

Reflexões sobre Administração da Equipe de Vendas: Um diagnóstico sobre o perfil dos vendedores de uma Produtora de Vídeo

RESUMO

O conceito de Vendas está relacionado com a arte de se conquistar clientes através de produtos e serviços. Esta área consiste em um processo entre o vendedor que oferece o que está sendo vendido e consumidor que comprará o que foi disponibilizado. Algumas pessoas possuem vocação para exercer esta função, porém, se não forem treinadas e incentivadas adequadamente, dificilmente terão um bom desempenho na profissão de vendedor. Aliás, em empresas brasileiras, este desempenho vem sendo questionado. Os recentes estudos acerca do tema, vêm apontando à baixa qualificação desses profissionais. Algumas correntes teóricas demonstram também que inúmeras empresas contam com bons vendedores nas equipes, mas não conseguem mantê-los motivados para atingir os objetivos traçados; resultando então em demissões devido à falta de rendimento. Assim, diante desta realidade, surge o interesse o interesse do presente artigo em realizar um diagnóstico da área de vendas de uma empresa no ramo de produção de comerciais. Desta maneira, pretende-se verificar a existência de problemas semelhantes àqueles citados no parágrafo anterior. Como forma de garantir maior veracidade das informações apresentadas; ao longo do texto, não será citado o nome da empresa a ser estudada. Mais especificamente, pretende-se: (i) verificar as etapas da gestão de pessoas aplicadas na empresa (X); (ii) identificar o perfil dos vendedores da empresa, e (iii) elaborar sugestões que possam acrescentar e auxiliar na administração da força de vendas da empresa.

Palavras – Chave: Planejamento, Estrutura e Equipe de Vendas.

1 INTRODUÇÃO

Baseada nas inúmeras mudanças que as organizações vêm enfrentado nos dias atuais, a tecnologia fortemente se insere e cria alguns novos desafios. O livre fluxo de informações na internet bem como o estabelecimento de novas formas de se fazer negócio faz com que uma das mais tradicionais atividades de mercado como a administração de vendas assuma importância cada vez maior (Goldberg, 2007). O conceito de vendas está relacionado com a arte de se conquistar clientes através de produtos e serviços. Esta área consiste em um processo entre o vendedor que oferece o que está sendo vendido e o consumidor que comprará o que foi disponibilizado. O método de venda envolve um contato intenso com a clientela. Se este contato for realizado com cautela e determinação pode levar ao sucesso na conquista de clientes.

Dentro deste processo, o vendedor torna-se uma figura indispensável. De acordo com Cobra (1981), “o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação”. Algumas pessoas possuem vocação para exercer esta função, porém se não forem treinadas e incentivadas adequadamente, dificilmente serão bons vendedores. O grau de desempenho de um vendedor é indicado pelo volume de vendas, medido em números absolutos ou relativos em relação ao potencial de mercado de sua área de trabalho (Silva, 1995).

Contudo, em empresas brasileiras, este desempenho vem sendo questionado. Os recentes estudos acerca do tema vêm apontando à baixa qualificação desses profissionais. Algumas

correntes teóricas demonstram também que inúmeras empresas contam com bons vendedores nas equipes, mas não conseguem mantê-los motivados para atingir os objetivos traçados; resultando então em demissões devido à falta de rendimento. Macedo (2006) completa que os percentuais de rotatividade de vendedores no varejo oscilam muito; mas chegam em até 50% ao ano em algumas redes de lojas. Entender a razão desta instabilidade pode fazer toda a diferença na eficácia dos profissionais de recursos humanos nessa área.

Assim, diante desta realidade, surge o interesse do presente artigo em realizar um diagnóstico da área de vendas de uma empresa no ramo de produção de comerciais. Desta maneira, pretende-se verificar a existência de problemas semelhantes àqueles citados no parágrafo anterior. Como forma de garantir maior veracidade das informações apresentadas; ao longo do texto, não será citado o nome da empresa a ser estudada. Mais especificamente, pretende-se: (i) verificar as etapas da gestão de pessoas aplicadas na empresa (X); (ii) identificar o perfil dos vendedores da empresa, e (iii) elaborar sugestões que possam acrescentar e auxiliar na administração da força de vendas da empresa.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa X foi fundada no ano de 1987, dando início as suas atividades no mesmo período. Vale destacar que o seu surgimento ocorreu em função da necessidade de haver uma produtora de vídeo (comerciais) ligada ao um programa de esportes, exibido diariamente há 25 anos na televisão. A partir de 1990 a empresa começou a produzir também comerciais em geral, com outras finalidades, como, por exemplo, campanhas políticas, vídeos institucionais e etc., atendendo então, todo o estado de Minas Gerais. Os comerciais produzidos são bem ecléticos e focam em diferentes tipos de segmento empresarial.

