

GESTÃO DE PESSOAS E VENDAS: ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE VENDAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE AUTOPEÇAS

Paulo César Maciel¹, Alvaro Gustavo Wagner Junqueira²

Resumo: O desenvolvimento de uma equipe de vendas exige ações importantes, como a organização do grupo e seus objetivos, o conhecimento e a definição do perfil dos profissionais. O presente artigo foi elaborado a partir de estudo realizado em uma organização do ramo de autopeças, localizada na região do Vale do Taquari. Apresentou como objetivo geral conhecer estratégias que permitam alinhar os objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos da organização. O método utilizado no estudo foi o exploratório e as técnicas para a coleta de dados, a entrevista e a observação pessoal. A análise de dados foi qualitativa. O sujeito do estudo foi o sócio-gerente. Verificou-se que a área comercial, na percepção do seu gestor, apresenta um grau de gestão que atende às necessidades da organização. No entanto, faltam ações e estratégias formalizadas e que sejam desenvolvidas com a equipe de trabalho para um comprometimento maior dos vendedores. Espera-se que os resultados do estudo possibilitem à organização estudada o aperfeiçoamento dos processos da área comercial.

Palavras-chave: Área comercial. Equipe de vendas. Gestão de vendas.

1 INTRODUÇÃO

A área comercial de uma organização corresponde a um centro de informações e de conexões com o mercado. Torna-se estrategicamente importante na medida em que pode proporcionar o diferencial financeiro planejado por seus gestores e administradores. Outro aspecto a ser considerado da área comercial é o aperfeiçoamento dos produtos e serviços. As empresas necessitam de profissionais que recebam o *feedback* constante do consumidor, a partir das reclamações ou informações sobre produtos e serviços que atendam ou excedam as suas expectativas. Também, para a manutenção da atividade empresarial, é relevante o papel da área comercial ou vendas, pois, sem esse processo, provavelmente, a organização apresentará dificuldades para manter a sua estrutura.

Para a realização do trabalho de organização de uma equipe de vendas, devem ser observados, entre outros aspectos, a composição de grupos efetivos e com tarefas claramente definidas, o conhecimento do perfil de profissional desejado e o acompanhamento do efeito da estrutura sobre o comportamento deste. Essas ações são fundamentais para os gestores desenvolverem estratégias voltadas à motivação, de modo a melhorar o clima de trabalho, a satisfação e o desempenho da sua equipe. Outro aspecto da formação da equipe de vendas, no contexto organizacional, está relacionado à competitividade que exige uma capacidade de adaptação rápida e contínua para atender as mudanças do mercado. Esse fato evidencia, de maneira geral, a importância de se entender como o pessoal da área comercial percebe essas mudanças, que podem ocorrer tanto no nível interno da organização quanto no externo.

1 Administrador e estudante do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário UNIVATES, de Lajeado/RS.

2 Professor da Univates. Administrador. Especialista em Gerência da Produção. Mestre em Administração.

A organização estudada pertence ao ramo de autopeças e apresenta pequeno porte. O sócio e fundador administra o negócio há aproximadamente seis anos. Reconhecida pela qualidade de seus produtos, carece de um planejamento estratégico que contemple maior conhecimento da sua posição no mercado. Quanto ao planejamento organizacional, não é formalizado e não estão definidos indicadores claros para a realização de um monitoramento constante do desempenho de seus processos e resultados. Especificamente, a área de vendas apresenta possibilidades de aperfeiçoamento em termos de organização de ações e controle de atividades.

O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada no segundo semestre de 2012 e procurou responder a seguinte questão: Como alinhar os objetivos de desempenho de uma equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças? Apresentou como objetivo geral conhecer estratégias que permitam alinhar os objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças localizada no Vale do Taquari. Quanto aos específicos, identificar os principais objetivos de desempenho da área comercial e a importância dos profissionais no desempenho da equipe de vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento organizacional

O planejamento organizacional envolve identificar e designar as funções, responsabilidades e relacionamentos dentro da organização; compreende um modo de pensar. Para Oliveira (2005), pode provocar questionamentos sobre a direção da empresa, o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que e onde será feito, assim como alocar os recursos de maneira a atingir os resultados esperados. Segundo esse autor, o conceito de organização vem da existência de um sistema com tarefas que devem ser coordenadas e executadas por mais de uma pessoa, capazes de se comunicar, e se interligar em uma ação conjunta.

