

O Gerenciamento da Força de Vendas: O Estudo de Caso da Natache Alimentos

RESUMO

O gerenciamento da força de vendas é uma atividade bastante complexa pois engloba desde a seleção dos vendedores, até a sua avaliação de desempenho, passando pela supervisão, remuneração, motivação e afins. A questão que se coloca neste estudo é a de investigar as atividades que compõem o processo de gerenciamento da força de vendas da Natache Alimentos. As forças de vendas são extremamente importantes para as empresas pois, além de gerar recursos para as mesmas, a força de vendas representa a empresa para o cliente, tanto na venda como no pós-venda. Outro ponto a ser ressaltado é que a força de vendas conhece profundamente os anseios e desejos dos consumidores, bem como é capaz de adaptar os benefícios oferecidos através dos produtos e serviços para os mesmos. Pesquisas indicam que os bons profissionais vendem mais do que o dobro dos vendedores comuns. Este trabalho tem por objetivo principal analisar as principais atividades do gerenciamento da força de vendas da Natache Alimentos de Minas Gerais. Além disso, entre os objetivos específicos pode-se citar a descrição da estrutura da força de vendas, do seu papel para a empresa e a visão que a mesma possui da sua importância. Esta é uma pesquisa qualitativa exploratória, realizada através de um entrevistas semi-estruturada com o gerente de vendas da Natache de Minas Gerais. O roteiro da entrevista consiste em analisar as atividades desenvolvidas para o gerenciamento da força de vendas, bem como identificar a sua estrutura e o seu papel para a empresa. Inicialmente verificou-se que as principais atividades desenvolvidas pela Natache são coerentes com aquelas descritas por diversos autores (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação da força de vendas).

1. A NATUREZA E IMPORTÂNCIA DA VENDA PESSOAL

De acordo Schewe & Smith (1982), após a sofisticação das linhas de montagem, onde grande quantidade de produtos ficou disponível para venda, o papel do vendedor foi destacado nesta transação de troca. Entretanto, a essência do marketing nem sempre está ligada à atividade de vender. Marketing não é apenas levar o produto até o cliente, mas levar até o cliente um produto que satisfaça seus desejos, necessidades e expectativas. Vender é somente uma das atividades que compreendem o marketing.

Para Miguel (2003) a definição de venda pessoal é, “um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes, que geralmente, são diferentes entre si”. Esta interação e flexibilidade permitem ao vendedor a personalização do processo de venda (atender cada cliente de uma maneira específica), buscando dados sobre os clientes potenciais, criando formas de abordagem e interação baseadas nestes dados, avaliando as conseqüências da abordagem utilizada e ajustando a tática conforme o resultado alcançado.

O papel do vendedor para Churchill & Peter (2000) é construir um relacionamento duradouro que beneficie a empresa e o cliente, buscando informações sobre os problemas, necessidades e desejos dos clientes que ajude o desenvolvimento de novos produtos e, auxilie o cliente a tomar decisões de compra. Os vendedores também recebem informações sobre a concorrência através da interação com os consumidores e precisam saber lidar com as variações culturais de seus clientes. Os franceses não gostam que um produto seja identificado como o maior ou melhor e gostam de ouvir uma explicação geral sobre o produto para depois entender os detalhes, por exemplo. Normalmente os vendedores possuem sua própria estratégia de venda, valorizando as características mais interessantes para cada cliente. Algumas empresas permitem que seus funcionários ajustem preços e prazos de pagamento para cada venda, porém, o vendedor deve avaliar os benefícios deste relacionamento e os lucros a serem alcançados. Além de vender o representante de vendas gera relatórios com

informações importantes para as atividades de marketing da empresa (CHURCHILL & PETER, 2000; KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

Informações sobre os produtos e serviços, promoções, propagandas e experiências anteriores geram expectativas nos clientes ao realizarem novas compras, segundo Miguel (2003). Os vendedores devem, portanto, desenvolver técnicas de vendas que interpretem tais expectativas e corrijam problemas de percepção e insegurança. Por ser a venda um tratamento individual e sofrer variações, trata-se de um dos pontos cruciais para gerar satisfação nos consumidores. O relacionamento entre cliente e vendedor pode ser afetado pela forma e transparência com que o vendedor esclarece dúvidas ou informa sobre as características do produto ou serviço, deve-se então, direcionar a abordagem para os benefícios do produto e não persuadir o cliente para que concretize a compra mesmo sabendo que suas necessidades, desejos e expectativas não serão satisfeitas.

Um bom profissional que lida com a atividade de vendas, afirma Schewe & Smith (1982), precisa buscar e transmitir informações para a empresa, conhecer detalhadamente não só a organização em que trabalha como os produtos ou serviços que comercializa, identificar as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, solucionar problemas, principalmente, quando está longe de seus superiores, esclarecer dúvidas, em alguns casos consertar um produto defeituoso ou encaminhá-lo para a assistência técnica, verificar se o produto a ser entregue encontra-se em boas condições de uso, monitorar as atividades dos concorrentes relatando os fatos para a empresa, montar uma vitrine e até mesmo coordenar as atividades de marketing dentro da organização.

