos gerenciais, os conhecimentos sobre própria empresa em que trabalha, identificar gargalos e viabilizar (com a pesquisa) melhoria do processo de gestão das vendas.

## **1.4 Objetivos**

Estudar qual a relação entre a força de vendas e o desempenho global da empresa Supermix Comercial S/A.

- Descrever as competências gerenciais do gestor de vendas,
- Descrever as principais funções gerenciais desempenhadas de um gestor de vendas,
- Caracterizar, historicamente, a queda de faturamento de vendas,
- Identificar o perfil do atual responsável pelo setor de vendas da Supermix Comercial,
- Verificar, na percepção dos vendedores, em que medida o gestor é efetivo,

## **1.5 Metodologia**

O termo metodologia é mais comumente encontrado na literatura como método. Para Cervo e Bervian (1983) “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”.

Ainda que se tente, não há maneiras de se inventar os métodos, ele depende exclusivamente do objeto da pesquisa, que determinará quantos e quais os métodos o pesquisador deverá utilizar (CERVO E BERVIAN, 1983).

Para Jung (2004), “ a metodologia é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução da pesquisa, obtendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento”.

A metodologia é necessária nos projetos de pesquisa, uma vez que satisfazem necessidades, criam e inventam (JUNG, 2004).

Jung (2004), ressalta ainda que “a utilização do conhecimento obtido através de pesquisas, via de regra, promove o crescimento do valor da produção e desencadeia uma série de mudanças e transformações estruturais nas economias”.

Portanto, a partir do problema é que a pesquisa embasa do método científico, terá respostas para o mesmo.

### **1.5.1 Desenho da Pesquisa**

<b>Data</b>	<b>Ação – Atividade Praticada</b>
Fev/08 a Mar/08	Consulta a teoria
Mar/08	Elaboração do Instrumento de Pesquisa
Abr/08 a Mai/08	Aplicação dos Questionários
Mai/08	Tratamento dos dados coletados
Jun/08	Elaboração da conclusão e revisão do texto

Quadro 02: Cronograma das atividades realizadas

Fonte: próprio autor da pesquisa

### **1.5.2 Tipo de Pesquisa**

Segundo Jung (2004), o tipo de pesquisa tem a finalidade de obter soluções para problemas, podem gerar novos conhecimentos sem fins imediatistas ou podem gerar novos produtos, processos e conhecimentos tal como a metodologia.

Para Marconi e Lakatos (1991), a classificação das pesquisas pode variar de acordo com o enfoque dado pelo pesquisador. Em relação à sua natureza, a pesquisa poderá ser básica ou aplicada.

A pesquisa foi desenvolvida, aplicada e teve o objetivo de gerar conhecimento e ajudar, na medida do possível, a solucionar problemas específicos da empresa Supermix Comercial.

Em relação aos fins foi definida como exploratória. Cerro e Bervian (1983) definem tais estudos como: “pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

Para Jung (2004), “pesquisa exploratória visa a descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes”.

Gil defende pesquisa exploratória como:

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-las mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. (GIL, 2002 P.42)

Justificando a citação a cima, é o levantamento bibliográfico que está presente nesse estudo, registrado no referencial teórico.

### **1.5.3 Técnicas de Pesquisa**

Primeiramente foi realizado uma pesquisa bibliográfica, procurando explicar o problema, além de conhecer e analisar alguns fatos científicos do passado a respeito do mesmo assunto partindo de algumas referências teóricas publicadas que tem ligação com o problema proposto (CERVO e BERVIAN, 1983).

Segundo Manzo, citado por Marconi e Lakatos (1991), a pesquisa bibliográfica pertinente “oferece meios para definir e resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Foi também realizada uma pesquisa de campo que pode ser denominada como a pesquisa que serve para “coletar dados que estejam necessariamente sob ação das variáveis presentes no local” (CERVO e BERVIAN, 1983)

### **1.5.4 Instrumento para coleta de dados**

Vários são os tipos de instrumentos de coleta de dados, a utilização correta dependerá exclusivamente do objetivo da pesquisa. De acordo com a natureza do problema, o instrumento utilizado foi o roteiro de entrevistas.

Para Marconi e Lakatos (2001), entrevista é “um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”; no entanto, foi utilizado um roteiro de entrevista para os vendedores e outro para o gerente de vendas. (Anexo X)

<b>Variáveis</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>	
Apresentação	Perfil	Tempo de Trabalho	1	
		Forma de contratação	1	
		Atividades que desenvolve	2	
Mercado	Fatores extra-organizacionais	Concorrentes	3	
		Imagem da Empresa perante o mercado	4 e 7	
Planejamento	Administração	Gestão <i>versus</i> vendas	5	
		Estilo de Liderança	6	
		Planejamento das metas	9 e 15	
	Recrutamento	Recrutamento e seleção	10	
	Incentivos	Programa de treinamento	11	
		Tipos de incentivos	12	
		Remuneração	13	
	Avaliação e Controle		Motivação	14
			Como são as avaliações	16 e 17

Figura X variáveis que compuseram o roteiro de entrevistas dos vendedores

Fonte: Adaptado de Castro e Neves, 2006.

### **1.5.5 Universo e Amostra**

Segundo Lakatos (2001), o universo compreende “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Baseado nessa definição fica compreendido que o universo desta pesquisa foi o setor de vendas com 21 vendedores e 1 gestor.

A amostra é identificada como “uma porção ou parcela selecionada do universo; é um subconjunto do universo”. (LAKATOS, 2001, p.108). Como um subconjunto do universo identificado para este projeto determinou uma amostra de 8 (oito) vendedores e o gerente da equipe de vendas.

As amostras em pesquisas devem ser selecionadas de acordo com os procedimentos que se quer adotar e com o resultado que se deseja atingir:

“De modo geral, o critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo que quantitativo. Daí o porque o mais recomendável nas pesquisas desse tipo é a utilização de amostras não probabilísticas, selecionadas pelo critério de intencionalidade. Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada a obtenção de dados de natureza qualitativa; o que é o caso da pesquisa-ação”.(GIL,2002p.145)

A partir do conceito citado acima, a amostra foi intencional, uma vez que a tornou mais rica em detalhes e características relevantes.

### **1.5.6 Seleção dos Sujeitos**

Foram selecionados 8 dos 20 vendedores, os quais são os mais antigos em tempo de serviço na empresa, conhecem mais sobre o assunto abordado, dando assim maior contribuição para o pesquisador na realização da pesquisa.

O gerente também foi entrevistado, para que se obtenha dados das duas partes envolvidas na pesquisa e se cruze os dados para atingir fielmente os objetivos propostos.

### **1.5.7 Organização, Tratamento e Análise de dados**

Nessa parte da pesquisa foi necessário que o pesquisador fizesse um trabalho minucioso e preciso para que se mantivesse todas as informações em sua originalidade.

Para Gil (2002), “ muitas vezes o trabalho interpretativo é elaborado com base apenas nos dados obtidos empiricamente. Há casos, entretanto, em que as contribuições teóricas tornam-se muito relevantes”.

Após coletar os dados na entrevista, foi realizada a transcrição e a interpretação das mesmas.

### **1.5.8 Limitações Metodológicas da Pesquisa**

Para a entrevista, uma das preocupações do pesquisador foi elaborar um roteiro que não distorcesse o assunto nem perdesse de vista a problemática que originou a pesquisa, ressaltando que o objetivo desta era trazer respostas ou explicações.

O tempo foi um fator limitador, uma vez que o pesquisador entrevistou os sujeitos selecionados antes e/ou depois do horário de trabalho.

Fez-se necessário uma prévia explicação sobre o assunto abordado, para que os pesquisados respondessem com sinceridade às questões e também soubessem da importância das suas respostas.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Estudos publicados na Revista Distribuição (2005), indicam que das 20 maiores empresas atacadistas distribuidoras do Brasil, 10 são de Minas, mantendo 971 mil clientes, com uma área de armazenagem em torno de 352 mil metros quadrados, 11 mil vendedores autônomos, uma frota de 2,8 mil veículos próprios e 1,7 mil terceirizadas.

“Por ter vantagem geográfica, Minas tem a vocação de ser um estado distribuidor”  
( ASSOCIAÇÃO DOS ATACADISTAS DE MINAS GERAIS, 2000).

As principais atuações são nos setores: alimentício, higiene pessoal e limpeza, material escolar, armarinho, material de construção e medicamentos isentos de prescrição médica.