Ao abordar planejamento organizacional, Chiavenato (2011) afirma que as organizações não podem trabalhar na base do improviso. Destaca que o planejamento corresponde a um processo que começa com a definição dos objetivos a serem alcançados, devendo, em seguida, ocorrer o seu desdobramento. O processo administrativo é cíclico, interativo, desencadeando o seguinte conjunto de funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para esse autor, no planejamento deve existir uma hierarquia, com três níveis distintos: 1. planejamento estratégico, mais amplo e abrange toda a organização; 2. planejamento tático, que abrange cada departamento; e o 3. planejamento operacional, que abrange cada tarefa ou atividade específica.

2.2 Objetivos estratégicos organizacionais

Na gestão estratégica, os objetivos precisam estar relacionados ao desempenho da organização, sendo considerado o pano de fundo para o processo decisório. São eles: a qualidade, a velocidade, a confiabilidade, a flexibilidade e o custo. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), todos esses objetivos podem ser aplicados a todos os tipos de operações. Na área comercial a qualidade corresponde à condução correta do processo de vendas - tanto vendedores quanto clientes estão informados e mantêm vínculos éticos e relações apropriadas. Já a velocidade compreende o tempo entre a solicitação de um produto ou serviço e sua realização, definição clara do tempo para a entrega do produto ou a realização do serviço. A confiabilidade refere-se ao horário da realização das visitas comerciais, o prazo de entrega dos produtos ou realização dos serviços conforme o prometido. Quanto à flexibilidade, contempla a introdução de novos produtos ou serviços, habilidade de ajustar-se ao número de produtos ou serviços oferecidos, habilidade de reprogramar atendimentos

e fornecimentos. O custo, segundo esses autores, engloba aqueles relacionados aos funcionários, tecnologias e instalações, compra de materiais e serviços.

2.3 Planejamento e gestão de vendas

Conforme Castro e Neves (2008), para o planejamento e a organização de vendas é necessário o entendimento sobre a forma ampla e estratégica da função de vendas, além da determinação das suas direções gerais. Esses autores explicam que esse entendimento procura evitar a visão imediatista da área de vendas, voltada, na maioria das vezes, para os problemas pontuais e considerados críticos para a organização. No entanto, acreditam que, no médio e no longo prazos, essa percepção poderá trazer ineficiência por falta de um planejamento mais abrangente. Eles apresentam cinco grupos de ações que poderão ser desenvolvidas: 1. análise das necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas; 2. análise ambiental e da concorrência; 3. potencial de vendas e definição das quotas/objetivos quantitativos de vendas; 4. organização de vendas; 5. definição da força de vendas e remuneração.

A área de vendas deve manter um relacionamento interdepartamental harmonioso e adaptado às reais necessidades da empresa, uma vez que nessas não existem departamentos isolados. De acordo com Las Casas (2012), o departamento de vendas pode colaborar com o de produção fornecendo ideias para novos produtos, previsões de vendas, além de contribuir no desenvolvimento de orçamentos, preços e custos pelos departamentos de contabilidade e finanças. Segundo esse autor, o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer; preparar-se para atender e executar essa previsão; e controlar o trabalho para que os objetivos definidos sejam alcançados.

2.4 Objetivos de desempenho da área comercial

Os objetivos de vendas devem formar a base do planejamento e servem como instrumentos de controle, uma vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. As vendas são estipuladas a partir dos objetivos gerais ou estratégicos da empresa. Conforme Las Casas (2010), o primeiro item a ser considerado na formulação dos objetivos de vendas é determinar para quem vender, ou fazer a seleção dos possíveis clientes ou grupos de clientes da organização. Outro aspecto, segundo esse autor, é o que vender, ou seja, quais são os produtos e serviços que serão desenvolvidos para um ou alguns segmentos selecionados. O terceiro item está relacionado ao método de vendas a ser utilizado. Em alguns casos as vendas são efetuadas já na primeira visita e outros casos são em etapas, pois delongam mais trabalho.

Castro e Neves (2008) citam três tipos principais de quotas e objetivos de vendas. O primeiro está relacionado aos resultados obtidos pelo vendedor, como: venda de produtos específicos, volume físico de produtos vendidos, total de pontos conseguidos e vendas a clientes específicos. O segundo, conforme esses autores, pertence ao grupo dos objetivos que não estão relacionados diretamente a vendas, mas levam ao aumento futuro destas, ou seja, relatórios, visitas de serviço, cartas a potenciais clientes, treinamentos, palestras a clientes, entre outros. O terceiro tipo tem relação com o desempenho financeiro e qualitativo das vendas, como rentabilidade, margem bruta, lucro líquido e prazo médio.