Para Kotler & Armstrong (1999), em alguns casos a venda pessoal pode gerar mais resultados do que a propaganda. Em vendas mais complexas os representantes de vendas devem estudar isoladamente o cliente, adequar a oferta às suas necessidades, desejos e expectativas, negociar a forma de venda e prazos de pagamento, construindo assim, um relacionamento duradouro com os tomadores de decisão. Os vendedores, geralmente, atuam nos dois lados: representam tanto os interesses da empresa captando possíveis clientes, informando sobre os produtos ou serviços, negociando preços e formas de pagamento e efetivando a venda, quanto os interesses dos clientes, repassando para a organização os problemas, preocupações, reclamações e experiências dos consumidores. Dessa forma, o vendedor não apenas gera lucros para a organização que representa, mas oferece valor para o cliente satisfazendo suas necessidades, desejos e expectativas. Segundo Churchill & Peter (2000), os clientes valorizam as relações confiáveis onde são aconselhados pelos vendedores sobre o melhor produto ou serviço a ser adquirido, seus problemas são solucionados, são tratados com ética e valorizados pela empresa. Dessa forma são construídas relações duradouras e benéficas para o consumidor e a organização. Três funções básicas são atribuídas aos vendedores: conquistar, tirar e entregar pedidos.

Conquistar o pedido é o processo de expandir os negócios através da busca de possíveis clientes, auxiliando-os na tomada de decisão com informações sobre o produto ou serviço. É necessário que o vendedor conheça muito bem o produto, descubra quais são as necessidades e desejos dos clientes e que resolva os problemas melhor do que as empresas concorrentes. Vender para um cliente do concorrente “requer ainda mais habilidades de venda” (CHURCHILL & PETER, 2000), neste caso o vendedor precisa convencer o cliente de que seu produto ou serviço tem muito mais valor, uma vez que algumas pessoas mesmo tendo razões para comprar de outra empresa, relutam em trocar de fornecedor.

Tirar o pedido “é a rotina de conclusão das transações depois que os clientes já decidiram comprar” (CHURCHILL & PETER, 2000). Nesta etapa o vendedor, deve ajustar preços e formas de pagamento, esclarecer as dúvidas dos clientes e deixá-los cientes de todas as alterações nos produtos ou serviços e assistência técnica. Além disso, é importante aproveitar a oportunidade de terem fechado uma venda e fazerem promoções especiais para este cliente, que – por exemplo- comprou uma calça pode acabar levando também um cinto.

Entregar o pedido consiste nas “atividades envolvidas em fazer com que os produtos cheguem até os clientes e em viabilizar o seu uso” (CHURCHILL & PETER, 2000). Geralmente, os vendedores são as primeiras pessoas que os consumidores procuram quando encontram algum problema no produto adquirido ou que foram entregues fora do prazo prometido, portanto, eles devem estar treinados para lidarem com tais situações gerando assim, valor para o cliente e contribuindo para um relacionamento duradouro e de sucesso.

Existem outros tipos de vendedores que não realizam a venda em si, de acordo com os autores, mas que auxiliam a transação entre cliente e empresa como os propagandistas e especialistas técnicos. O propagandista faz contato com integrantes do canal e usuários finais do produto, segundo Kotler & Armstrong (1999) “posição em que não se espera deles o recebimento de pedidos; sua obrigação é apenas criar boa vontade ou orientar os compradores”. Seu objetivo é estimular as vendas, com informações e amostras grátis. O especialista técnico auxilia o vendedor com o seu conhecimento técnico sobre o produto.

Este é um estudo de caso, onde a empresa investigada é a Natache Alimentos. O objetivo principal desta pesquisa é analisar as principais atividades do gerenciamento da força de vendas dessa empresa, bem como descrever a estrutura da força de vendas, do seu papel para a empresa e a visão que a mesma possui acerca da sua importância.

2. GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Ao iniciar o processo de recrutamento de novos vendedores a primeira decisão que a empresa deve tomar, segundo Churchill & Peter (2000), é: serão contratados vendedores próprios ou trabalharemos com profissionais autônomos?

Os vendedores autônomos recebem por comissão e diminuem os custos da empresa com os encargos trabalhistas e, no caso da organização manter atividades em outros países ou regiões, facilita a captação de clientes, uma vez que os vendedores locais já conhecem o perfil e cultura dos consumidores. Entretanto, na opinião de Richers, Figueiredo & Hamburger (1973), é mais complicado controlar o desempenho de um vendedor ou equipe de vendedores autônomos, pelo fato de não terem vínculo empregatício e estarem distantes da empresa. As organizações que trabalham com profissionais autônomos, também encontram problemas como a ausência de agressividade na conquista de clientes e vendas e na cooperação dos vendedores. A empresa pode optar também pela venda em rede, nela o vendedor autônomo recruta, controla, distribui e revende para outros vendedores (CHURCHILL & PETER, 2000). Já optando pela contratação de vendedores próprios, a empresa consegue controlar melhor a venda dos seus produtos ou serviços, principalmente, quando se trata de produtos patenteados ou que utilizam tecnologia de ponta, onde também é necessário um treinamento técnico detalhado e eficiente.

Para recrutar a sua força de vendas a empresa, geralmente, utiliza meios como banco de currículos da empresa, anúncios em jornais e revistas, publicações dos órgãos de classe, instituições de ensino, agências de empregos e internet, indicações de outros funcionários, fornecedores e clientes, visitas em faculdades à procura de talentos indicados por professores, entre outros (CHURCHILL & PETER, 2000; MOREIRA, 2001).

Após definir qual o tipo de contratação será efetuada, Churchill & Peter (2000) afirmam que a empresa precisa traçar o perfil do vendedor que necessita. Uma descrição detalhada do tipo de profissional que procura, com as qualificações, características, traços de personalidade e habilidades. As empresas procuram pessoas com aptidões matemáticas, verbais, auto-estima elevada, criatividade, responsabilidade, segurança, etc. Estes critérios variam conforme o produto ou serviço e o país onde será comercializado. “Quanto mais detalhada essa análise maior será a possibilidade de efetuar-se uma boa seleção de candidatos para o cargo”, explicam Richers, Figueiredo & Hambúrguer (1973).