Em 2005, as 25 maiores empresas de Minas Gerais somaram o faturamento de R\$7.776.109.338,00 considerando as categorias mercearia (empresas que comercializam somente produtos alimentícios) e geral (os demais produtos). Estima-se que no estado de Minas, haja cerca de 4.000 empresas atacadistas.(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS DISTRIBUIDORES, 2005)

A tradição do atacado mineiro levou os empresários a criarem a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) há 25 anos, com intuito de diminuir a distância entre eles, amadurecer o setor, melhorar a imagem diante da opinião pública e desenvolver tecnologicamente.

Para Las Casas(1991), “ atacadistas são intermediários que vendem seus produtos a varejistas ou outros atacadistas. O que diferencia o atacadista de um varejista é que ele



não vende ao consumidor final.”

Ainda para Las Casas (1991), “no sistema capitalista, as relações de troca são essenciais para a economia.” Não há desenvolvimento sem que o mercado esteja se solidificando em relações sadias; portanto, quanto mais as empresas se desenvolverem, mais chances terão de se estabelecer no mercado competitivo e globalizado.

O grupo Supermix Comercial é um grupo de Atacadistas Distribuidores, fundado no ano de 1994 pelos irmãos Marcelo e Marcus Martins, tendo sua sede social no município de São Paulo, possuindo outras quatro (4) filiais, sendo três (3) em Contagem/MG e uma (1) em Palmas/TO.

A empresa adota a forma de sociedade anônima de capital fechado e possui em sua diretoria 2 membros: Marcos Eduardo Venturato – Diretor Presidente e Marcelo Silva – Diretor de Marketing e Logística. A Filial que será estudada é uma das filiais situada na CEASA/MG, região metropolitana de Belo Horizonte que tem em sua carteira 1200 clientes ativos do Estado de Minas Gerais incluindo 4 clientes do estado da Bahia, gerando um faturamento mensal em torno dos R\$4.000.000,00 que representa 0,62% do faturamento mensal do setor.

A sociedade tem por objetivo a comercialização atacadista de gêneros alimentícios, bebidas, produtos de higiene pessoal, limpeza, material escolar e escritório e utilidades do lar.

Como principais fornecedores e parceiros podemos destacar: Bombril, Hélios Carbex, Unilever, Kraft, Garoto, Nestlé, Itambé, São Paulo Alpargatas, entre outros. E como principais clientes: Organização Verdemar, Supermercados BH, Rede Supermais, Apoio Mineiro, Villefort Atacados, Carrefour, Casa do Whisky, Drogaria Araújo entre outros.

Entre os principais concorrentes, podemos citar: Megaminas, Guanabara, MinasFort, MinasMix, Nasa e Fortemix.

Sua Missão é oferecer aos clientes um mix de produtos variado com qualidade de atendimento e rapidez na liberação do pedido.

Sua Visão, inicialmente é alcançar participação sólida de mercado, atuando de forma incisiva dentro da CEASA/MG a ponto de ser lembrado pelos clientes como “a melhor empresa no ramo atacadista distribuidor de Contagem”.

Sua região de vendas está organizada por clientes; de acordo com Las Casas (1991), a organização de vendas por clientes determina que: “ (...) atribui-se determinado número

de clientes a certos vendedores, que ficam responsáveis pelo seu atendimento e venda.”

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A importância de um supervisor de vendas

Numa organização comercial, que possui em sua equipe, uma força de vendas, faz-se necessário a presença de um gestor, ou seja, um supervisor de vendas que auxilie sua equipe, dando apoio em todos os aspectos que envolvem a relação de vendas, pois os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes (STANTON,1999)

Gerentes são indivíduos que supervisionam as atividades de outros; gerentes não são uma categoria de pessoas que estão nas organizações somente para encher o quadro de funcionários, gerentes devem trabalhar como uma mola propulsora, capacitar, estimular e elevar sua equipe ao mais alto grau de produtividade. Mas, é claro que, dependerá de como esse gestor vai entender e compreender a sua missão na organização e como deverá guiar sua equipe rumo aos objetivos propostos pela diretoria (ROBBINS,2003).

Para Las Casas (1991), a profissão de um gerente de vendas é um desafio para muitos, pois seu trabalho exige muito da participação de outros, e isso na maioria das vezes é uma tarefa difícil de se conseguir.

Megido e Szulcsewski (2002) define dez talentos fundamentais que devem existir em um líder de vendas:

- Capacidade para lidar com adversidade,
- Capacidade comunicacional, carisma,
- Competência para articular redes de relacionamento formais e informais,
- Articulação para gerar *empowerment* (poder delegado),
- Competência para dar visão de destino aos liderados,
- Ter “voz”, ser ouvido pela sociedade, respeitado,
- Estudar e conhecer profundamente os segredos do ramo onde atua,

- Habilidade para harmonizar sentimentos do tipo “ganha/ganha”, nas conflituosas relações da própria equipe e entre fornecedores e consumidores,
- Autoconhecimento (conhecer a si próprio), saber o que carrega de seu teatro mental para o mundo da organização e gerar, acima de tudo, profundo engajamento próprio e de sua equipe com a missão e visão da obra a ser realizada.

O supervisor de vendas deve exercer uma função fundamental que é ligar os setores de vendas e Marketing; será necessário vasta experiência com relacionamento interpessoal , e sua rede de contatos deverá ser a mais atualizada possível para que se consiga estabelecer o relacionamento da melhor forma para todas as partes envolvidas (SILVA,1990).

O supervisor de vendas além de possuir características relevantes, deve ter acesso à informações que demonstrem o desempenho de sua equipe, para que possa desempenhar bem sua função como gestor. Deve avaliar se sua equipe produz o esperado, se é o suficiente para a organização, se existem problemas e os impactos causados por eles, as expectativas para o futuro e o que pode esperar de sua equipe. Além do mais, deve estar aberto a críticas construtivas e também saber pontuar seus subordinados no momento exato. O *feedback* deverá ser utilizado como ferramenta principal do diálogo supervisor – vendedor, ainda como aponta Thorn:

Administrar uma equipe de vendas requer habilidades diferentes das de um simples vendedor. É claro. Como gerente de vendas, você tem de estar apto a vender também. Por exemplo, é quase certo que você gostará de reservar para si a responsabilidade de fechar os grandes negócios; de ser o responsável pelas vendas de grande valor. E por que não? Mesmo os mais habilidosos vendedores “enferrujam-se” sem uma prática regular. Você não pode querer liderar e motivar os outros se não consegue mostrar a equipe como fazer melhor. (JEREMY THORN, 1992 p.3)

A citação acima, reforça a simples idéia de que para ser uma bom gestor, primeiramente é necessário que se conheça bem o negócio, que se interesse pelas características da arte de vender, que se mantenha atualizado e que se conserve a essência de um bom supervisor.

### **3.2 A existência de supervisores nas organizações**

Os bons gerentes melhoram muito a qualidade das operações de uma organização. Eles podem ser a diferença entre o serviço medíocre e o excelente, os lucros e as perdas para os acionistas e a vitória ou a derrota no campo de batalha (ROBBINS,2003)

Poderemos então afirmar que os gerentes são imprescindíveis para a organização, sendo o elo de ligação entre sua equipe e a alta administração e às vezes, em determinados momentos serão, o porto seguro para alguns de seus subordinados.

Mas, muitos administradores são gerentes, mas não todos. Muitas pessoas, são superiores a outras, e, mesmo assim não alteram, sensivelmente a capacidade da organização de produzir (DRUCKER,1984)

Para Las Casas (1991), o departamento de vendas depende exclusivamente do trabalho de uma pessoa: o gerente de vendas. Além de toda a responsabilidade que o gerente necessita, há também a necessidade de conhecimento de certas habilidades tais como: técnicas, humanas e conceituais.O verdadeiro supervisor deve ser consciente em suas ações, saber a hora exata para tomar decisões, principalmente as que alterem os resultados da organização, além do mais, deverá sempre fazer um estudo aprofundado sobre as pessoas que compõem a sua equipe, descobrindo pontos fortes e pontos fracos.

O líder eficaz, afirma Drucker (1984), motiva e encoraja sua equipe, pois sabe que é função exclusivamente sua e lembra a todo momento que não há porque ter medo de seus subordinados quando existe uma relação aberta , não necessitando usar de ameaças ou apelos.