Para a realização da venda de anúncios, a empresa (X) tenta manter uma força de vendas de até 35 representantes comerciais. Entretanto, no presente momento, a equipe é formada por 32 vendedores que, por sua vez, são dirigidos por um gerente. Convém relatar que estes vendedores são autônomos; recebem semanalmente uma ajuda de custo contendo vale – transporte de apoio as visitas e ticket – refeição. A cada venda realizada o vendedor ganha uma comissão de 10% sobre o percentual que a empresa X recebe, em função da participação por anúncios comercializados.

Como a empresa em questão presta serviços principalmente para um canal de televisão, torna-se necessário seguir as normas estipuladas pelo contratante. A emissora exige, por exemplo, a colocação de um número mínimo de comerciais produzidos pela produtora, que serão mantidos no ar de segunda a sexta-feira, durante a exibição do programa. Assim, a empresa (X) precisa vender estes comerciais através de seus vendedores. Nesse sentido, a alta administração da empresa procura recrutar profissionais com habilidades na área de vendas, com o objetivo de obter resultados positivos e almejados pela empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa utilizada neste artigo se enquadra como uma pesquisa descritiva. Segundo Mattar (1994), a pesquisa descritiva caracteriza-se por: (i) possuir objetivos bem definidos, (ii) procedimentos formais, (iii) ser bem estruturada e (iv) dirigida para solução dos problemas.

Para realizar um estudo qualitativo na presente pesquisa, de natureza descritiva, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas junto a indivíduos da população estudada. Além disso, foi realizado um levantamento do tipo survey, com base em variáveis quantitativas, para efetuar análises estatísticas. Como forma de realizar o estudo quantitativo, questionários estruturados foram aplicados junto à população da pesquisa. A equipe de vendas da organização (X), que atua no Estado de Minas Gerais, no ramo de comerciais de TV e outros produtos afins, foi utilizada como população-alvo na pesquisa, contando com 32 indivíduos.

Como forma de analisar os dados quantitativos, foram realizadas análises multivariadas, com maior ênfase para as análises de cluster (conglomerados) e discriminante. A análise de cluster é uma técnica de natureza independente, que visa dividir a população em sub-populações que possuem características homogêneas dentro dos clusters e heterogêneas entre clusters (Hair et al., 2005; Malhotra, 2001). Desse modo buscou-se nesse estudo utilizar a análise de cluster para identificar a existência de diferentes grupos de vendedores na empresa (X). A análise discriminante, por sua vez, tem como objetivos avaliar se existem diferenças significativas entre os *scores* médios de grupos definidos *a priori*; e identificar quais variáveis preditoras são as mais relevantes para explicar as diferenças (Malhotra, 2001). O presente estudo utiliza dessa técnica para discriminar os clusters existentes na pesquisa, bem como identificar as variáveis mais relevantes para explicar as diferenças entre os grupos.

Além disso, procederam-se as análises de Tabulação cruzada (crosstabs) e distribuição de frequência. Vale destacar que estas análises são muito utilizadas por pesquisadores da área de marketing. Os dados quantitativos obtidos foram analisados através do software Statistical Package for the Social Science (SPSS- versão 12.0). Não obstante, é importante frisar que estas análises contribuíram para a identificação do perfil dos vendedores da empresa em pauta.

A tabela (1) e os quadros (1 e 2) resumem os parâmetros técnicos e as variáveis utilizadas na pesquisa de campo:

TABELA 1. Parâmetros utilizados na pesquisa de campo.

População	Vendedores
Tipo de survey	Pessoal
Tamanho da população	32 respondentes
Período da pesquisa	Outubro-Novembro de 2007

QUADRO I. Variáveis demográficas utilizadas na pesquisa.

<ul style="list-style-type: none"> - A: Sexo; - B: Idade; - C: Nível educacional; - D: Estado civil.
--

QUADRO II. Aspectos relacionados com a área de vendas, na presente pesquisa.

<ul style="list-style-type: none"> - E1: Planos de compensação; - E2: Política salarial;
--

- **E3:** Quotas de vendas;
- **E4:** Fluxo de informações sobre os produtos aos clientes;
- **E5:** Repasse de informações sobre formas de pagamentos;
- **E6:** Captação de clientes;
- **E7:** Execução das atividades;
- **F:** Forma de recrutamento para contratação;
- **G:** Avaliação da supervisão do gerente de vendas junto a sua equipe.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Kotler (1998), para que uma organização consiga atingir seus objetivos traçados em vendas, é necessário que a mesma possua uma equipe de profissionais composta por pessoas treinadas e motivadas; e que tenham em mente o mesmo objetivo. Quanto à formação desta equipe; os profissionais são recrutados, selecionados e treinados para transmitir aos clientes, que o produto a ser vendido, irá atender plenamente a seus desejos e necessidades (Kotler, 1998). Deste modo, para que esta equipe consiga acompanhar e atuar em mercados instáveis e de acirrada concorrência, a empresa precisa formular estratégias de marketing que analisem questões como posicionamento do negócio, preços, distribuição, promoção.