2.5 Equipe de vendas e o vendedor

Conforme Las Casas (2010), o primeiro passo para a montagem da equipe de vendas é considerar o tipo de cliente a quem os produtos ou serviços da organização serão dirigidos. Salienta

que a equipe deve ser determinada inicialmente pelos clientes, daí a importância da segmentação, a qual consiste em separar os mercados com características semelhantes entre si, como forma de compreender melhor os desejos e as necessidades dos consumidores. Para esse autor uma vez definido o tipo de consumidor, o passo seguinte será identificar as atividades do vendedor, que dependerá basicamente do tipo de vendas em que ele deverá se envolver. Cita como fatores importantes na decisão de contratação de vendedores: clientes com expectativas que devem ser satisfeitas com vendedores capacitados e as próprias funções do vendedor, ou seja, tipos de atividades de vendas que exigem qualificações diferenciadas.

As tendências, como o aumento da educação dos consumidores, das exigências do consumidor sobre as organizações e a tecnologia de informação, levaram os gestores a repensar a área de vendas, as suas atividades e a redefinir o seu papel. Nesse contexto, o vendedor deve estar orientado para a construção de relacionamentos com os clientes (CASTRO; NEVES, 2008). Esses autores acrescentam que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desses relacionamentos serão superiores. Acreditam que o vendedor é a parte visível de um conjunto de decisões e práticas administrativas que caracterizam a administração de vendas em um nível estratégico.

2.5.1 Etapas do processo de vendas e o profissional de vendas

A seguir são evidenciadas as principais etapas relacionadas ao processo de vendas e a sua relação com os profissionais que atuam na área, na percepção de Las Casas (2010), Castro e Neves (2008) e Chiavenato (2008).

2.5.1.1 Recrutamento e seleção de vendedores

De acordo com Las Casas (2010), a função do recrutamento é reunir um número razoável de candidatos, ampliando as possibilidades de escolha das novas contratações. Esse autor acredita que as fontes de fornecimento de candidatos mantidas constantemente garantem contratações mais acertadas. Observam Castro e Neves (2008) que o recrutamento deve definir inicialmente onde os bons candidatos podem ser obtidos. Um plano de divulgação do recrutamento deverá ser estabelecido, no qual devem estar claros os candidatos-alvo, locais de divulgação e processo de inscrição para participação do processo seletivo. Ainda, conforme esses autores, após o recrutamento, os critérios para que os vendedores possam ser selecionados precisam ser escolhidos. Um método ou procedimento que pode ser utilizado é o baseado na diferenciação entre os vendedores de maior e menor sucesso, buscando diferenças estatisticamente significantes que justifiquem a diferença de desempenho.

Diversas técnicas de seleção de candidatos estão disponíveis para que as informações sobre variáveis buscadas consigam vir à tona, entre elas: entrevistas, checagem de informações passadas, aplicação de formulários, testes de habilidades e simulações de vendas. Acreditam que o insucesso do desempenho dos vendedores, muitas vezes, pode estar ligado a falhas nas ações relacionadas ao recrutamento e à seleção. As falhas mais comuns apresentadas pelos vendedores são: pouca habilidade de escuta, falta de esforço suficiente, falta de habilidade para determinar as necessidades dos clientes, falta de planejamento para apresentação de vendas, conhecimento inadequado de produto e serviços, insistência, falta de confiabilidade. Esses fatores devem ser considerados durante o processo de recrutamento e seleção (CASTRO; NEVES, 2008).

2.5.1.2 Administração de salários e os vendedores

Conforme Castro e Neves (2008), na área de vendas, devido à multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e à instabilidade da função, a motivação extrínseca deve ser muito bem planejada. Esses autores salientam que o plano de remuneração de benefícios pode ser o fator mais importante relacionado à motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo é necessário primeiro levar em consideração a situação da organização e seus objetivos de vendas. Finalizam recomendando aspectos a serem observados por um plano de remuneração, ou seja, a renda de um vendedor; os componentes que devem ser utilizados no pacote de remuneração; quanto cada um dos componentes deve representar na porcentagem total da renda.