### **3.3 Definindo um gerente eficaz**

No campo dos negócios, é notória a ausência de homens de grande eficácia nos cargos de gerência. Inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados.

Trabalhar nas coisas certas é que torna o trabalho intelectual eficaz (DRUCKER,1984). Para que se entenda a participação da eficácia na profissão de gerente/supervisor o autor ressalta alguns aspectos:

O que é um gerente? Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados (DRUCKER,1984)

Para adquirir o domínio e conseqüentemente a eficácia, o gerente precisa fazer com que as coisas aconteçam; mas, primeiramente deve compreender a natureza do trabalho que ele e sua equipe precisarão desempenhar.

O gerente eficaz sabe que nada se constrói sobre a fraqueza. Para conseguir resultados, terá que usar todas as forças disponíveis. Essas forças são as verdadeiras oportunidades. Tornar a força produtiva é a única finalidade da organização (Drucker,1984).

Drucker (1984), reforça ainda que o gerente tem como principal função ser eficaz, deve assumir responsabilidade pela sua contribuição. Um líder eficaz sabe que liderar é promover o desenvolvimento de seus subordinados, ganhando e obtendo sempre confiança e fidelidade, pois a real definição de líder é: aquele que tem seguidores.

Ainda de acordo com Drucker (1984), a liderança eficaz não se baseia em ser inteligente, ela se baseia principalmente em ser consistente.

Para Cobra (1986) , “ o sucesso de vendas da empresa depende em larga escala do supervisor de vendas”; é claro que sua equipe andar­á sozinha até determinado momento, mas se o supervisor é uma pessoa de pulso forte e determinação, eleva sua equipe ao máximo, consegue melhorar a sua imagem perante à diretoria e dos demais gerentes, além de aumentar sensivelmente o resultado positivo da organização.

O desempenho do supervisor será eficaz a partir da combinação entre competência e técnica, energia individual e capacidade para se relacionar bem. O desempenho será julgado pelo grau de competência que administra os recursos colocados à sua disposição e pelos resultados que alcançar com a utilização destes (BITTEL, 1982).

Na maioria das vezes, um gerente coerente é chamado de gerente eficaz; não somente pelo alcance de suas metas, mas também pela sua atitude assertiva.

Alguns gerentes tentam enfrentar o desafio de aprender a se tornar líder de equipe eficaz, pois, precisam aprender habilidades como compartilhar informações, confiar nos outros , delegar autoridade e o principal: saber quando intervir (ROBBINS,2003).

Para Band (1997), “toda mudança organizacional bem sucedida é resultado da liderança eficaz. Entretanto, as habilidades de liderança necessárias na década do valor

são diferentes dos padrões tradicionais. (...) um novo espírito de liderança é necessário à empresa de alto desempenho”.

Para Vergara (2000), algumas capacidades devem acompanhar o líder independente do seu setor ou área de atuação. Conforme a autora “o líder forma outros líderes cujos seguidores compartilha visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comprometimento pode ser obtido através desse compartilhamento.”

Às vezes, percebemos que alguns gerentes que encontramos no mercado não possuem grau de conhecimento necessário para gerir equipes, transformando assim potenciais em tentativas frustradas de aprendizado. Ao mesmo tempo, observamos uma parcela de gerentes que se preocupam com seu desenvolvimento e sua imagem, dando à sua equipe a base necessária para se desenvolver constantemente, independente do mercado, das forças internas e externas à organização; a esses últimos então que devemos entitular de: gerentes eficazes.

### **3.4 A qualificação profissional**

Hoje, pode parecer até ditado popular, mas quem não tem aprimorado seus conhecimentos com cursos práticos, graduações ou outro tipo qualquer de estudo pode perder boas oportunidades de crescimento dentro e fora das organizações.

Ser eficaz é a função do gerente. Assumir responsabilidade pela sua contribuição também. Supõe-se, em virtude de seus conhecimentos, que ele será mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro (DRUCKER, 1984).

O gerente que busca o desenvolvimento constante, contribui para a elevação geral da qualificação na organização. Esta, por sua vez, promove alterações de conteúdo, como por exemplo o esforço e a disciplina nos demais setores da empresa.

O indivíduo que é liderado por outro, cuja inteligência emocional é superior, produz mais e melhor, além de criar e estabelecer laços curtos de responsabilidade com a organização (ROBBINS, 2003).

Mas, nossas empresas ainda não estão evoluídas ao ponto de encarar a realidade da qualificação. Na maioria das vezes, os gerentes não estão preparados para o mercado

e acabam colocando em risco toda a sua equipe de vendas.

Normalmente, os gerentes de vendas também são elementos promovidos de escalões inferiores, com pouca ou nenhuma experiência fora do setor de vendas. Seu fundo é de natureza prática e, evidentemente, encontram dificuldades na comunicação com seus colegas de outros setores ao nível de conceitos (SILVA, 1990)

Alguns gestores tendem a valorizar os aspectos técnicos em detrimento de definições arbitrárias nas organizações. Para a maioria das pessoas, o trabalho qualificado seria definido pela responsabilidade do trabalhador no desempenho da função, tendo adquirido habilidade por meio de preparação técnica. A elevação da qualificação desempenha um papel importante no aumento do comprometimento do gestor: à medida que cresce seu nível de qualificação aumenta a ética profissional e sua visão da organização como um todo.

### **3.5 Gestão e Liderança**

Em seu livro *Administrando para o futuro*, Drucker (1992) afirma que Liderança é diferente de tudo que se ouve falar; liderança não é carisma, qualidade nem mesmo estilo. O que realmente definiria Liderança é o desempenho acompanhado de resultados.

Na verdade, ressalta Drucker, a liderança não é algo desejável e sim um meio que para tal deve-se existir um fim específico.

Drucker comenta ainda que carisma não é sinônimo de liderança, e às vezes esta se transforma no fracasso do "líder".

Também não existem qualidades de liderança ou personalidade de liderança; o que realmente se pode afirmar é que liderança é um misto de trabalho, atitudes e competências. Além de que, um líder eficaz é aquele que primeiramente compreende a missão, os valores e padrões da sua organização, para que assim trace suas metas de forma objetiva nos parâmetros desejados.

Drucker (1984) menciona que o que difere o líder do mal líder são suas metas pessoais, seus padrões básicos de conduta, como suas prioridades são estabelecidas e como se relaciona com os demais problemas de diferentes ordens: políticas, econômicas, financeiras ou de pessoal; além de ver a liderança como sua responsabilidade e não como uma forma de viabilizar privilégios.

É de suma importância, quando o gerente sabe avaliar o comportamento de cada componente de sua equipe, é assim que começamos a qualificar os bons gerentes.

Para Las Casas (1991), o líder deverá ser calmo e ao mesmo tempo enérgico, para que assim tenha maior aproveitamento em situações urgentes e turbulentas; o uso da lógica e da ordem também são fatores básicos para o bom líder. O autor defende ainda a idéia de que “a condição de líder é obtida através da participação ativa e da demonstração das suas capacidades.”

Muitos gerentes de vendas, em determinado momento, devem questionar se são ou não um líder. Esta ocupação tem fundamento, uma vez que tem origem na tentativa de melhor desempenho, e não no simples gozo do poder que poderá trazer satisfação para alguns gerentes mais ambiciosos. A preocupação, portanto, justifica-se quando o administrador busca a perfeição de seu trabalho, que depende de outros para que seja realizado (LAS CASAS, 1991 p.44)

<b><i>Liderança Autocrática</i></b>	<b><i>Liderança Democrática</i></b>	<b><i>Liderança Livre</i></b>
Interesses próprios à custa dos liderados	Interesses do próprio grupo e da empresa	O próprio grupo fixa seus interesses
Impõem-se apoiada na obediência	Autoridade baseada na cooperação voluntária	O grupo age longe de controle e de autoridade
Disciplina é resultado de regulamento rígido	Disciplina é o produto da solidariedade de propósitos	Pouca ou nenhuma cooperação no acatamento da autoridade
Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão	Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção	Raramente utiliza a persuasão, jamais a coerção
Desconfiança íntima dos liderados	Transfere confiança aos liderados	Confunde confiança com excesso de liberdade
Comanda, controla e dirige de perto	Orienta, educa e motiva	Ausência de comando e controle
Quer obediência imposta	Deseja obediência consentida	O grupo é que determina seu grau de obediência

Quadro 03 Estilos de Liderança

Fonte: CARVALHO, A Viera. Treinamento de Marketing. 1976 p.70/71

O quadro acima relaciona os estilos de liderança segundo Carvalho (1976), e aponta as características principais de cada um.