Segundo Persona (2007), para se executar um planejamento eficiente da força de vendas, são necessárias ações como; localizar e focar ações em seu mercado alvo, avaliar e atender as necessidades de seus clientes, criar produtos e serviços para isso; descobrir quem são seus concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos, o que estão fazendo e onde pretendem chegar; criar uma estratégia de sucesso competitivo; antecipar-se as mudanças do mercado, acompanhando as tendências e planejando ações futuras; identificar oportunidades para desenvolver novos produtos e serviços inéditos, baseados nos anseios do mercado; definir quais ações tomar para alcançar o melhor resultado, no menor prazo e com um mínimo de investimentos; criar uma seleção mais eficiente de canais e ações de propaganda e publicidade, suspendendo gastos com o que não traz resultados.

Para auxiliar na administração desta força de vendas, a maioria das empresas contrata um gerente que será responsável pela produtividade deste setor. Este profissional é o responsável pela ligação entre a empresa e vendedores. Seu trabalho é fundamental, pois o vendedor ou o representante comercial trabalha dentro de uma determinada região, fora do escritório da empresa e necessita da orientação de seu supervisor para integrar-se à sua empresa, facilitando a realização de seus objetivos (Cobra, 1998).

Contudo, administrar a força de vendas não é uma tarefa fácil. Diversos autores garantem que este tipo de gerenciamento tem um custo elevado quando mal administrado. Para evitar este desgaste, Souza e Sette (2000) afirmam que os gestores precisam ter objetivos bem definidos, planejamento bem elaborado e estrutura de vendas eficiente.

4.1 Recrutamento e Seleção de Vendedores

Os pré-requisitos para a ocupação do cargo de vendedor variam conforme questões inerentes à organização: seu tamanho; a natureza do produto a ser vendido; a localização geográfica; o status do mercado de trabalho e as características pessoais do administrador da empresa.

Existem diversas formas de recrutar pessoas para o setor de vendas. As empresas de grande porte costumam ter um departamento específico de RH que auxiliam nestas questões; enquanto nas pequenas e médias empresas o processo de seleção ocorre geralmente através de entrevista pessoal e a análise de currículo. A segunda forma de recrutamento diz respeito às agências especializadas. As mesmas possuem cadastro de muitos candidatos; costumam fazer anúncios e antecipam a seleção, encaminhando um número reduzido de candidatos, dentro dos quesitos solicitados.

Anúncios através de veículos de comunicação são os meios mais comuns de se recrutar um vendedor. Se o anúncio não for bem redigido, pode trazer candidatos não qualificados ou fora do perfil do cargo. O mesmo pode ser feito através dos seguintes veículos de comunicação: cartazes, jornais, revistas, rádio, TV ou Internet (SEBRAE / MG).

Quanto ao processo de seleção, geralmente funciona da seguinte forma: o candidato é inicialmente contatado por telefone e pela empresa. Mediante as informações iniciais e se for de interesse para a mesma, o candidato pode ser convidado a participar de uma entrevista pessoal. Na entrevista será feita a coleta das informações, que são tabuladas e utilizadas na análise do perfil do profissional de vendas. Este processo oferece ao selecionador, condições para verificar se o candidato é ou não compatível com o cargo.

Lico (2008) garante que na primeira seleção dos candidatos, os pontos estratégicos do recrutamento vão determinar quem mais se aproxima das características delineadas pelo empresário e que condições tem para atingir tais características. O mesmo autor completa que processo usado pode ser feito seguindo o seguinte critério:

Eliminados: Os candidatos que não são dotados de elementos mínimos dos pré-requisitos.

Duvidosos: Candidatos que preenchem o nível dos pré-requisitos.

Prováveis: Candidatos que estão acima do nível dos pré-requisitos.

Contratáveis: Candidatos com todos os pré-requisitos necessários/descritos e avaliados em função dos fatores quantitativos e qualitativos, traços de caráter e motivação para o cargo.

Os **Contratáveis** e os **Prováveis** serão primeiramente o foco da seleção e, os **Duvidosos**, deverão ser chamados somente se houver necessidade de uma segunda etapa de avaliação.

4.2 Treinamento de vendedores

Após a fase de recrutamento e seleção, o vendedor se insere na empresa, e precisa estar compatível com a realidade da mesma. Assim, o treinamento para este profissional é essencial, pois torna-o preparado para representar a empresa diante do mercado.

Autores como Campbell (1971) conceituam treinamento como uma espécie de preparação profissional com o objetivo de adequar o indivíduo para “determinado cargo”. Confirmando está teoria, Robbins (1998) acrescenta que a concorrência acirrada, transformações tecnológicas e procura por aumento de produtividade motivam os gestores a investir acentuadamente em treinamento de pessoal.

O treinamento para a equipe de vendas deve ocorrer de modo a manter-los atualizados em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa e nas argumentações usadas com os clientes. O treinamento nunca deve ser visto como algo a se fazer somente no início da contratação. O mesmo deve ocorrer constantemente, pois as situações aparecem no dia-a-dia e a motivação dos indivíduos está intimamente ligada ao nível de entrosamento que a gerência possui com seus comandados. Kotler (1998) completa ao citar que além da forma de vender, os programas de treinamento aproximam os profissionais contratados da “história da empresa, seus produtos e políticas, características do seu mercado e de seus concorrentes”.