2.5.1.3 Treinamento da força de vendas

O treinamento da equipe de vendas e dos vendedores pode ser vista como um meio de otimização dos investimentos na área. Também permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolve seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração (LAS CASAS, 2010). Para os vendedores, conforme esse autor, o treinamento pode ser um importante fator motivacional, pois, recebendo a orientação adequada, conseguirão melhores resultados no desempenho do trabalho e no nível de rendimento. No entanto, apesar de todas as vantagens proporcionadas, afirma que, para muitos administradores, o treinamento ainda é visto como despesa. Eles não acreditam que o treinamento vá melhorar o desempenho dos seus representantes e, por isso, preferem que eles aprendam em campo, por conta própria, durante a realização das suas atividades. Acrescenta que muitos vendedores acreditam que, para vender, não é necessário treinamento, pois o vendedor já nasce feito.

Conforme Castro e Neves (2008), os treinamentos devem ser realizados observando as características de produtos, dos clientes da própria empresa, do mercado ou as técnicas de vendas. Apontam que o treinamento é um instrumento que pode contribuir na influência de questões vinculadas à motivação, técnicas e habilidades. Também, quanto maior a especificidade com relação à empresa e consumidores maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos de treinamento e aprendizado pelos vendedores. A política de treinamento deve influenciar as variáveis organizacionais suscetíveis à mudança.

2.5.1.4 Avaliação de desempenho dos vendedores

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada um, em função do que é desempenhado, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2008). Segundo esse autor, esse processo serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de cada pessoa, assim como a sua contribuição para o negócio da organização. Acrescentam Castro e Neves (2008) que a avaliação do desempenho de um vendedor pode ser muito complexa, embora suas atividades sejam de grande importância para o alcance dos objetivos da empresa. Normalmente podem trabalhar longe da matriz da organização e longe dos olhos do gerente de vendas. Para esses autores, existe uma crença estabelecida de que a avaliação do desempenho dos vendedores possa impactar negativamente no desempenho das vendas. No entanto, acreditam que ela pode apresentar aspectos positivos no acompanhamento próximo dos homens de venda, podendo levar a um maior desempenho e também satisfação, comprometimento e diminuição de conflitos de papéis.

Existem diversas formas de avaliar o desempenho dos vendedores. Especificamente quanto ao desempenho qualitativo, a mais comum é o método de observação direta pelos gerentes ou

chefes, salienta Las Casas (2010). Nesse método são observados aspectos da relação dos vendedores com os clientes. Esse autor recomenda a realização regular de relatórios ou escalas de avaliação de vendedores e que os resultados sejam de conhecimento da equipe. Outro aspecto importante é a verificação do nível de satisfação dos clientes com a equipe de vendas, utilizando-se pesquisas formais, caixas de sugestões, entres outros instrumentos de gestão.

2.5.1.5 Controle e auditoria na área de vendas

O controle das atividades de vendas deve ser feito para verificar se o planejado está de acordo com os resultados obtidos. Para tanto, é necessário que se obtenham informações suficientes para a análise e avaliação (LAS CASAS, 2010). Entre as formas de controle, além do uso de cotas e orçamentos, o administrador pode utilizar auditoria de vendas ou uma análise de vendas. Las casas (2010) acrescenta que não existe uma forma padronizada para uma análise de vendas ou para uma auditoria de vendas, a qual dependerá das adaptações que o administrador fará de acordo com as suas necessidades. Acredita que o importante é que as vendas sejam controladas.

Ao abordar a auditoria de vendas, Las casas (2010) afirma que esta deve analisar profundamente o ambiente e a atuação da organização, além de verificar a adequação da estratégia a esse ambiente e fazer uma projeção futura. Ressalta o caráter abrangente, periódico e sistemático dessa atividade. Aconselha o desenvolvimento de planos de vendas controlados de acordo com o seu desenvolvimento, com periodicidade, antes que os problemas surjam, ou oportunidades, pois assim qualquer mudança em relação ao planejado poderá ser detectado e corrigido ainda em tempo, antes de um possível agravamento da situação.

2.6 Setor de autopeças

Segundo o jornal a Folha de São Paulo (2013, texto digital), para o desenvolvimento de um projeto de uma organização do ramo de autopeças, depois do planejamento, torna-se necessário identificar um local para instalação do negócio, envolvendo a escolha de uma área de fácil acesso para os clientes e com possibilidade de estacionamento. Além disso, devem ser observadas a concorrência do local desejado e a possibilidade de instalação em uma região de bastante movimento, mas onde não haja tantos negócios semelhantes. Assim aumenta a possibilidade de atendimento de um número maior de clientes e, como consequência, da obtenção de maior lucro.