Segundo Schewe & Smith (1982), para avaliar os candidatos, são combinadas várias formas de seleção, desde o simples preenchimento de um formulário de inscrição à vaga, passando por análise das referências e currículos até testes psicológicos e físicos, sendo a entrevista, o método mais comumente utilizado pelas empresas. Nela a capacidade de ouvir, falar e negociar são avaliadas, bem como o relato das experiências anteriores do possível vendedor, sua personalidade, facilidade de adaptação, criatividade, empatia, etc.

Existem duas formas de realizar uma entrevista, explica Moreira (2001). Na entrevista não-diretiva, o recrutador não possui um roteiro com as questões a serem debatidas com o candidato. Já na segunda forma – diretiva – o entrevistador é orientado por um roteiro com perguntas e quesitos importantes para a empresa que devem ser discutidos durante a entrevista. É importante que o recrutador escolha um local tranquilo, onde a entrevista não seja interrompida e que deixe o candidato à vontade. O objetivo da entrevista deve ser exposto, bem como as informações sobre a empresa e o as atividades a serem realizadas. O autor também sugere que o indivíduo seja entrevistado pela equipe com a qual trabalhará, dessa forma os parceiros aceitarão a nova contratação com maior facilidade. Alguns recrutadores durante a entrevista passam várias informações sobre a empresa e o produto e marcam, posteriormente, uma apresentação de vendas do candidato ou agendam viagens com representantes de vendas da empresa para que os candidatos conheçam o perfil do profissional desejado e, ao final da experiência estes vendedores apresentam um relatório detalhado sobre os candidatos ressaltando suas qualidades e habilidades. Neste período os candidatos também avaliam se desejam realmente trabalhar na empresa e desempenhar tais atividades (CHURCHILL & PETER, 2000).

De acordo com Moreira (2001), a contratação de profissionais externos tem algumas desvantagens como custo elevado, lentidão, impacto negativo no planejamento de cargos, salários e benefícios, uma vez que os contratados podem receber vantagens e salários maiores do que os atuais, desmotivação e insatisfação dos funcionários internos que poderiam ser promovidos para a vaga ofertada. Geralmente, a contratação interna e externa é utilizada em conjunto.

Para Miguel (2003), outras boas fontes de recrutamento são a interna e a de companhias concorrentes. A empresa deve verificar se dentro da própria organização existe algum bom profissional capacitado que poderia assumir a vaga disponível. Conforme Moreira (2001), algumas empresas utilizam as avaliações de desempenho para identificar os profissionais que podem ser transferidos ou promovidos para outras áreas e dão preferência a estes candidatos internos. Esta alternativa minimiza os gastos com treinamento e motiva os funcionários, porém pode gerar conflitos entre os indivíduos também interessados na vaga disponível, mas que não forem selecionados. A falta de renovação dos profissionais é um risco que a organização corre ao dar preferência pela contratação interna, uma vez que pode promover um bom profissional para outro setor e ficar com um incompetente em outro. Pode ocorrer também a contratação de profissionais experientes em empresas concorrentes. Neste caso os gastos com treinamento são reduzidos, porém, é possível admitir um vendedor com hábitos e vícios de venda não desejados pela empresa (MIGUEL, 2003; RICHERS, FIGUEIREDO & HAMBURGER, 1973).

2.2 TREINAMENTO

Segundo Kotler & Armstrong (1999), no passado as empresas contratavam os vendedores e sem treinamento já os colocavam em atividade com apenas blocos para tirar pedidos de compra, amostras grátis e algumas instruções na mão. A justificativa era: os custos com professores, materiais, sala de aula e, até mesmo o salário pago para um indivíduo apenas em treinamento, era muito elevado. Porém, sem o treinamento o contratado não tem capacidade de responder sobre a empresa, sua história, filosofia, missão, estrutura financeira e administrativa, mercados com os quais trabalha, características e informações detalhadas sobre os produtos e serviços que oferece. Não aprende a lidar com diversos tipos de clientes,

mercados e com as estratégias dos concorrentes, fazer apresentações e demonstrações dos produtos.

O processo de treinamento para Moreira (2001), deve ser dividido em quatro etapas distintas: “levantamento das necessidades, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método de treinamento e avaliação dos resultados”.

No levantamento das necessidades, a situação atual da empresa é avaliada, considerando seus objetivos e o que será necessário para atingi-los, o desempenho da equipe de vendas e suas atividades, problemas que atrapalham o crescimento da empresa, dificuldades encontradas no cumprimento das tarefas e avaliação dos relatórios gerados. Com estes dados é possível definir quais são as carências dos vendedores e o que pode ser aperfeiçoado. Estas necessidades podem ser apuradas através de entrevistas, questionários estruturados e reuniões com a equipe de vendas.

Após o levantamento das necessidades, o objetivo e conteúdo do treinamento devem ser definidos, na opinião do autor “é importante que este objetivo possa ser mensurado para que no momento da avaliação se tenham parâmetros claros”. Por exemplo, se o problema encontrado está na forma com que o representante de vendas informa o cliente sobre os produtos, a finalidade do treinamento será aperfeiçoar a oratória, a comunicação e as técnicas de vendas do profissional. Definido o objetivo, o conteúdo e duração do treinamento deve abranger todas as carências que impedem o seu alcance.

O próximo passo é determinar qual será o método a ser utilizado no programa de treinamento e desenvolvimento, considerando o perfil dos indivíduos que passarão pelo processo para garantir sua efetiva absorção. O treinamento somente será bem sucedido, segundo o autor, se os indivíduos envolvidos forem estimulados a participarem do processo, uma vez que o adulto só aprende se o treinamento possuir alguns princípios como: estimular o aprendizado, solucionar um problema ou desafio, promover o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional, liberdade para a tomada de decisões e respeitar o momento certo para o aluno aprender, pois problemas emocionais, ambientes de aula inadequados e qualidade das relações interpessoais podem afetar e invalidar o treinamento.