4.3 Os pontos fortes e fracos de uma equipe de vendas

Os pontos fortes de uma equipe de vendas são conseqüências de um trabalho bem feito e previsto no planejamento estratégico da venda. São eles: o entrosamento, a transparência nas respostas e nas ações entre os membros; a motivação coesa, a identificação dos valores, ética e determinação entre todos, inclusive com a supervisão e a gerência, bem como o equilíbrio no nível de escolaridade e cultura entre os membros da equipe. Quanto aos pontos fracos, características próprias de maus vendedores podem ser identificadas quando os mesmos são hostis, energéticos, tímidos; cometem erros constantes no linguajar; são relaxados para se vestir, entre outros (Kotler 1998). Vendedores com este perfil podem colocar todo o trabalho realizado pela a empresa a perder.

4.4 Remunerando e Compensando Vendedores

Segundo Etzel et al (2001), os três métodos mais utilizados para remunerar vendedores são o salário direto (salário fixo e correspondente ao período que o profissional trabalhou); comissão (estipulado através do volume de vendas a ser atingido) e plano combinado (a empresa paga o vendedor um salário fixo mais a comissão). Cobra (1994) finaliza ao citar que existe também um sistema misto que engloba o salário fixo, mais ajuda de custo para transporte e alimentação; salário fixo mais bônus para premiar o esforço adicional de vendas, promoção, cobrança (além deste salário fixo existe um sistema de pontos baseado no trabalho individual e no trabalho da equipe com o objetivo de premiar esforços múltiplos de vendas, promoção, entre outros). No Brasil, quando se trata de vendas externas; um grande número de empresas trabalha da seguinte forma: a mesma prefere contratar o vendedor e classifica-lo como representante comercial; geralmente este profissional trabalha por comissão e recebe alguns benefícios da empresa.

Além da remuneração básica, é essencial que a gerência agregue incentivos que estimulem à auto-estima de seus profissionais. Etzel et al (2001) consideram que os vendedores precisam de um “alto grau de motivação” para trabalhar. Kotler (1998) completa esta questão quando diz que a motivação deve ser uma característica “obrigatória” para que haja um bom desempenho do profissional de vendas (sendo que este comportamento é aguçado através de incentivos financeiros ou sociais).

4.5 Supervisão da força de vendas

A supervisão ou gerência deve estar qualificada para planejar, dirigir e controlar todas as atividades dos vendedores que atuam em mercados instáveis e que exigem rápido crescimento das vendas. Cabe à supervisão, controlar de forma contínua o desempenho dos funcionários. Esta será maior, menor ou até inexistente, dependendo da forma e o volume do trabalho a ser realizado.

Etzel et al (2001) asseguram que não é uma tarefa fácil supervisionar uma equipe de vendas, pois normalmente estes profissionais “trabalham de modo independente” a empresa e não podem ser controlados sistematicamente. Os mesmos autores adicionam que o método mais eficiente de supervisão diz respeito a observação pessoal (o gerente acompanha os vendedores nas visitas).

4.6 Quotas de Venda

Estas quotas (metas) são estabelecidas para avaliar o desempenho da equipe de vendas. As mesmas devem ser estipuladas de acordo com as condições de trabalho oferecidas, ou seja, possíveis de serem alcançadas; mas ao mesmo tempo precisam ser audaciosas para estimular o seu cumprimento.

Par atingir estas quotas, é necessário que o vendedor esteja motivado para se esforçar e executar o trabalho. Segundo Kotler (1998), como premiação para os vendedores pelo atingimento das metas, a gerência pode oferecer incentivos como “homenagens, prêmios em mercadorias e dinheiro, viagens e planos de participação nos lucros”.

4.7 Avaliação de Vendedores

Perante Etzel et al (2001), a tarefa de gerenciar vendedores inclui analisar seu desempenho. Através desta supervisão, a gerência pode auxiliar sua equipe na identificação de problemas e na resolução dos mesmos. Deve ser feita também a administração da carteira de clientes de cada vendedor. Nesse caso, a equipe pode utilizar um Banco de dados, que registra o histórico dos relacionamentos comerciais.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Resultados do estudo qualitativo

Segue, abaixo, um resumo dos dados obtidos na aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto à alta administração da empresa (X). Para facilitar a leitura das ferramentas relacionadas com as etapas de administração de vendas, optou-se por dividir os resultados em sub-tópicos.

5.1.1 Recrutamento:

Como a rotatividade tem sido alta, a procura por bons vendedores é constante. O meio mais utilizado para a busca de novos profissionais é através de anúncios em veículos de comunicação como o jornal “O Estado de Minas”. Outro recurso utilizado é a divulgação da vaga dentro de faculdades de Comunicação, Marketing e Publicidade. Os interessados pela vaga devem estar disponíveis em horário integral; e podem ser do sexo masculino ou feminino.