“ Os gerentes eficazes, entendem e prevêm o comportamento das pessoas nas organizações”. Esta capacidade engloba também algumas características sociais que podem auxiliar o gerente a lidar com suas equipes: persuasão, cooperação, negociações e liderança.(ROBBINS,2003)



É a união das características com a experiência que determinam o estilo de gestão que será utilizado pelo gerente. O cumprimento das ações e estratégias traçadas, exigirão muito do conhecimento aplicado em seu desenvolvimento, do gabarito e do nível de escolaridade que o gerente possui.

Portanto é necessário que se promova ao máximo o desenvolvimento pessoal e profissional dentro da própria empresa, para que se aproveite melhor o potencial dos profissionais que compõem a equipe. Considera-se algumas características imprescindíveis ao gerente de vendas (SILVA,1990):

- Profunda experiência de todos os setores,
- Conhecimento amplo dos ramos de negócios,
- Ser respeitado pelos demais gerentes da empresa,
- Boa compreensão da política de Marketing dos produtos ,
- Conhecimento das técnicas analíticas e quantitativas,
- Experiência e capacidade de julgamento.

Para Band (1997), “ os líderes precisam compreender as necessidades dos seguidores e tomar para si os seus interesses; só assim os líderes podem obter o apoio dos seguidores.”

O autor menciona ainda que quando os líderes permitem que seus liderados ajam, eles estimulam a colaboração e o trabalho em equipe, proporcionando o sucesso da empresa como um todo (BAND,1997).

São elencados doze testes de liderança que os líderes precisarão enfrentar para se tornarem mais eficazes: confrontar, visualizar, acreditar, comunicar, organizar, apoiar, honrar, conectar, agir, servir, repercutir e renovar. “ Os doze testes são apresentados na ordem seguida normalmente pelos que lideram e definem o ritmo da mudança na empresa como um todo”.

### **3.6 As tarefas gerenciais**

Administrar uma equipe de vendas não é uma tarefa fácil. O supervisor de vendas

a todo o momento deve redescobrir como evitar o individualismo e motivar a equipe a atingir os objetivos comuns. O gerente de vendas deve saber passar por cima de qualquer batalha particular para planejar a estratégia global (THORN,1992).

Em seu livro, Cobra (1986) afirma que são várias as funções que os gerentes desenvolvem ou deveriam desenvolver diariamente, como:

- garantir que as tarefas sejam cumpridas conforme o combinado,
- planejar e acompanhar diariamente o trabalho de sua equipe,
- coordenar o esforço de vendas,
- desenvolver sua equipe através do treinamento e da motivação,
- controlar os resultados de cada homem da sua equipe.

É de costume profissional que gerentes e líderes tenham suas metas bem resolvidas para que consigam fazer que sua equipe trabalhe nos padrões desejados pela organização e que se lembrem em todo momento que “supervisionar é uma ciência e uma arte”, ressalta Cobra (1986). É uma ciência levando em conta as problemáticas do dia-a-dia, a metodologia que deve ser aplicada aos mesmos e o resultado positivo causado em um determinado grupo; arte quando partimos para o lado pessoal, isto é, para o lado humano ao lembrar que para lidar com seres humanos, precisamos fazer arte, ter criatividade e persistência.

Qualquer organização que seja, espera do seu supervisor de vendas a obtenção positiva dos resultados; o gestor deve então exercer algumas tarefas gerenciais que serão descritas a seguir.

### **3.6.1 Planejamento**

O planejamento é definido como a primeira função administrativa por servir de base para as outras funções. Determina, antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Os objetivos são definidos como resultados futuros que se pretende atingir (CHIAVENTATO,2003).

A tabela abaixo traz os três níveis de planejamento segundo Chiavenato (2003):

<i>PLANEJAMENTO</i>	<i>CONTEÚDO</i>	<i>EXTENSÃO TEMPORAL</i>	<i>AMPLITUDE</i>
Estratégico	Genérico,sistêmico e abrangente	Longo Prazo	Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado,específico e analítico	Curto Prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Quadro 04 Os três níveis de planejamento

Fonte: Introdução à teoria Geral da Administração. Chiavenato, 2003

Planejamento é o processo de desenvolvimento do que você e seu grupo de trabalho vão realizar no futuro. Para os funcionários, o supervisor está inseparavelmente identificado com a política da organização empregadora, porque é no nível de supervisão que as filosofias e princípios são convertidos em ações (BITTEL, 1982).

Todo e qualquer planejamento deve satisfazer os objetivos da empresa e do mercado em que a mesma está inserida. A partir dos objetivos da empresa, o gestor deve traçar suas atividades mercadológicas, Las Casas(1991), mostra alguns exemplos : qualificação do mercado de atuação, potencial de mercado, previsão de venda, orçamentos dentre outros.

Os planos de curto prazo são aqueles que recebem maior atenção dos supervisores, considera Bittel (1982), pois os mesmos podem levar um dia, uma semana, um mês ou um trimestre.

O planejamento permitirá a otimização do tempo nas vendas, nas compras e nos demais setores da empresa. A organização das vendas é um aspecto que as empresas devem levar em consideração, sempre estabelecendo a melhor maneira de direcionar a equipe de vendas. Mas, às vezes, não é empreendido no momento exato, ou seja, antes dos supervisores iniciarem alguma coisa nova ou diferente, deveria haver seu planejamento, como uma questão de rotina; exemplo: cada sexta-feira para a semana seguinte, cada última semana do mês para o mês seguinte e assim por diante.

### **3.6.2 Organização**

É a capacidade de distribuir eficientemente seu trabalho entre os subordinados;

delegar é o fator mais importante, considerado isoladamente, para o sucesso ou fracasso gerencial (BITTEL, 1982).

Como é uma função e parte integrante do processo administrativo, organização significa o ato de organizar, estruturar, integrar os recursos e os órgãos envolvidos e estabelecer suas atribuições e demais relações entre eles (CHIAVENATO,2003).

Para que os objetivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas trabalhem eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica como define Chiavenato (2003):

- Determinar as atividades específicas,
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica,
- Designar as atividades às devidas pessoas e posições.

Seria impossível tratar de empresas sem destacar o processo de organização. Sem organização, teríamos apenas uma confusão generalizada.

### **3.6.3 Desenvolvimento**

A força de vendas precisa estar preparada para alcançar os objetivos propostos pela a organização. A equipe deve ser capacitada e direcionada para o mesmo objetivo: alavancar as vendas.

A responsabilidade de um gerente de vendas quanto ao treinamento estende-se não apenas aos novos funcionários, mas também aos funcionários já existentes (THORN, 1992 p.64).

O treinamento é necessário para conhecimento das estratégias de vendas, conhecimento de novos produtos, reforça o relacionamento com o cliente e melhora as práticas da negociação.

Quando bem elaborados, o treinamento e o desenvolvimento transformarão, um simples vendedor em um solucionador de problemas. A utilização de técnicas e a demonstração prática, é interessante para fixar as novas idéias. Não há formação de profissionais sem que primeiramente haja o seu desenvolvimento.

### **3.6.4 Recrutamento e Seleção**

A seleção dos vendedores efetivos é parte vital da criação de uma força de vendas bem sucedida; para tanto, a empresa precisa definir os critérios de seleção, só assim ela poderá recrutar. Os procedimentos de seleção variam desde uma única entrevista informal até prolongados testes e entrevistas (KOTLER,2000).

Para Cobra (1986) “a melhor maneira de avaliar a experiência de um candidato a vendedor é fazendo perguntas. O uso de técnicas de entrevistas minimiza o risco da escolha de candidatos que se parecem com o entrevistador.” O perfil do vendedor procurado deve ser baseado na relação que a empresa pretende ter com o cliente e de como a empresa vê a sua força de vendas.

No momento da seleção, se houver dúvidas sobre o candidato, é melhor que este não seja contratado, pois, muitos candidatos serão piores na prática do que foram no momento das entrevistas. (COBRA, 1986).

Seleção é um processo que busca prever quais os candidatos serão bem-sucedidos se contratados.Os gerentes podem utilizar uma série de dispositivos para reduzir erros de aceitação e rejeição tais como: fichas de inscrição, testes com lápis e papel, teste de simulação e entrevistas (ROBBINS, 2003).