Alguns métodos utilizados são a aula expositiva, leitura e compreensão de textos, avaliação de estudos de casos, demonstração prática, palestras, dinâmicas de grupos, entre outros. Atualmente, algumas empresas têm levado seus funcionários para complexos ecoturísticos onde algumas atividades na natureza são realizadas para avaliar o condicionamento físico dos envolvidos, o equilíbrio físico e psicológico, o trabalho em equipe, etc (CANELA DE EMA, 2003). Conforme Miguel (2003), o treinamento pode ser dividido em técnico e comportamental. O primeiro aborda a empresa, seus produtos, mercado, clientes e concorrentes. O segundo desenvolve as habilidades dos vendedores, como a capacidade de criação, adaptação, organização, superação de problemas, de ouvir, falar e negociar com profissionalismo e ética.

Finalizado o processo de treinamento, de acordo com Moreira (2001), é preciso avaliar seu resultado: quais foram as mudanças ocorridas no comportamento da equipe de vendas? O que mudou no ambiente organizacional? Qual o impacto do resultado alcançado sobre os problemas levantados antes do treinamento? Estas perguntas podem ser respondidas através do preenchimento de questionários, reuniões, entrevistas com cada participante e observação das mudanças que ocorrem com os vendedores.

Hoje, os novos contratados ficam em média quatro meses em processo de treinamento, mas algumas organizações deixam o vendedor até mesmo doze meses aprendendo tudo sobre a empresa, o produto, distribuidores, fornecedores, técnicas de vendas, clientes, concorrentes, mercado, ética, etc. E mesmo após um treinamento intenso, anualmente oferecem cursos de reciclagem para a equipe de vendas. De acordo com Churchill & Peter (2000), “o treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar melhor os vendedores experientes”. Pode ser oferecido de várias formas: seminários, cursos, palestras, vídeos, estudos de casos, simulações, teleconferências, softwares interativos, saídas à campo, etc. Algumas empresas

possuem até mesmo uma equipe interna que ministra o treinamento (durante o expediente ou não), ou contratam profissionais externos para capacitarem os novos vendedores. As organizações que admitem profissionais que não têm experiência com venda em equipe precisam oferecer também, este tipo de treinamento.

Conforme Miguel (2003), um treinamento bem elaborado e ministrado é capaz de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da organização, pois estimula a motivação dos funcionários que sentem-se orgulhosos e comprometidos em realizar um bom trabalho. Porém é difícil modernizar uma equipe de vendas e deixá-la melhor que a concorrência rapidamente, explicam Shapiro, Slywotzky & Doyle (1998), mas trata-se de um excelente investimento que as empresas com visão à longo prazo não podem esquecer.

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação dos funcionários, explica Moreira (2001), é fundamental em todas as áreas da empresa e para Churchill & Peter (2000), esta questão deve ser considerada, até mesmo, durante o processo de seleção de candidatos. Entretanto, para a equipe de vendas este aspecto é indispensável, onde as tentativas de vendas são incertas e grande parte não são concretizadas, frustrando assim, o vendedor que algumas vezes não é recebido pelo cliente, perde sua oportunidade de venda para a concorrência, em geral trabalha sozinho, não possui autonomia para concretizar uma venda e acaba perdendo grandes pedidos, ou dependendo do resultado da transação, a comissão da venda não corresponde à expectativa.

Ainda conforme Moreira (2001), a motivação é “a energia que flui de dentro das pessoas, direcionando a ação. E, como toda energia, se não for constantemente alimentada, acaba”. Cada pessoa tem sua forma particular de ser motivada e cabe à empresa descobrir quais são estes estímulos. Algumas organizações entendem que o maior estímulo do vendedor é sua recompensa financeira, mas hoje as empresas já utilizam outros fatores como padronização das promoções e remuneração dos vendedores, distribuição das atividades, melhoria nas condições e carga de trabalho, definição dos objetivos e metas a serem alcançadas, presença de novos desafios e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, entre outros. O ambiente organizacional também contribui para a motivação dos vendedores. Os objetivos, desafios e missão, comportamentos e atitudes desejadas pela empresa devem ser claramente definidos.

Para corresponder às expectativas dos seus superiores, explicam Churchill & Peter (2000), os funcionários devem receber informações detalhadas das atividades a serem cumpridas e como será a avaliação de desempenho, as quais devem ser justas, pois um objetivo impossível de ser alcançado é completamente desmotivador. A organização também pode elevar o moral e o desempenho da sua equipe de vendas por meio do clima organizacional, quotas de vendas e incentivos positivos (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

O comportamento da empresa para com seus funcionários, segundo os autores, afeta diretamente suas atitudes, assim, funcionários mais valorizados alcançam melhores resultados. A companhia deve oferecer maiores oportunidades e recompensas, estimulando assim, não só seus vendedores, mas todos os seus funcionários e colaboradores. Algumas empresas definem a quantidade de vendas e as divide entre seus produtos, sendo a remuneração variável em relação ao alcance destas quotas. Geralmente, para estimular a equipe de vendas a empresa define um número de quotas superior ao necessário para atingir sua previsão de vendas e não ter prejuízos caso a meta não seja atingida. Outros incentivos também utilizados pelas organizações são os concursos de vendas, homenagens, prêmios (mercadorias, viagens, etc), participação nos lucros e reuniões que quebram a rotina, proporcionam interação entre diretoria e funcionários e facilitam a exposições de opiniões.