Com a realização do estudo qualitativo, buscou-se maiores informações sobre o processo de recrutamento da empresa. Em relação à contratação, a empresa procura vendedores que apresentam um bom nível cultural, segundo grau completo (no mínimo), boa aparência e, preferencialmente com um mínimo de experiência comprovada na área de vendas.

5.1.2 Seleção:

A empresa conta com um profissional que é psicólogo e especialista em Recursos Humanos. Este recebe os candidatos à vaga de vendedor e faz uma entrevista que avalia suas características pessoais, referências trabalhistas, histórico profissional, e suas reações durante a mesma. Também são aplicados testes para verificar a capacidade do candidato para trabalhar em equipe e a sua inter-relação com o cliente. Os resultados são também verificados pelo gerente de vendas, que manterá o contato direto e diário com o vendedor. Após esta análise, acontece então a contratação.

5.1.3 Treinamento.

Após a contratação, o vendedor (representante comercial), inicia seu treinamento em grupo ou individual, dependendo da situação. O treinamento começa com a apresentação da empresa, os departamentos e seus respectivos funcionários. Depois, o vendedor é levado para uma sala de reuniões onde o gerente de vendas demonstrará um breve histórico da organização, missão, filosofias, objetivos, normas e políticas. A seguir, é enfatizado o que se espera deste profissional, suas condutas e relação com o cliente e a importância do mesmo para a empresa.

Neste treinamento, o vendedor também aprende o funcionamento do produto e conseqüentemente como demonstrá-lo para o cliente; o funcionamento da gravação de comerciais para TV; tabela de preços; tempo de contrato e cancelamento; formas de pagamento e outros. Outro assunto importante abordado no treinamento diz respeito à captação de clientes (como buscar e conquistar o cliente). Temas como abordagem do cliente pelo telefone, marcação de visitas, atuação do vendedor, linguajar, postura profissional e física diante do mesmo; são assuntos muito enfatizados e bem direcionados as equipes de venda.

5.1.4 Compensando Vendedores

Há aproximadamente dois anos, a Empresa X promove um plano de compensação no sentido de buscar a motivação de seus funcionários. Este plano funciona da seguinte forma: de 6 em 6 meses, a empresa compra produtos como Aparelhos Eletroeletrônicos; faz uma reunião demonstrando as premiações; e juntamente com os mesmos a quota de venda que deverá ser atingida para merecer tal premiação. Os vendedores terão que conseguir atingir por três meses consecutivos tal quota. Caso haja algum empate entre os vendedores, a empresa executa um sorteio entre os empatados. Pode-se verificar também que no primeiro dia útil de cada mês, a empresa realiza uma reunião para apresentar os resultados do mês anterior e as metas de venda para o próximo mês.

5.1.5 Supervisionando Vendedores

Diariamente, no primeiro horário de cada manhã; o gerente se reuni com a equipe de vendas para verificar quais são os planos traçados por cada um em relação as visitas daquele dia. São avaliadas as marcações (procura por clientes) pelo telefone, regiões pretendidas de visitas, possíveis dificuldades com algum cliente potencial, diálogos reservados sobre dificuldades pessoais que por acaso possam surgir e atrapalhar sua produtividade, análise e previsão de vendas para a semana, pós-venda, e outros. Como citado anteriormente, uma reunião geral e mensal é realizada para verificar o que foi conseguido e produzido durante o período.

Ainda neste contexto, algumas vezes durante o mês, o gerente acompanha nas visitas de venda juntamente com os vendedores (que são escolhidos aleatoriamente); para avaliar seu desempenho diante do cliente.

5.1.6 Quotas de venda

As quotas são estabelecidas de acordo com o mês de maior número de anúncios. No mês de janeiro e fevereiro a demanda cai, devido ao período de férias (as quotas de vendas são menores). Já de março a outubro a procura por anúncios é grande, assim, as quotas de vendas são afixadas num patamar mais alto e conseqüentemente os vendedores têm maior facilidade em atingir as mesmas.

5.1.7 Avaliando Vendedores

A empresa mantém um sistema de avaliação individual baseado apenas no alcance das metas estipuladas mês a mês. Se o vendedor estiver muito abaixo da média esperada durante dois meses, é chamado para uma conversa em particular com a gerência, onde é avaliado se está ocorrendo algum problema com o mesmo.

5.2 Resultados do estudo quantitativo

Os resultados desta sessão podem contribuir na identificação do perfil dos vendedores da empresa em pauta. Dessa maneira, realizou-se uma pesquisa quantitativa com aplicação de questionário estruturado, contendo 4 questões sobre os assuntos relacionados à administração de vendas da Empresa X.

Seguem, abaixo, os resultados obtidos no estudo quantitativo. Assim como foi realizado na sessão anterior, para facilitar a leitura por parte do leitor, optou-se por dividir os resultados em sub-tópicos.

5.2 Análise de Cluster

Com o objetivo de agrupar os vendedores de acordo com o seu padrão de respostas, procedeu-se a análise de cluster. Assim, foram encontradas soluções com dois e três clusters. No entanto, optou-se pela solução com dois clusters, visto que a análise das diferenças entre 2 grupos foi a que definiu com maior precisão as diferenças entre variáveis de agrupamento estudadas.