Para Las Casas (1991), o processo de contratação na maioria das vezes é viável, mas, na maioria das empresas de grande porte, o candidato passa por várias etapas de seleção antes de ser contratado.O autor comenta ainda que, na maioria das vezes, as más contratações ocorrem por falta de métodos adequados, onde os objetivos não estão claramente definidos, e além do mais “ uma contratação mal feita acarreta custos”.

Para Band (1997), na hora de recrutar vendedores, os gerentes necessitam procurar atributos específicos nos candidatos, tais como: “capacidade de aprender, conhecimento técnico, habilidades pessoais, habilidades emocionais, habilidades intuitivas e gestão pessoal”. As características citadas poderão ser, após a contratação do candidato, utilizadas como diferencial competitivo pela organização.

### **3.6.5 Motivação**

Motivação é um processo responsável por desencadear respostas às reações das pessoas. Existem diversos estudos acerca desse assunto, muitos deles afirmam que o salário é menos importante que: o interesse pelo emprego, desafios, apreciação, reconhecimento e segurança.

Não existe uma receita de como melhor lidar com relacionamentos interpessoais. Elas dependem de uma determinada situação e de quem está envolvido. Todos os relacionamentos humanos são complexos, de fato, exigindo que seja estabelecido hábitos e padrões de trabalho diferentes. (BITTEL, 1982)

Maslow, citado por Bittel (1982), afirma que todos nós, seres humanos, buscamos na vida satisfazer as cinco necessidades básicas; e a maioria delas, procuramos em nosso trabalho. As necessidades estão representadas na figura abaixo:

Figura 01 Pirâmide das necessidades de Maslow

Figura 01 Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>

Alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum compromisso da gerência. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Mas, a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais (KOTLER, 2000)

Las Casas (1991), afirma que “o gerente tem que conhecer as necessidades de seus funcionários para mantê-los motivados, e a teoria de Maslow contribui muito nesta tarefa.” O autor considera ainda um ponto-chave para tal discussão: “ a motivação é interna e compulsiva. É uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma satisfação psicológica de seu trabalho. Apesar de ser íntimo e pessoal, o gerente pode criar condições para que isso aconteça”.

Doyle e Shapiro citados por Las Casas (1991), enumeraram alguns fatores que impulsionam os profissionais de vendas para o trabalho, são eles: tarefas claras, necessidade de realização, remuneração com incentivos e boa administração.

O fato de um indivíduo exibir características e os outros considerarem essa pessoa como líder não significa que este obterá êxito em fazer com que seu grupo alcance metas. A motivação de seus subordinados precisa estar dentre as suas principais estratégias.

Para Gil (2001), a motivação é a parte mais importante dos resultados da empresa advindos de um funcionário. Para as empresas funcionarem como uma engrenagem, é necessário motivar e valorizar as pessoas, pois somente assim estas se comprometerão com a missão e os valores da mesma.

### **3.6.6 Treinamento**

No mercado globalizado e desenvolvido, os clientes esperam cada vez mais que os vendedores conheçam profundamente o produto que comercializa, que contribuam com idéias inovadoras e que acima de tudo sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigiram das empresas investimentos mais altos em treinamento de vendas (KOTLER, 2000).

Os programas de treinamento de vendas têm como objetivo fazer com que os vendedores conheçam a empresa e identifiquem-se com ela, conheçam os produtos da empresa, conheçam a fundo clientes e concorrente, aprendem a se apresentar em público e aprendem suas responsabilidades.

O vendedor deve ser capaz de ver as coisas da mesma forma que o cliente, e demonstrar com suas palavras e ações que é assim que ele o procedeu. A capacidade de realizar essa tarefa depende da combinação de características inatas da personalidade com aquisição de conhecimentos que podem ser definidas em quatro partes: a correta atitude de trabalho, conhecimento do produto e serviço, técnica de vendas e organização do trabalho (COBRA, 1986)

Ainda, para Cobra (1986), os vendedores devem ser treinados em:

- Habilidades de vendas,
- Comunicação,
- Capacidade de ouvir o cliente,

- Apresentação em grupo,
- Planejamento e pesquisa de mercado,
- Noções de *merchadising*,
- Noções de crédito e cobrança,
- Habilidade para sentir as pessoas.

O ideal seria se funcionários e gerentes fossem treinados constantemente, mas, na maioria das organizações o treinamento é fornecido conforme o necessário, e cabe a cada gerente identificar “o necessário”. Os gerentes deveriam treinar seus funcionários individualmente baseado no estilo de aprendizagem de cada um deles (ROBBINS, 2003).

Para Las Casas (1991), o treinamento é importante tanto para a organização quanto para os vendedores e, além de otimizar os investimentos, permite que a equipe fique coesa e desenvolva seu trabalho de acordo com o planejamento da administração.

### **3.6.7 Avaliação e Controle**

O processo de avaliação e controle assegura que os resultados se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos; pois consiste fundamentalmente em guiar as atividades exercidas para um fim previamente determinado. É necessário que se utilize ferramentas, tais como: definir padrões, monitorar desempenho, comparar padrões e tomar ações corretivas (CHIAVENATO, 2003)

Para Cobra (1986) “o controle pode ser exercido por meio do orçamento de vendas e da quota de vendas. A análise é conduzida através de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa para detectar seus pontos fortes e fracos.”

Para determinar o desempenho real, os gerentes precisam obter informações sobre ele, o primeiro passo no controle é medir. O que será medido talvez seja a parte mais importante e decisiva no processo de controle. A seleção errada de critérios pode ter conseqüências graves. Logo depois, será necessário comparar; tal etapa determina o grau de variação entre o desempenho real e o esperado.o terceiro e último passo é a tomada de ação gerencial. Os gerentes podem escolher três cursos de ação: não fazer nada, corrigir o desempenho ou revisar o padrão (ROBBINS, 2003).

Para Las Casas (1991), “o gerente de vendas deve executar o que foi planejado e



empenhar-se principalmente no cumprimento das diretrizes, como metas, estratégias e objetivos”. Ainda para Las Casas (1991), o mais importante deste processo é controlar as vendas; recomenda-se então que o controle seja bem detalhado. “É por esse motivo que muitas empresas exigem de seus vendedores o preenchimento de relatórios”.

O autor Gil (,,,) salienta que a avaliação de desempenho nas organizações definem o comportamento que se espera do funcionário, além de medir o desempenho real e o esperado. Nas avaliações específicas, consegue-se identificar problemas de integração, supervisão, motivação e de potencial. “ É importante manter um sistema de avaliação tecnicamente elaborado”; este evitará avaliações superficiais, distorcidas e acima de tudo o subjetivismo.

### **3.7 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades. Tais capacidades assumem a condição de competências apenas no momento em que são voltadas para a realização de uma ação específica. (RUAS, ANTONELLO, BOFF et al, 2005).

As capacidades podem ser descritas como potenciais que estão disponíveis para serem mobilizados a um fim específico.

Senge, citado por Quinn et. al (2003), descreve que “ devido à complexidade da vida, não raro precisamos recorrer a mais de um modelo, afim de podermos detectar e avaliar um maior número de alternativas. Nosso grau de escolha e nossa eficácia potencial podem ser ampliados.”

No quadro abaixo, são elencados oito papéis de liderança de acordo com Quinn(2003):

<b><i>Papéis</i></b>	<b><i>Competências-chave</i></b>
Papel de mentor	Compreensão de si mesmo, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.
Papel de facilitador	Construção de equipes, uso do processo decisório participativo e administração de conflitos.
Papel de monitor	Monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do

<b>Papéis</b>	<b>Competências-chave</b>
	desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico.
Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.
Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento da organização.
Papel de produtor	Trabalho produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse.
Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de idéias.
Papel de inovador	Convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

Quadro 05 Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Fonte: Quinn, Faerman, Thompson, McGrath et.al: Competências Gerenciais, 2003

Para tornar-se um gerente eficaz, é preciso além de desempenhar os oito papéis como também ter a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado (QUINN et al., 2003).

Para Robbins (2003) “a abordagem mais recente para se definir o cargo de gerente, origina-se no Reino Unido. É chamada de iniciativa de padronização gerencial ou MCI (*management charter initiative*)”. É uma abordagem baseada na análise das funções gerenciais, que define o que os gerentes eficazes devem ser capazes de fazer.