2.4 REMUNERAÇÃO

Para Schewe & Smith (1982), a remuneração financeira é outra forma de motivar os representantes de vendas. O plano de remuneração da empresa deve ser elaborado de acordo

com suas necessidades, focando seus objetivos e diminuindo seus gastos, entretanto, a equipe de vendas deve se sentir bem remunerada e valorizada. Os valores devem ser lógicos, justos e nivelados com os índices de mercado, as habilidades que o profissional deverá possuir e com o tipo de trabalho que desenvolverá, seu grau de dificuldade, quantidade de profissionais que o mercado oferece e resultados gerados para a empresa (KOTLER & ARMSTRONG, 1999; MOREIRA, 2001).

As organizações dispõem de três métodos, na opinião de Miguel (2003), para remunerar e incentivar seus funcionários, são eles:

Incentivos monetários: Calculados de acordo com as vendas da empresa e outras realizações financeiras. São pagos aos funcionários na forma de salário fixo mensal independente da quantidade de vendas realizadas, representam segurança para quem recebe, mas não recompensa devidamente as pessoas que produzem melhores resultados para a organização. É utilizado quando as vendas não são complexas e exige que a empresa mantenha constante supervisão sobre os funcionários. As comissões também estão nesta categoria. São pagas em relação à produtividade do indivíduo, ou seja, cada venda gera um percentual de lucro para o funcionário, porém quando a demanda diminui pode gerar queda na motivação e segurança dos mesmos. Podem originar certos vícios nos vendedores como desinteresse por produtos mais complicados de vender, preferência por clientes mais fáceis, clientes pequenos mal atendidos e descaso por novos clientes (CHURCHILL & PETER, 2000; MIGUEL, 2003; RICHERS, FIGUEIREDO & HAMBURGUER, 1973). Prêmios também podem ser pagos em casos específicos de desempenhos superiores ao esperado.

Incentivos não-monetários: São utilizados para recompensar funcionários que alcançam metas acima do planejado, desenvolvem suas atividades em tempo menor que o estipulado, dedicam tempo maior nas atividades da empresa, etc. Podem ser oferecidos na forma de placas e medalhas de reconhecimento, carta do presidente da empresa, jantares e viagens com acompanhantes, entre outros.

Incentivos mistos: Combinam os incentivos citados acima, sendo o mais utilizado atualmente por permitir maior flexibilidade para a empresa remunerar seus funcionários e administrar suas despesas.

Existem também alguns benefícios considerados extras, como seguros de vida, saúde e acidentes de trabalho, férias remuneradas, horas-extras, 13º salário e pensões, assistência médica e odontológica, vale-refeição e vale-transporte, convênios, celular, veículo, notebook, etc. Tais benefícios geram segurança e satisfação com a empresa e trabalho desenvolvido (KOTLER & ARMSTRONG, 1999; MOREIRA, 2001).

O planejamento de salários também pode ajudar a empresa a direcionar suas vendas e alcançar metas, por exemplo, caso a organização precise captar novos clientes, poderá definir um bônus a ser pago ao vendedor a cada novo cliente conquistado.

Para definir sua política de remuneração a empresa deve considerar seu tempo de existência, produto ou serviço comercializado e margem de contribuição, as características dos clientes, atuação no mercado, as práticas da concorrência e o custo de cada venda (MOREIRA, 2001; RICHERS, FIGUEIREDO & HAMBURGUER, 1973). A organização pode pesquisar quais são os valores praticados no mercado em cadernos e agências de empregos, sindicatos e através da sua própria pesquisa entrando em contato com empresas do mesmo porte e segmento. Entrevistas com pessoas ligadas ao departamento comercial e recursos humanos podem ser utilizadas e questionários estruturados devem considerar que um mesmo cargo pode ter responsabilidades diferentes. O planejamento salarial da empresa também deve prever um salário de admissão para os novos contratados com possibilidade de aumento e reajustes conforme o desempenho do profissional. Estes reajustes podem ser individuais – “promoção, mérito ou enquadramento” – ou coletivos – “negociações com o sindicato, reposição da inflação ou acordo com os funcionários”.

2.5 SUPERVISÃO

Para Kotler e Armstrong (1999), toda equipe de vendas necessita de supervisão, que além de motivar também orienta as pessoas sobre como o trabalho deve ser desenvolvido. “A maneira como o gerente de vendas supervisiona as atividades de seus vendedores influenciará diretamente o desenvolvimento profissional e o desempenho deles”, explica Miguel (2003).

De acordo com o autor, o gerente pode adotar três formas de supervisão, são elas: (1) Orientada para os resultados finais onde o foco é o volume de vendas e a participação da empresa no mercado. O gerente estabelece as metas, acompanha e informa os resultados obtidos e o vendedor define seu método de trabalho para alcançar as metas estabelecidas. (2) Orientada para atividades, onde o objetivo é aperfeiçoar as atividades rotineiras como atender telefones, visitar clientes, demonstrar produtos, solucionar problemas e gerar relatórios. (3) Orientada para capacidades ou competências. Neste tipo de supervisão, o gerente procura descobrir quais são as habilidades e competências do vendedor para aperfeiçoá-las. Através de visitas simuladas e acompanhamento do vendedor em visitas reais, o gerente descobre quais são os pontos fortes e fracos dos indivíduos podendo, assim, desenvolver profissionalmente sua equipe.