Com base na tabela 2, observa-se um número maior de homens nos dois clusters. No que tange a idade, pode-se afirmar que no Cluster “1” há uma predominância de pessoas mais jovens. Vale destacar que 73% das pessoas com idade de 25 a 34 anos encontram-se no Cluster “1”. Além disso, há um índice expressivo de pessoas com formação de Segundo grau completo no Cluster “1”. Por outro lado, o Cluster “2” possui mais pessoas com níveis de pós-graduação (especialização) e curso superior. No que se refere ao estado civil das pessoas entrevistadas, verifica-se que no Cluster “1” há um índice significativo de pessoas solteiras; ao passo que no Cluster “2”, 82% do total de pessoas possuem cônjuge.

TABELA 2. Perfil dos clusters de vendedores da empresa X .

<i>Variáveis</i>	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>
------------------	------------------	------------------

<i>demográficas</i>		
No. Indivíduos	21	11
Sexo	Masculino:12 Feminino: 9	Masculino: 6 Feminino: 5
Idade	Predomínio de pessoas mais jovens	Equilíbrio entre pessoas mais jovens e pessoas mais experientes
Estado civil	Solteiros(as): 57% Casados(as): 29% Divorciados(as): 14%	Solteiros(as): 18% Casados(as): 82%
Nível educacional	2º Grau: 48% Superior: 38% Pós-Graduação (especialização): 14%	Superior: 54,5% Pós-Graduação (especialização): 45,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos resultados apresentados na Tabela 3, verifica-se que houve indiferença por parte dos respondentes, pertencentes ao Cluster “1”, em praticamente todas as afirmativas relacionadas as variáveis E1-E7 (ver metodologia). Adicionalmente, houve discordância por parte dos mesmos respondentes em todas as variáveis. Ainda com relação ao Cluster “1”, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes que concordaram, mesmo que parcialmente, com relação às afirmativas encontram-se neste grupo. Vale destacar que houve elevado índice de concordância parcial em relação as afirmativas ligadas as seguintes variáveis: E3 (Quotas de vendas), E4 (Fluxo de informações sobre os produtos aos clientes), E5 (Repasse de informações sobre formas de pagamentos), e E6 (Captação de clientes).

No Cluster “2”, houveram elevados índices de discordância em relação à maioria das afirmativas relacionadas às variáveis. Também houve, no Cluster “2”, concordância com relação às afirmativas ligadas as seguintes variáveis: E1 (Planos de compensação), E2 (Política salarial), e E7 (Execução das atividades). Não houve indiferença nas respostas das pessoas inseridas no Cluster “2”. Não obstante, pode-se dizer que existe uma maior diversidade de respostas por parte dos vendedores que foram classificados no Cluster “1”.

TABELA 3. Tabulação cruzada das variáveis de E1 a E7 com 2 clusters (Método de Ward/ Porcentagem de respostas para cada variável)

	Cluster 1					Cluster 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E1	-	62,5%	100%	46,7%	100%	-	37,5%	0%	53,3%	0%
E2	-	0%	100%	60%	100%	-	100%	0%	40%	0%
E3	100%	100%	-	70%	42,9%	0%	0%	-	30%	57,1%
E4	-	100%	100%	100%	26,7%	-	0%	0%	0%	73,3%
E5	-	100%	100%	100%	26,7%	-	0%	0%	0%	73,3%
E6	-	100%	100%	88,2%	10%	-	0%	0%	11,8%	90%

E7	0%	23,1%	100%	100%	-	100%	76,9%	0%	0%	-
-----------	----	-------	------	------	---	------	-------	----	----	---

Obs.: 1. Concordo plenamente; 2. Concordo em parte; 3. Indiferente; 4. Discordo em parte; 5. Discordo plenamente.

Fonte: Dados de pesquisa

Com base nos dados apresentados na Tabela 4, pode-se afirmar que no Cluster “1”, a maioria dos respondentes relata que o recrutamento para a sua contratação ocorreu por meio de anúncios de jornais e através de agências de viagem. Com relação ao Cluster “2”, os profissionais da área de vendas relataram que o seu recrutamento se deu através de anúncios em faculdade e por indicação de terceiros.

TABELA 4. Tabulação cruzada da variável F (Formas de recrutamento para contratação) com 2 clusters / (Método de Ward/ Porcentagem de respostas em relação a cada variável)

	Cluster 1				Cluster 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
F	83%	0%	50%	80%	16,7%	100%	50%	20%

Obs.: 1. Jornais; 2. Anúncios em faculdade; 3. Indicação de terceiros; 4. Agências de emprego.

Fonte: Dados de pesquisa

A tabela 5 se refere à avaliação dos respondentes em relação à gerência responsável pela supervisão da equipe de vendas. Com base nesta tabela, pode-se dizer que as pessoas do Cluster “2”, apesar de apresentarem índices menores nos itens 1 e 2 (na escala da tabela), quando comparado ao Cluster “1”, avaliaram melhor a gerência da equipe de vendas.