Robbins (2003), cita as competências gerenciais, baseado no MCI:

- Iniciar e implementar mudanças e aprimoramento em serviços, produtos e sistemas,
- Monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos,
- Monitorar e controlar o uso dos recursos,
- Garantir a alocação eficaz de recursos para atividades e projetos,
- Recrutar e selecionar pessoal,
- Desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desempenho,
- Planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo,
- Criar, manter e ampliar as relações eficazes de trabalho,
- Procurar, avaliar e organizar informações para ações,
- Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões.

Nessa década em que o valor é altamente considerado pelas organizações, sobram duas escolhas para o líder: “ser um líder da mudança ou ser uma vítima da mudança”. Atualmente, as competências gerenciais têm tido um lugar de destaque nas

empresas; não somente pela sua necessidade, mas por seu valor prático (BAND, 1997)

## **4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DO TRABALHO**

Nesta seção, apresentaremos os resultados obtidos na pesquisa dos dados internos da empresa e o resultado das entrevistas realizadas com vendedores e o gerente de vendas. Será feita também a identificação da teoria na prática, de acordo com o referencial teórico.

### **4.1 Análise dos dados secundários**

#### ***4.1.1 Evolução do Faturamento da Empresa***

Este item buscou apontar o declínio no faturamento da empresa, apresentando o primeiro semestre dos anos 2006 e 2007. Pode-se notar que a maior perda deu-se nos meses: Maio a Junho e que o mês de Junho de 2007 foi o que demonstrou maior declínio, conforme mostra o gráfico abaixo:

## Demonstrativo de Faturamento

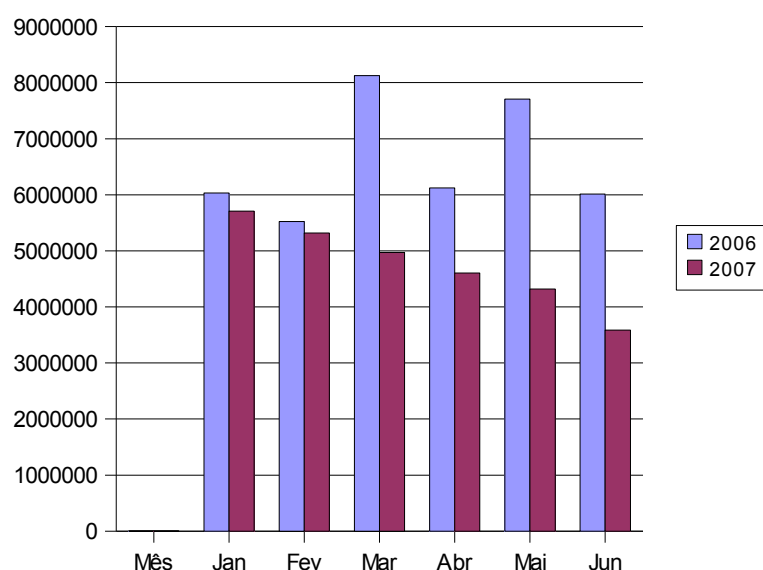


Gráfico 01: Demonstrativo da evolução do Faturamento

Fonte: Dados internos da empresa Supermix Comercial S/A

## 4.2 Análise das Entrevistas aplicadas aos vendedores

### 4.2.1 Perfil dos vendedores

A amostra utilizada foi de 08 vendedores sendo que para a descrição do perfil do profissional foram consideradas 02 questões do roteiro de entrevistas. A primeira referia-se ao tempo de trabalho, como começou a trabalhar e em qual o cargo. As respostas demonstraram que 03 deles trabalham na empresa há mais de 8 anos e os outros 05 entre 2 e 5 anos.

A forma como começaram a trabalhar foi quase unânime, dentre eles 02 foram por indicação e 06 foram convidados pelo gerente de vendas e no cargo de vendedores, no qual continuam até os dias atuais.

A outra pergunta foi baseada no conhecimento sobre as atividades que são desenvolvidas pelos vendedores. Todos os 08 responderam que sabem quais são as atividades, mas uma das respostas chamou atenção, conforme fala do entrevistado:

“Saber, saber não. A gente aqui faz o que acha certo porque ninguém explica nada.” (entrevistado 1)

Confrontando aqui a teoria com a prática, na ótica dos vendedores, podemos perceber que as tarefas gerenciais não estão sendo praticadas, uma vez que na teoria foram citadas algumas tarefas e uma delas é coordenar o esforço de vendas e garantir que as tarefas sejam cumpridas conforme o combinado.

#### **4.2.2 Mercado**

Em relação ao mercado e aos concorrentes da Empresa, foram elaboradas duas questões, a primeira sobre os principais concorrentes e a segunda sobre a imagem da empresa perante o mercado geral (clientes, fornecedores e concorrentes).

As respostas quanto à concorrência foram as mesmas entre os entrevistados: existem três (03) concorrentes que na maioria das vezes atrapalham as negociações entre os vendedores e seus clientes.

Quanto à imagem, as respostas foram quase todas iguais, destacando-se muito pela “agressividade” com que foi respondida, seguem falas de dois entrevistados:

“A empresa é boa de se trabalhar, mas de um tempo pra cá perdeu seu valor devido a diferença de tratamento que se dá aos clientes, uns vendedores conseguem mais negociações que os outros.” (entrevistado 3)  
“Queimada. Um dia já foi uma empresa que os vendedores aqui do CEASA desejavam trabalhar, hoje, como não há negociações por parte da gerência, o cliente acha que eu não quero vender” (entrevistado 2)

No caso acima, a imagem da empresa está relacionada à organização do setor de vendas da empresa estudada. Para alguns autores, conforme relacionado no referencial teórico, a organização vai determinar algumas atividades específicas que influenciarão na imagem percebida pelos clientes, fornecedores e até mesmo pelos seus funcionários.

Podemos entender, pela resposta dos entrevistados, que algumas atitudes da gerência estão desviando a boa imagem que a empresa sempre teve, por falta de um relacionamento mais estreitos com seus parceiros e clientes.

### **4.2.3 Planejamento e administração da Força de vendas**

Nesse tópico que trata sobre o planejamento e a administração de vendas, foram elaboradas três (03) questões, sendo a primeira sobre o impacto da gestão nas vendas, a outra sobre o estilo de liderança que o atual líder adota e a última sobre o que os clientes pensam da força de vendas da empresa.

As respostas foram unânimes. Todos os entrevistados responderam às questões baseando nas mesmas dificuldades e objeções. Percebeu-se que em relação à gestão falta empenho e foco sobre a forma de liderar. Todos os entrevistados alegaram que é o gerente se enquadra no estilo Autocrático, conforme descrito no referencial teórico. Seguem falas dos vendedores:

“ Pode influenciar e muito, essa parte de gerência tem que contagiar, animar, se não for atuante, a equipe se perde completamente, não bate meta e aí você já sabe...” (entrevistado 3)

“Com certeza influencia, porquê se o gerente fosse mais amigo e participativo todos nós vertiríamos a camisa da empresa sem precisar de mais nada.” (entrevistado 5)

Em relação à equipe de vendas, os vendedores responderam que os clientes que conhecem a empresa há muito tempo acham que está fraca e que o próprio vendedor demonstra isso no atendimento. Seguem falas dos entrevistados:

“Acham a equipe fraca. Não temos líder compatível à altura do nosso balcão de vendas. O cliente só compra pelo atendimento do vendedor, que às vezes tem que mimar o cliente. (entrevistado 1)

“Sinceramente, eles pensam que a empresa já foi melhor. O cliente passa a procurar a empresa só pelo preço, não existem clientes fiéis mais.” (entrevistado 2)

### **4.2.4 Objetivos**

Na variável que trata dos objetivos de vendas, foram selecionadas duas questões. Uma delas, tentou descobrir como os vendedores vêem a empresa daqui um ano e a

outra estava relacionada com os objetivos, se estes são traçados e também medidos. As respostas demonstraram um pouco de incerteza e medo em relação à primeira questão, e sobre a segunda, as respostas foram iguais: não há objetivos. Seguem trechos das respostas:

“Nesta época ruim de vendas, tenho medo de não continuar a trabalhar aqui.” (entrevistado 1)

“Se continuar assim, com essa equipe sem padrão, o mercado vai nos engolir” (entrevistado 5)

Sob a ótica dos entrevistados, podemos afirmar que as competências gerenciais não estão sendo trabalhadas conforme retratam os autores no referencial teórico. Robbins (2003), cita várias competências e as que mais de adequam aqui são: monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos e garantir a alocação eficaz dos recursos para atividades e projetos.