Conforme, Kotler & Armstrong (1999), geralmente as organizações classificam seus clientes de acordo com a quantidade de vendas, lucratividade, potencial de crescimento e frequência de visitas realizadas por empresas concorrentes. A partir desta análise, normas de visitas são definidas. Por exemplo, clientes que efetuam várias compras ou que possuem um grande potencial de crescimento, são mais visitados pelos vendedores. Até mesmo o tempo que o vendedor gasta procurando novas contas também é definido, assim, as empresas especificam quanto tempo o profissional de vendas deve gastar com clientes potenciais e quando a frequência de visitas deve ser reduzida, por um determinado cliente não apresentar bons resultados. Através de um planejamento de visitas não só os melhores clientes podem ser identificados, como quais são as melhores épocas para visitá-los. É importante avaliar também, o tempo que o vendedor gasta com viagens, tarefas administrativas, alimentação, descanso e aguardando para ser recebido pelo cliente. Para reduzir o tempo perdido nestas atividades, algumas empresa investem em telemarketing, otimização de rotas, simplificação de formulários de vendas, informática, especificações dos clientes, etc. “A automação da força de vendas não só baixa os custos da força de vendas e aumenta a produtividade como melhora a qualidade das decisões da administração” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

2.6 AVALIAÇÃO

De acordo com Shapiro, Slywotzky & Doyle (1998), a equipe de vendas deve ser avaliada de acordo com as metas estabelecidas para o cargo. Em geral, nas empresas bem sucedidas a eficiência das pessoas está vinculada à motivação, mas para se manterem motivadas, precisam ser bem avaliadas, de maneira rápida, contínua, justa e com igualdade para todos os membros da equipe. Nas palavras de Moreira (2001), “A avaliação da força de vendas permite que o gestor da área comercial acompanhe o desenvolvimento de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados”. Seu objetivo é aperfeiçoar os resultados alcançados pela equipe, direcionar os recursos disponíveis e implantar ações corretivas e de reconhecimento.

O sistema de avaliação deve considerar as características utilizadas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, as metas, diretrizes e políticas estabelecidas para o cargo, os fatores motivacionais e a forma como os vendedores são liderados, sendo que o desempenho resulta da motivação do profissional para vender mais, gerar mais lucros para empresa e se relacionar com os clientes. É importante, complementa Moreira (2001), considerar a interação do vendedor com todos os departamentos da empresa envolvidos com o cliente, uma vez que um cliente pode ser prejudicado pelo mau atendimento do departamento de crédito e cobrança, mas descarregar sua frustração em cima do vendedor que desempenhou seu papel corretamente e não originou o problema.

Em geral, observam Richers, Figueiredo & Hambúrguer (1973), as pequenas empresas não dispõem de um sistema para avaliar e controlar seus funcionários, utilizam apenas, as informações sobre a quantidade de vendas realizadas como critério de julgamento, mas mesmo sendo de pequeno porte estas organizações podem avaliar suas equipes de vendas usando como referência relatórios periódicos contendo informações sobre o volume de vendas por clientes, quantidade de vendas realizadas por produtos, atividades desenvolvidas pelo vendedor, tempo gasto em cada visita e programação de novas visitas. Para Schewe & Smith (1982), seja qual for o critério de avaliação, todos os funcionários envolvidos devem estar cientes do método utilizado pela empresa para direcionarem seus esforços e objetivos.

Conforme Churchill & Peter (2000), na maioria das empresas os gerentes ou supervisores de vendas avaliam sua equipe através da distribuição de notas, para cada profissional, em vários quesitos como, conhecimento do trabalho, política da empresa, produtos e preços, aceitação pelos clientes, esforço para a conclusão de vendas, habilidade para captar novos clientes, confiabilidade, iniciativa, aparência pessoal, entre outros. A importância de cada atributo varia conforme a política empresa e o objetivo da avaliação. O gerente também pode avaliar sua equipe de vendas através dos dados obtidos em pesquisas diretas com os clientes, conversas com os outros membros da força de vendas, cartas, e-mail e reclamações feitas pela clientela e observações pessoais, complementam Kotler e Armstrong (1999).

O método de avaliação pode ser dividido em três etapas, explica Moreira (2001). O primeiro passo é expor ao vendedor como a empresa gostaria que fosse seu desempenho em relação ao volume de vendas necessário, quantidade de visitas aos clientes, rotas planejadas, rentabilidade, elaboração de relatórios de vendas, relacionamento com os colegas de serviço, dedicação, qualidade do trabalho, etc. O gerente nesta etapa deve ouvir o representante de vendas e considerar suas solicitações e sugestões para o cumprimento das metas. Reuniões individuais periódicas devem ser agendadas para o acompanhamento dos objetivos acordados, bem como para ajustar os desvios que ocorreram e atrapalharam o alcance dos resultados esperados. De acordo com Kotler e Armstrong (1999), estas reuniões de feedback podem, inclusive, impulsionar o desempenho dos vendedores, uma vez que estes estão cientes que haverá uma reunião para controle das atividades.

A última etapa, segundo Moreira (2001), constitui da própria avaliação do profissional. Nela, todos os dados e relatórios obtidos desde a primeira reunião, onde foram definidas as metas e objetivos, devem ser analisados. Um novo planejamento deve ser acordado entre o gerente e o vendedor, contendo as novas metas, os pontos fortes que deverão ser mantidos e os fracos poderão ser melhorados e até mesmo, se o profissional deverá passar por um processo de treinamento para aperfeiçoar seu desempenho.

Outro método utilizado pelas empresas e que pode conter falhas, descrevem Kotler e Armstrong (1999), é a comparação do desempenho de um vendedor com outro, uma vez que as regiões onde cada profissional atua podem apresentar diferenças, bem como o nível da concorrência e a carga de trabalho. A empresa deve avaliar não apenas o volume de vendas conquistadas pelo funcionário, mas inclusive, a sua contribuição no lucro líquido, considerando seus gastos e composto de vendas. Comparações entre o volume de vendas atual e o passado também podem usadas na avaliação de desempenho, pois indicam o progresso profissional do indivíduo.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa foca um estudo de caso realizada na Natache Indústria de Alimentos. Para tal, foi feita uma entrevista focalizada com o assessor de vendas da empresa, além de pesquisa documental eletrônica para coleta de informações.

De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas,

observações, documentos, etc. O estudo de caso é frequentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las.