TABELA 5. Tabulação cruzada da variável G (Avaliação da supervisão da gerência) com 2 clusters / (Método de Ward/ Porcentagem de respostas em relação a cada variável)

	Cluster 1			Cluster 2		
	1	2	3	1	2	3
G	57%	57%	82%	43%	43%	18%

Obs.: 1. Muito bom; 2. Bom ; 3. Regular.

Fonte: Dados de pesquisa

5.3 Análise discriminante

Para analisar se haviam diferenças, estatisticamente significativas, entre os clusters “1” e “2”, no que se refere às respostas relacionadas com as variáveis consideradas na pesquisa, procedeu-se a análise discriminante sobre as variáveis. Convém enfatizar que esta análise foi determinante para identificar as variáveis que mais diferenciaram os dois clusters. Dos casos selecionados para realizar a análise discriminante, considerando os dois clusters como variáveis dependentes e as variáveis demográficas juntamente com as variáveis de E1 até G como variáveis independentes, pode-se verificar que:

- A análise discriminante indicou que 90,5% dos vendedores pertencentes ao cluster “1” foram corretamente classificados como sendo do seu grupo original. Quanto ao cluster “2”, verificou-se que 100% dos respondentes foram classificado corretamente. Entende-se, portanto, que os vendedores que pertencem ao cluster “2” apresentaram características mais homogêneas em relação ao grupo a que pertencem. Além disso, verificou-se que 93,8% dos indivíduos pertencentes aos clusters originais foram originalmente classificados de forma

correta. Tais resultados demonstram uma consistência do padrão de respostas dos vendedores em relação ao grupo que pertencem, bem como a existência de diferenças em relação aos grupos.

- A tabela 6, apresentada abaixo, está relacionada com o teste de equidade das médias dos Clusters “1” e “2”.

TABELA 6 – Resultados da análise discriminante das variáveis consideradas na pesquisa.

Variáveis	Wilks' Lambda	F	Sig.
A- Sexo do respondente	,999	,019	,893
B-Idade do respondente	,911	2,919	,098
C- Nível Educacional	,749	10,037	,004
D- Estado Civil	,967	1,032	,318
E1- Planos de compensação	,991	,275	,604
E2- Política salarial	,835	5,931	,021
E3- Quotas de vendas	,783	8,328	,007
E4- Fluxo de informações sobre os produtos aos clientes;	,617	18,640	,000
E5- Repasse de informações sobre formas de pagamentos;	,580	21,701	,000
E6- Captação de clientes	,540	25,580	,000
E7- Execução das atividades	,392	46,484	,000
F- Formas de recrutamento para contratação	1,000	,003	,958
G- Avaliação da supervisão do gerente de vendas junto a sua equipe	,955	1,402	,246

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com a tabela 6, as variáveis que mais discriminaram os clusters “1” e “2” são: E7 (execução das atividades), E6 (Captação de clientes), E5 (Repasse de informações sobre formas de pagamentos); E4 (Fluxo de informações sobre os produtos aos clientes); C (Nível educacional); E3 (Quotas de vendas) e E2 (política salarial).

- O coeficiente da correlação canônica encontrado foi de 0,883, indicando que 77,97% da variância das variáveis pode ser explicada pelo método *Stepwise*. Tais resultados demonstram um alto poder de ajuste dos dados.

- Os resultados da análise discriminante (ver tabela 7) revelam que os vendedores pertencentes ao cluster “2” tendem a discordar, proporcionalmente, mais nas afirmativas relacionadas com as variáveis E3, E4, E5 e E6, quando comparados com as pessoas que fazem parte do Cluster “1”. Com isso, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes pertencentes ao cluster “2” demonstra em suas respostas que estão bem preparados e que não possuem dificuldades para desempenhar suas atividades como vendedores (as). Por outro lado, uma parcela significativa dos vendedores (as) que pertencem ao cluster “1” respondeu que, mesmo que parcialmente, possui dificuldades para desempenhar as atividades da área de vendas na empresa. Não obstante, um número significativo de pessoas do cluster “1”

concordou que há dificuldades em atingir as quotas de vendas estipuladas pela direção da empresa.

TABELA 7. Tabulação cruzada das variáveis entre clusters (Método de Ward)

	Cluster 1					Cluster 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E2	-	0%	14,3%	57,1%	28,6%	-	27,3%	0%	72,7%	0%
E3	14,3%	23,8%	-	33,3%	28,6%	0%	0%	-	27,3%	72,7%
E4	-	14,3%	14,3%	52,4%	19%	-	0%	0%	0%	100%
E5	-	4,8%	14,3%	61,9%	19%	-	0%	0%	0%	100%
E6	-	4,8%	19%	71,4%	4,8%	-	0%	0%	18,2%	81,8%
E7	0%	14,3%	19%	67,7%	-	9,1%	90,9%	0%	0%	-

Obs.: **1.** Concordo plenamente; **2.** Concordo em parte; **3.** Indiferente; **4.** Discordo em parte; **5.** Discordo plenamente.