#### **4.2.5 Recrutamento e Seleção**

Para Thorn (1992), “ a necessidade de se ter a melhor equipe de vendas é evidente por si só”. Recrutar e selecionar bem os candidatos é considerado por alguns autores como o primeiro passo para o sucesso de uma equipe.

O supervisor deve então, participar ativamente desse processo, confrontando a prática com a teoria.

Dentro desse assunto, uma pergunta foi direcionada para os entrevistados. Seguem falas:

“Na época, não houve recrutamento nem seleção. Eu lembro que o gerente me ligou e me perguntou quanto eu vendia e quantos clientes eu atendia, aí me fez uma proposta de salário maior, aí na outra semana já estava trabalhando aqui”(entrevistado 2)

“Foi até engraçado, eu trabalhava de promotora na loja, o gerente me parou na escada e me perguntou se eu sabia vender, eu disse que sim e então ele me contratou no fim do mês.” (entrevistado 7)

Um supervisor de vendas deve elencar os fatores que julga mais importante dentro da sua equipe e montar um roteiro para ser utilizado na hora da seleção, para que depois

não haja

#### **4.2.6 Motivação**

Motivar sua equipe não é uma tarefa fácil para o supervisor de vendas, mesmo assim alguns “líderes” deixam de fazê-la, ocasionando baixa produtividade, insatisfação e até medo nos seus liderados.

Havia uma pergunta sobre motivação no roteiro de entrevista, e as respostas foram quase as mesmas. Seguem algumas falas dos entrevistados:

“Gosto da empresa, mas contecem coisas que desmotivam. A gente não pode falar nada. Se fala alguma coisa que não agrada o chefe, você fica sendo considerado fora do grupinho. Não tenho mais a mesma vontade de trabalhar aqui.” (entrevistado 6)

“Não. Tudo que tento negociar eu não consigo. Ele não faz questão de ajudar.” (entrevistado 7)

Não há como imaginarmos uma equipe que renda ótimos resultados sozinha, sem a presença da motivação. Baseando-se nas respostadas acima, podemos perceber que não há motivação, ou pelo menos que não há motivação para todos.

#### **4.2.7 Treinamento**

No que se refere a treinamento, foram elaboradas três perguntas que se resumiram num uma única questão.

A resposta dos entrevistados indicou que não há programa de treinamentos na empresa e afirmaram ainda que se fosse implementado, serviria de estímulo às vendas.

#### **4.2.8 Avaliação e Controle**



No acompanhamento da equipe é necessário que o gestor tenha medidas de avaliação de desempenho bem definidas. Não basta avaliar e controlar só por fazer, é necessário traçar medidas, acompanhar seu desenvolvimento e também avaliar e controlar.

Nesta etapa, foram feitas três perguntas aos entrevistados, e todas as respostas apontaram para um mesmo fim: não existem padrões na empresa e por consequência não há como avaliar e controlar. Seguem falas de alguns entrevistados:

“ Não sei não. Se tivesse algum padrão, deveria ser baseado no mercado, mas aqui as coisas acontecem só de cima para baixo” (entrevistado 3)  
“ Se avalia é sem a gente saber. Eu nunca participei aqui de uma avaliação de verdade, às vezes eu sou chamada no cantão sem saber.” (entrevistado 8)

### **4.3 Análise da entrevista aplicada ao gerente de vendas**

#### **4.3.1 Perfil da gerência**

No que se refere à gestão de pessoas, é necessário que a equipe tenha à sua frente um líder, que goste de pessoas e também de delegar tarefas. Na empresa estudada existe um gerente que coordena os vendedores. Para entender o perfil deste gerente foi elaborada uma questão composta de 2 perguntas. Obteve-se então a seguinte resposta:

“Comecei na empresa há 9 anos como vendedor. Fiquei sabendo que precisavam de vendedor e conversei com o diretor.”

#### **4.3.2 As tarefas gerenciais**

Conforme já abordado no referencial teórico, liderar uma equipe não é tarefa fácil.

Para ser bem sucedido, o gerente de vendas deve entender e conhecer bem todas as atividades que deve exercer, já que a equipe tem metas para alcançar e barreiras diárias para enfrentar. Uma das tarefas mais abordadas pelo autores é ao planejamento das estratégias de vendas.

A partir da entrevista foi constatado que o gerente não possui atividades ligadas à gestão, demonstrou-se que suas tarefas estão relacionadas com a parte operacional, que é a venda propriamente dita.

### **4.3.3 Planejamento e organização**

No que se refere ao planejamento e à organização, foram formuladas cinco perguntas, as quais se relacionam ao tipo de planejamento que é adotado pelo gerente, como ele enxerga a empresa daqui 1 ano e como traça os objetivos e as metas de vendas. As respostas foram as seguintes:

“O meu planejamento não acontece, mesmo porquê não dá tempo.”

“Acho que do mesmo jeito, de acordo com as outras situações que foram piores, vejo que está bom se continuar assim.”

“Traço pela experiência de vendas. Dá para imaginar uma venda fictícia baseando da venda do mês anterior. Depois distribuo para os vendedores de acordo com o potencial demonstrado.”

“São orientadas pelo volume de vendas”

Ao confrontarmos as respostas acima com a teoria, podemos perceber que a gestão é feita baseada somente na prática e na experiência do gerente como vendedor.

O estilo de liderança então foi caracterizado como autocrático (citado no referencial teórico), principalmente pelo fato dos seus liderados desconfiarem da sua gestão e pela imposição da obediência.

#### **4.3.4 Recrutamento e seleção**

Abordando a etapa de recrutamento e seleção, uma pergunta foi elaborada, levando em consideração a forma como esta é feita pelo gestor.

A resposta foi a seguinte:

“Quando mando alguém embora, ou preciso aumentar as vendas, pesquiso no mercado os vendedores que têm boa experiência e uma carteira grande de clientes, converso e faço a proposta, se ele aceitar, está contratado”

#### **4.3.5 Motivação**

Para motivar sua equipe, o gerente de vendas deve valorizar pequenas atitudes positivas de seus vendedores ao longo do dia. Para alguns autores, a motivação é uma forma de aumentar as vendas.

Para o gerente foram elaboradas 2 perguntas, a primeira referia-se à motivação pessoal, e a segunda à motivação de sua equipe.

As respostas foram as seguintes:

“Me sinto motivado sim, mas aguardo mudanças internas para melhorar o entrosamento entre os departamentos de compras e vendas.”

“Acho que estão satisfeitos, porque senão já teriam saído da empresa.”

Em relação às respostas dos vendedores, a resposta do gerente não foi condizente com a realidade vivida por eles; percebe-se então que há carência de diálogo entre eles.

#### **4.3.6 Avaliação e Controle**

No que se refere à avaliação e controle dos resultados, foi elaborada 1 questão para o gerente. A resposta serviu para responder algumas dúvidas que os vendedores demonstraram sobre essa etapa de avaliação e controle. Prova fala do gerente:

“Não gerencio porque tenho que vender também, para sentar com o vendedor e gerenciar não tenho tempo.”

A fala acima justifica as falas dos vendedores entrevistados. Seria fundamental para a empresa, desvincular a função do gerente das funções que são desempenhadas pelos vendedores para que assim possa realmente desempenhar as funções gerenciais que são abordadas claramente pelos autores no referencial teórico.

#### **4.3.7 *Desenvolvimento das competências gerenciais***

O desenvolvimento de gestores está intrinsecamente ligado ao sucesso dos objetivos propostos pelas empresas.

Assim, o desenvolvimento das competências gerenciais deve estar alinhado às metas e estratégias, além destas serem colocadas em prática por todas as pessoas envolvidas.

Para ilustrar esse tópico foi elaborada uma questão que se refere ao tipo de liderança adotado e conseqüentemente as competências-chave deste estilo.

Por falta de tempo e foco já citados anteriormente em outras questões, o gerente não conseguiu se enquadrar em nenhuma dos papéis gerenciais citados no referencial teórico.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Analisando as atividades específicas e o resultado da empresa como um todo, conclui-se que a atividade gerencial é ferramenta indispensável para o cumprimento das metas e dos objetivos gerais.

Os resultados da pesquisa conseguiram responder a todos os objetivos específicos propostos no início do trabalho.