Em relação às entrevistas, esses autores mostram que elas ocorrem com o encontro de duas pessoas, portanto é uma conversa realizada face-a-face, em que uma destas obtém as informações que deseja da outra pessoa, através de uma conversa de natureza profissional e de forma metódica. Para Andrade (1997), a entrevista tem algumas vantagens sobre outras técnicas, devido ao fato de que pode ser utilizada com pessoas de todos os segmentos sociais. O entrevistador pode esclarecer e tirar dúvidas do entrevistado acerca das perguntas propostas, pode-se observar gestos, atitudes e reações do entrevistado.

Segundo Selltiz, Jahoda, Deutsch & Cook (1967):

“a definição de uma entrevista focalizada pode ser ampliada, de forma a incluir qualquer entrevista em que o entrevistador conheça, antecipadamente, os aspectos de uma experiência que deseja que o entrevistado abranja em sua discussão, ainda que o pesquisador não tenha observado e analisado a situação específica de que o entrevistado participou.” (SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH & COOK, 1967:297)

Ainda, de acordo com esses autores, a entrevista focalizada é realizada através de uma lista de tópicos que devem ser abrangidos, mas o entrevistador determina a ordem e a maneira de propor as perguntas.

A amostragem realizada é classificada como uma amostragem por julgamento, onde o elemento escolhido para ser entrevistado é escolhido de forma proposital, de acordo com a sua capacidade de oferecer informações pertinentes à pesquisa. Segundo Malhotra (1996), a amostragem por julgamento é uma amostragem não probabilística, em que a seleção das unidades amostrais é baseada no julgamento do pesquisador, em função de alguns parâmetros. O pesquisador escolhe os elementos acreditando que sejam representativos ou apropriados.

A análise dos dados obtidos foi através da interpretação dos dados coletados através da entrevista realizada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os principais clientes da Natache em nível nacional são as redes Carrefour/Champion e Makro. Por serem duas grandes empresas a força de vendas tem que ter bastante profissionalismo para conseguir manter os produtos em uma condição de venda satisfatória para ambas as partes. As visitas são feitas diariamente nas lojas de cada estado. É feito um acompanhamento de crescimento de loja a loja, variando com número de vendedores proporcional ao número de lojas. E dividido mais ou menos dez lojas para cada vendedor, adicionando um promotor para acompanhamento da venda diária do produto.

O tamanho da força de vendas da empresa é trabalhada com definições rápidas de atuação, para sempre aumentar o espaço no mercado e na ponta de gôndola de cada loja. Em cada estado sempre o concorrente é local. Foi descrito que a logística só é adequada no estado de São Paulo, onde está situada a fábrica. Nos outros estados, existem muitas deficiências na logística – principalmente na entrega dos produtos.

A força de vendas possui uma importância muito grande neste tipo de mercado, porque o cliente alvo depende fortemente do tipo e qualidade do produto que ele quer adquirir. Por isto é analisada diariamente pela força de vendas qual o volume de vendas por loja deve ser trabalhada. É feito sempre ações de abordagem junto ao cliente, estimulando-o a levar os produtos para casa, como sendo um item do seu consumo diário na sua lista de compras. O pós-venda é muito diferenciado, porque existe uma preocupação muito grande da força de vendas, que o giro do produto seja cada vez mais crescente.

O recrutamento e seleção de vendedores são feitos através de empresas especializadas em seleção de pessoal. Os indicados pela empresa de recrutamento, serão entrevistados pela supervisão de vendas, onde será feita a seleção final do candidato, através de testes de perfil

ideal para a execução da venda. É verificado também, se o vendedor já tem conhecimento do mercado, se conhece bem como é o sistema de compra do cliente principal, quanto tempo de experiência possui nesse tipo de atividade, e qual a linha de trabalho está acostumado a desempenhar. A avaliação é definida após este questionário, sempre definido o vendedor que tiver maior conhecimento de mercado.

Em relação ao treinamento, inicialmente o vendedor conhece o funcionamento de todos os setores da empresa. Isto é fundamental para que ele possa acompanhar todo o processo da venda que irá efetuar. Ele será, além de vendedor, um solucionador de problemas, envolvendo-se em outras áreas, e até na financeira se for preciso, para que o trabalho final tenha êxito. Esse treinamento tem a duração de uma semana, e é composto de palestras com informações sobre o mercado, o concorrente de cada estado, a origem do produto, qualidade do produto, como a força de vendas da Natache atua dentro da empresa, quais os diferenciais de mercado em que a empresa pode oferecer e afins.

Como o vendedor representa a empresa e a concorrência atual nos mercados é muito grande, é de extrema importância que os vendedores estejam bem preparados e dominem bem o processo de vendas, que conheçam todos os produtos que vai vender, os limites de desconto, bonificação ou vantagens para o cliente - inclusive até os quais ele pode chegar. É importante que o vendedor também tenha ciência acerca das características do produto, da área de atuação dos clientes, da participação de mercado que o mesmo possui, da que ele pretende alcançar, e de todos os esforços que a empresa que ele representa está fazendo para que o produto tenha sucesso. A eficácia e eficiência da força de vendas desempenham, quase sempre, um papel essencial no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa. As quotas são estipuladas mediante relatórios mensais de cada consumo de cada loja, acompanhado com o supervisor mediante compra semanal de cada loja.

A empresa considera indispensável, a fixação dos objetivos e das quotas, para estimular a atividade dos vendedores, fixar-lhes periodicamente, número de visitas a fazer e o número de clientes novos a conquistar. A empresa vê na atribuição desses objetivos individuais, ao mesmo tempo, uma excelente forma de estímulo para o vendedor e constitui também um instrumento indispensável para o controle e avaliação do desempenho da força de vendas.