Fonte: Dados de pesquisa

- Por último, convém enfatizar que, de forma geral, os respondentes do cluster “2” possuem um nível educacional mais avançado do que os respondentes do cluster “1”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa quantitativa, observou-se que, de certo modo, os vendedores pertencentes ao Cluster “2” demonstraram, em suas respostas, estarem mais bem preparadas para desempenhar as atividades em sua profissão, não encontrando maiores problemas para executar as tarefas estabelecidas pela direção da empresa pesquisada. Essa constatação, certamente, tem relação direta com o nível educacional das pessoas que fazem parte desse grupo. O que chamou também a atenção foi que o cluster 2, além de ser mais homogêneo, possui um equilíbrio entre profissionais mais jovens e experientes.

Por outro lado, pode-se dizer que existe uma maior diversidade de respostas por parte dos vendedores que foram classificados no Cluster “1”. Neste cluster, há uma predominância de pessoas mais jovens e um índice expressivo de pessoas com formação de Segundo grau completo. Ao contrário do cluster 2, muitos respondentes não souberam opinar sobre algumas afirmativas relacionadas com o seu dia-a-dia de trabalho. Ainda com relação ao Cluster “1”, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes demonstrou, mesmo que parcialmente, que possui dificuldades em atingir as quotas de vendas estipuladas pela direção da empresa; em transmitir informações sobre as características básicas do produto e formas de pagamento, para os clientes; e na captação de clientes potenciais para a empresa.

Com base nas informações acima, pode-se constatar que uma parcela representativa da equipe de vendas da empresa (cluster 1), possui dificuldades que deveriam ter sido superadas durante o treinamento. É fundamental que a empresa reveja esta questão, e promova melhorias. Visando a melhora da preparação destes profissionais, a empresa pode acrescentar no conteúdo do treinamento: Palestras de profissionais renomados, apresentação de casos de sucesso; dinâmicas em grupo para integrar os representantes comerciais e jogos que estimulem e desenvolvam a capacidade de liderança dos envolvidos.

Outra questão verificada na pesquisa demonstra que a maioria das pessoas classificadas no cluster 1 se mostrou insatisfeitas com a política salarial da empresa. No cluster 2 os respondentes demonstraram estar parcialmente satisfeitos com a política salarial da empresa.

Entretanto, o índice de satisfação (27,3%) dentro do cluster 2 ainda é menor do que o índice de insatisfação parcial (72,7%). Visto que a falta de uma política salarial por parte da organização pode gerar desmotivação nos funcionários, sugere-se ao departamento de RH o estabelecimento de condições necessárias aos colaboradores para o desenvolvimento de suas tarefas, que passam, por exemplo, pelo treinamento, relacionamento, clima organizacional e também pela remuneração. Vale destacar, que as políticas específicas de formação, benefícios e remuneração correspondem aos instrumentos em nível macro da Qualidade Total. Neste sentido, a organização poderia criar um bônus fixo e mais premiações para os vendedores que consigam superar um número mínimo de vendas no mês.

Quanto à questão da supervisão de vendedores, sugere-se para gerência de RH da empresa a mensuração de desempenho destes profissionais, utilizando variáveis pré-selecionadas, como forma de identificar e monitorar fatores críticos ligados aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados que podem afetar as atividades de trabalho na organização. Finalmente, os gestores da empresa devem se manter atentos às novas tendências do mercado (setor de RH), principalmente em relação às questões referentes a recrutamento, seleção e supervisão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPBELL, J. P. Personnel training development. *Annual Review of Psychology*, v.22. n. 1, 561, 1971
- COBRA, M. *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas. 1994. p. 21
- COBRA, M. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1998
- ETZEL, M, WALKER, B. J. e STANTON, W. *Marketing*. Trad. Arão Sapino. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.
- HAIR JR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. *Análise Multivariate data analysis*. 4th ed., Prentice Hall, 1995.
- KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC. 1995. p. 365-369.
- KOTLER, P, *Administração de marketing: analise, planejamento, implementação e controle*; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998, 725p
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1994, p350.
- ROBBINS S. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.1999. p.351-352
- SILVA, A. T. da S. *Administração e Controle*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOUZA, M e SETTE, R.S. *Marketing*. UFLA. Lavras: Ed.UFLA, 2000

Sites Consultados:

- GOLDBERG, C *A Estratégia e Objetivos da Força de Vendas* - Disponível em:
<http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03Estrategias_Objeticos.htm
ACESSO: Janeiro / 2007
- LICO, L.S - Portal da Administração - Disponível em
<<http://www.portaldoadministracao.org/2008/02/10-dicas-para-preparar-sua-equipe-de-vendas/>
ACESSO: Janeiro / 2007
- PERSONA, M - Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br/cafe/archives/00000084.htm>
ACESSO: Janeiro / 2007
- SEBRAE / MG - Disponível em:
<http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/equipe_devendas.pdf ACESSO:
Janeiro / 2007.