De acordo com um estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2013, texto digital), no setor de autopeças há um processo recente de tomada de conhecimento acerca de informações mais gerais, como indicadores, por parte das instituições representativas. Grande parte das empresas do varejo atua há mais de cinco anos no setor e existe uma média de 10 pessoas ocupadas por empresa, que, em sua maioria, são trabalhadores formais. Acrescenta o estudo que 53,5% das empresas declaram-se empresas familiares, isto é, empregam parentes. Em média, os funcionários recebem até dois salários mínimos. Há treinamentos dos funcionários na maioria das empresas (55,6%), que são realizados com alguma regularidade. Apenas 32,1% das empresas fornecem os treinamentos. As demais buscam auxílio em outras instituições.

Ainda conforme o referido estudo, na avaliação da gestão das empresas do setor de autopeças, pode-se verificar que a maioria (59,8%) não apresenta planejamento estratégico para orientar a gestão e 64,7% têm uma estrutura organizacional definida, que em sua maioria é simples. A grande maioria das empresas (84,6%) apresenta regras para a formação de preços que, de maneira geral, são elaboradas levando-se em consideração os gastos com o produto/serviço, acrescentando-se um percentual de lucro. Poucas empresas realizam algum tipo de pesquisa pós-venda ou acompanham com regularidade pesquisas com os clientes. Outra informação importante afirma que a maioria

das empresas apresenta controle sobre os itens de administração e estes são frequentemente informatizados e utilizados como apoio para a gestão do negócio.

2.6.1 Equipe de uma organização de autopeças

Conforme o Sebrae (2013, texto digital) e Obringer (2007, texto digital), algumas questões podem ser propostas quando do desenvolvimento de uma equipe, ou seja:

- Quanta experiência os representantes de vendas a serem contratados devem ter?
- Qual é a importância das habilidades em informática?
- O que você deve buscar?
- O que deve ser incluído no treinamento dos representantes de vendas?
- Quais traços de personalidade fazem de uma pessoa um representante de vendas melhor que os outros?
- Como você saberá se está contratando uma “estrela” ou um “fracasso”?

Obringer (2007, texto digital) explica que, ao iniciar o processo de contratação da equipe de vendas, é necessário um planejamento criterioso e a elaboração de um orçamento, porque anunciar, recrutar, entrevistar e treinar podem tornar-se atividades dispendiosas. Antes da entrevista com os candidatos, o gestor deve ter em mente a estrutura de compensação que pretende utilizar. Conforme esse autor, dependendo de quanto ela é atrativa, pode ser um bom incentivo para os principais candidatos. Outro aspecto importante é a descrição completa e detalhada do trabalho que será realizado: como as atividades serão realizadas, quais ferramentas serão utilizadas e as expectativas em relação aos resultados. Acrescenta que esse exercício deve incluir não apenas o que é esperado dos representantes de vendas e dos gestores, mas também como deseja que eles alcancem tais objetivos. Nesse contexto deverá ser considerado o estilo de vendas que os profissionais deverão apresentar.

3 MÉTODO E TÉCNICAS

A pesquisa que originou o presente artigo apresentou caráter exploratório (Gonçalves; Meirelles, 2004) e foi realizada no segundo semestre de 2012. No levantamento de dados primários foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevista, com o apoio de um questionário com questões abertas, e a observação pessoal na organização. Quanto aos dados secundários, foram consultados documentos e registros da organização estudada, como: plano de vendas, relatório de acompanhamento da área comercial; controle de vendas realizadas; cadastro de clientes e área de atuação e planilha de registro de treinamentos. O sujeito do estudo foi o sócio-gerente. O questionário que deu apoio à entrevista e procurou conhecer a percepção do gestor foi composto por sete questões que abordaram os seguintes assuntos: a) objetivos estratégicos organizacionais; b) objetivos e ações da área de vendas/comercial; e c) área comercial e equipe de vendas.