Em relação ao problema “macro” da pesquisa (queda sensível no faturamento demonstrado no gráfico 01), recomenda-se que o gerente se desligue da função de vendedor e passe a ser somente o gerente da equipe de vendas da Supermix Comercial filial CEASA.

A partir do momento que o gestor começar a desempenhar suas funções, inúmeras competências deverão ser desenvolvidas e aplicadas por ele, a começar das mais simples, como: criar normas para contratação de novos vendedores (citado claramente no tópico recrutamento e seleção), criar clima produtivo e propício às vendas, simplificar a linguagem com seus subordinados, melhorar as regras para negociação, formular mais reuniões e aplicar treinamentos, utilizar a ferramenta *feedback* para certificar que todos estão utilizando a mesma linguagem, dar suporte intensivo à equipe e outras tantas outras funções já citadas no referencial teórico desta pesquisa.

Podemos recomendar também que o gestor se inscreva num curso de gestão ou em qualquer outro que aborde gerenciamento de equipes e rotinas de vendas, para que pautar suas ações na teoria, tornando-as orientadas e conscientes.

O aprimoramento constante frente ao cenário externo será de grande importância, visto que as condições de trabalho no setor de vendas estão cada vez mais estreitas e que os clientes estão cada vez mais exigentes.

O apoio da alta administração será fundamental para o desenvolvimento desta nova fase de gerenciamento; será necessário também que se crie um modelo de gestão a ser seguido, relacionando os padrões exigidos e esperados pela empresa e as necessidades encontradas pela equipe para alcançá-las.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada demonstrou que equipes devem ser bem lideradas, devendo então o líder capacitar e atualizar-se ao longo do tempo além de promover integração constante entre seus liderados fomentando clima favorável para a execução das tarefas que envolvem o setor de vendas.

Os resultados das entrevistas com os vendedores selecionados apontou algumas falhas no processo de gestão da equipe de vendas da empresa, algumas delas são: não há retorno sobre o trabalho que é desempenhado, não há incentivos que desafiem os funcionários, o clima na maioria das vezes não é favorável para a equipe e falta tempo para o gerente liderar efetivamente sua equipe, uma vez que este relatou que ainda está desempenhando o papel de vendedor.

Será de suma importância que o gerente se desligue da “dupla” função que exerce: vendedor e gerente; para que tenha tempo hábil para traçar estratégias e assim desenvolver gradualmente sua equipe; outras funções deverão também serem desempenhadas: monitorar quando necessários, acompanhar o desenvolvimento de todos os vendedores, principalmente os que possuem maiores dificuldades e não deixando de servir como elo de ligação entre a diretoria e os seus subordinados.

Para o pesquisador, o trabalho serviu para ampliar o domínio sobre o assunto abordado, uma vez que ele trabalha no ramo atacadista-distribuidor.

Para a empresa estudada, a pesquisa teve valor pelas descobertas de algumas falhas antes não sinalizadas, o que servirá então como o pontapé inicial para grandes mudanças e por conseguinte o retorno do faturamento esperado.

Para a equipe envolvida a pesquisa representou ampliação nos horizontes, visto que vários problemas de integração poderão ser solucionados com pequenos ajustes na forma de liderar.

## BIBLIOGRAFIA

BAND, William **A Competências Críticas**.(tradução de priscilla Martins Celeste).1º ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.

BITTEL, Lester R. **Supervisão Eficaz** (tradução de Auriphebo Berrance Simões) 1º ed São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1982

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: planejamento estratégia e gestão**. 01 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1983

COBRA, Marcos:**Administração de Vendas**.3 ed. São Paulo:Atlas,1986

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2003

DRUCKER, Ferdinand.**Administrando para o futuro:os anos 90 e a virada do século** (tradução de Nivaldo Montigelli Jr) 1ed .São Paulo: Pioneira,1992.

GIL, Antônio Carlos.**Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas,2002

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, c2004. 312p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. (tradução de Bazán Tecnologia e linguística).1º ed. São Paulo:Prentice Hall,2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi.**Administração de vendas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ed. Rev. Ampl. São Paulo:Atlas, 1991

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**.1ª ed. São Paulo; Saraiva, 2004.

MEGIDO, José Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição**. 1ºed. São Paulo: Atlas,2002. 172 p

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo. Saraiva, 2003  
cap.2

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Gerência de Vendas:** prática de um profissional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

STANTON, William J. **Administração de Vendas.** 01 ed. Rio de Janeiro: 1984, Guanabara Dois.

STANTON, William J. **Administração de Vendas.** 09 ed. Rio de Janeiro: 1999, Guanabara Dois.

THORN, Jeremy. **Gerente de Vendas:** o desafio da primeira gerência. São Paulo: Makron Books 1992 225 p

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[Dados do setor atacadista distribuidor; disponível em : <http://www.abad.com.br>](http://www.abad.com.br) Acesso em 06 set. 2007.

[NIELSEN, AC. Números totais do setor atacadista distribuidor de Minas Gerais, disponível em: <http://www.ademig.com.br>](http://www.ademig.com.br) 07 set. 2007.



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado aos vendedores

- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa? Como você começou a trabalhar e em qual o cargo?
- 2) Quais são as atividades que você desenvolve?
- 3) Quais são os seus principais concorrentes?
- 4) Quais as oportunidades você consegue enxergar no mercado atual?
- 5) Pra você a gestão (da força de vendas) pode influenciar diretamente nas vendas? Porquê ?
- 6) Como você classifica a liderança: autocrática, democrática ou livre? Porquê ?
- 7) O que os clientes pensam da equipe de vendas da empresa? Porque os clientes escolhem a empresa para comprar?
- 8) Como você vê a empresa em 1 ano? Quais são os objetivos de vendas? Esses objetivos são medidos?
- 9) Quem recruta e contrata os vendedores?
- 10) Quem se reporta a quem?
- 11) A empresa tem um programa de treinamento exclusivo para os vendedores? Você vê necessidade de haver treinamentos?
- 12) Quais incentivos são proporcionados pela empresa? A remuneração é justa?
- 13) A remuneração garante que os vendedores desempenhem as necessárias atividades de vendas? A remuneração atrai e retém bons vendedores?
- 14) Hoje em dia você se sente motivado? Como?
- 15) Qual o tipo de meta é utilizado? As metas são realistas, flexíveis, justas e alcançáveis ?
- 16) Vocês são avaliados ? Quem faz a avaliação?
- 17) Quem estabelece os padrões, para saber se vocês estão indo bem ou não? Os padrões estão de acordo com a realidade?

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicado ao Gerente de vendas

1) Há quanto tempo trabalha na empresa? Como você começou a trabalhar e em qual o cargo?

2) Quais são as atividades que você desenvolve?

4) Quais as oportunidades você consegue enxergar no mercado atual?

5) O que os clientes pensam da equipe de vendas da empresa? Porque os clientes escolhem a empresa para comprar?

6) Como você vê a empresa em 1 ano? E sua relação de trabalho com ela?

7) Como você traça os objetivos de vendas? Esses objetivos são medidos?

8) A empresa tem um programa de treinamento exclusivo para os vendedores?

9) Quais incentivos são proporcionados pela empresa?

10) Você como gerente entende com facilidade porque é remunerado desta forma? a remuneração está de acordo com a aplicada pelo mercado?

11) Os vendedores estão satisfeitos? A remuneração atrai e retém bons vendedores?

12) Hoje em dia você se sente motivado? Como?

13) Há incentivos para motivá-lo como gerente?

14) Qual o tipo de meta é utilizado? Quem define-as com você?

15) As metas são orientadas de acordo com o volume de vendas ou lucro? As metas levam em conta a experiência do vendedor, diferenças de clientes, produtos e clientes?

16) Como você avalia os vendedores? Quem faz a avaliação?

17) Quem estabelece os padrões? Os padrões estão de acordo com a realidade? A avaliação é utilizada para punir, recompensar ou desenvolver o vendedor? como?

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br/></a><br /><span xmlns:dc="http://purl.org/dc/elements/1.1/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dc:title" rel="dc:type">Gerência da Força de Vendas estudo de caso de um atacadista distribuidor</span> de <span xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" property="cc:attributionName">Tatiana Flávia Scofield</span> licenciado sob uma <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br/">Licença Creative Commons Atribuição-Uso não-comercial-No Derivative Works 3.0 Brasil</a>.