Para manter e estimular o dinamismo dos vendedores, são utilizados vários meios para motivá-los. Uma delas é a ação exercida sobre os vendedores pelos seus supervisores, com a missão fundamental de motivar a equipe agindo que como conselheiros, quer como colegas que o apoiam. Além disso, são fornecidos para auxiliar o processo de prospecção de clientes potenciais e fechamento do processo de venda, um manual de vendas sendo que a sua parte principal é composta com argumentações sobre a qualidade dos produtos, publicidade, preços, comparação técnica dos produtos concorrentes, fichas de referência acerca dos produtos e tabela de preço. O processo de demonstração dos produtos é facilitada pela utilização de mídias de demonstração de comerciais dos produtos, modelos reduzidos do produto e kits de demonstração. Para incentivar as vendas é fornecido todas as informações sobre empresas concorrentes, festas anuais, incentivos monetários, concursos, avaliação constante onde os melhores recebem recompensa.

A empresa faz controle das atividades e dos resultados dos vendedores, em primeiro lugar, a partir do número de encomendas que estes fecham, do volume de negócios que realizam e da margem líquida que eles obtém. Este controle não se reduz apenas às vendas que efetuam, também são avaliados por alguns aspectos qualitativos como o planejamento de visitas a serem efetuadas, operações de promoções ou merchandising a por em prática, informações transmitidas à empresa sobre clientes e a concorrência. A avaliação dos vendedores é absolutamente indispensável, que sob o ponto de vista da empresa, quer dos próprios vendedores

Após a conclusão da venda, o profissional de vendas informará ao cliente as pessoas ou equipe que irão atendê-lo quando necessário. Na maioria das vezes o indicado é o gerente

de vendas, o qual inclusive é o responsável também pela área de logística na região. Assim, é possível fazer o cliente sentir-se seguro quanto a necessidade de informação ou retorno sobre status atual do pedido. Após a chegada da mercadoria é de fundamental importância, fazer uma visita, conferindo se o pedido foi entregue de acordo com o combinado e se houver algum tipo de problema, resolvê-lo e procurar levantar os pontos que podiam ser aperfeiçoados no atendimento às necessidades dos clientes. Este fato é muito importante, pois o processo de fidelização do cliente passa pelo conhecimento do pós-venda, que garante o retorno do cliente para a compra do produto adquirido ou de novos produtos.

No caso de reclamações dos clientes a Natache está atenta a esses acontecimentos. Apesar de em princípio, representar um aborrecimento para a empresa, as reclamações permitem que a empresa identifique problemas que ocorrem junto aos seus clientes. Em relação à área de vendas, muitos desses problemas já foram identificados e solucionados. Para evitar esses problemas, o supervisor orienta os seus vendedores para que não façam o cliente esperar, ouça o reclamante atentamente, sem interrompê-lo, dê solução ao problema do cliente de imediato e não transfira a culpa do ocorrido para outras pessoas.

5. CONCLUSÃO

Em um primeiro momento é necessário ressaltar que no caso da Natache Alimentos, a correta administração da sua força de vendas é de fundamental importância para o sucesso da mesma. As empresas responsáveis pelo recrutamento e seleção de vendedores têm de escolher os melhores profissionais de acordo com o perfil exigido pela empresa. Além disso, o treinamento dos novos e antigos funcionários é importante para que os mesmos possam oferecer as melhores soluções para os seus clientes e ao mesmo tempo resolver todos os problemas pendentes.

Outro ponto que merece destaque é o fato da empresa trabalhar com 2 grande varejistas nacionais. Isto implica na necessidade de uma grande competência por parte dos profissionais de venda que atendem a esses dois principais clientes da Natache Alimentos, bem como dos gerentes que são responsáveis pela equipe que presta esse atendimento.

Uma prática gerencial adotada são reuniões semanais entre os vendedores com o objetivo de verificar os erros e os acertos de toda a equipe. Esta é uma atividade muito importante pois permite que a equipe se entrose de uma forma mais concisa e ao mesmo tempo é útil para o aprendizado da própria equipe. Além do mais, esta é uma atividade motivacional para toda a equipe, o que na área de vendas é premente para o alcance dos bons resultados.

Os problemas relacionados à logística têm de ser superados rapidamente. As falhas que ocorrem na entrega dos produtos compromete o trabalho desenvolvido pela força de vendas e a satisfação dos clientes. Por outro lado, o acompanhamento realizados constantemente pela equipe de vendas contribui para o aumento da satisfação dos usuários e conseqüentemente para a sua fidelização.

A atividade de gerenciamento da força de vendas é de fundamental importância para as organizações, pois da sua atividade depende o desempenho adequado deste setor que não só representa a empresa frente ao mercado, como é capaz de desempenhar programas de marketing – marketing de relacionamento, pesquisas de satisfação e afins – e ainda é a responsável pela fonte principal de receitas da maioria das organizações.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para Cursos de Pós-Graduação. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRUYNE, Paul de. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CANELA DE EMA. Minas Gerais, 2003. Disponível em: <<http://www.canelaema.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2004.
- CHURCHILL JR., Gilberta; PETER, J. Paul. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. Marketing Research: an applied orientation. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- MIGUEL, Nicolau André de. A venda pessoal. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOREIRA, Júlio César T. (Coord.). Administração de Vendas. São Paulo: Saraiva, 2001.
- RICHERS, Raimar; FIGUEIREDO, Orlando; HAMBURGUER, Polia. Administração de Vendas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. Marketing: Conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- SELLTIZ; JAHODA; DEVSCH; COOK. Métodos de pesquisas nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.
- SHAPIRO, Benson; SLYWOTZKY, Adrian; DOYLE, Stephen. Os vendedores na era das commodities. HSM Management, São Paulo, n.11, p.4, nov./dez. 1998.