Na análise e interpretação as informações foram tratadas de forma qualitativa (ROESCH, 2007). Após a verificação das respostas da entrevista, as informações foram pré-analisadas. Posteriormente, as respostas foram agrupadas, analisadas e interpretadas, conforme distribuição a seguir: **a. Objetivos estratégicos da organização:** 1. Principais objetivos estratégicos da sua organização. a) em relação aos clientes; b) em relação aos concorrentes; c) em relação aos produtos; d) em relação à qualidade (sentido amplo); e) outros aspectos a considerar; **b. Objetivos e ações da área de vendas/comercial:** 2. Ações/estratégias/políticas desenvolvidas na área comercial; 3. Prioridades ou objetivos da área de vendas para o aperfeiçoamento do desempenho da organização; 4. Dificuldades para a realização do alinhamento dos objetivos da área de vendas aos objetivos

estratégicos da organização; 5. Pontos fortes para o alinhamento dos objetivos da área comercial aos objetivos estratégicos da organização; **c. Área comercial e equipe de vendas:** 6. Principais características/perfil que o profissional da área comercial deve ter para atuar na sua organização; 7. Equipe de vendas e sua contribuição atual para o desempenho da organização.

As informações fornecidas pelo entrevistado foram interpretadas a partir da observação do pesquisador em relação aos processos de trabalho, bem como da leitura e análise de documentos da organização. Posteriormente, essas informações contribuíram para a definição e o estudo das estratégias de alinhamento dos objetivos de desempenho de uma equipe de vendas com os objetivos estratégicos da organização. Essa análise utilizou os fatores do processo de vendas abordados por: Chiavenato (2008); Las Casas (2010); e Castro e Neves (2008), constantes na seção 2.5.1 deste artigo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

A organização foi fundada no segundo semestre de 2006, motivada pela saída de seu sócio-gerente e empreendedor de uma empresa com atuação nos mercados nacional e internacional, do ramo de autopeças, na qual trabalhou por dois anos. Atua no segmento há mais de nove anos, com experiência em outras companhias nacionais. O seu conhecimento tornou possível o desenvolvimento do projeto e de seu plano de negócios. Quanto aos principais fornecedores estão localizados na região do estado de São Paulo e na grande Curitiba e Caxias dos Sul. A organização estudada é representante de algumas indústrias no segmento do ramo automotivo, no ramo de produtos químicos, ferramentas e acessórios. Os clientes que representam o seu maior faturamento são: concessionárias de veículos leves e pesados, frotistas/transportadoras, postos de combustíveis, órgãos públicos e organizações do agronegócios. A área de atuação corresponde aos Vales do Taquari e Rio Pardo, Serra Gaúcha e Região Metropolitana, com uma população estimada em 2.500.000 habitantes.

O time de vendas é formado por especialistas do ramo de autopeças. São pessoas jovens e qualificadas na busca por resultados que lhes trazem compensação financeira. Os colaboradores internos são profissionais de ambos os sexos e dão o suporte necessário ao pessoal da área comercial. A responsabilidade pela gestão da organização e departamentos comercial e de RH é do sócio-gerente. A área de suprimentos e logística está sob responsabilidade de dois profissionais com perfil técnico para os respectivos cargos. A entrega dos bens e serviços comercializados é terceirizada a transportadoras da região.

O método de remuneração na organização apresenta duas possibilidades, ou seja: **Área Comercial:** salário fixo mais comissão, com vínculo empregatício e despesas de viagens remuneradas. **Área Interna:** os profissionais recebem salário fixo e benefícios. A rotina diária da organização está a cargo do sócio-gerente, que também acompanha os vendedores em suas regiões e realiza a abertura de novos mercados e contatos com novos clientes. Além dessas responsabilidades, tem a atribuição de reativar a pasta de clientes antigos e desenvolve permanentemente o *mix* de produtos em seus atuais pontos de venda. Os treinamentos na área comercial são ministrados em reuniões mensais. Nessas atividades são apresentados vídeos motivacionais, experiências de profissionais da área, técnicas de vendas e abordagem, entre outros temas.

5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DO ESTUDO

Esta seção foi dividida em dois grupos: 1. Apresentação das informações fornecidas pelo sócio-gerente e gestor da organização estudada; 2. Análise das estratégias de alinhamento dos objetivos de desempenho de uma equipe de vendas aos objetivos estratégicos da organização.

5.1. Informações relacionadas à entrevista realizada com o gestor da organização

5.1.1 Objetivos estratégicos da organização

A questão proposta na entrevista realizada com o gestor que tratava **dos principais objetivos estratégicos da organização em relação aos clientes, aos concorrentes, produtos e à qualidade (sentido amplo)** apresentou as seguintes informações, de acordo com as respostas fornecidas: quanto aos clientes, atender a expectativa em relação ao serviço e item adquirido. Para os fornecedores, formar uma parceria para a empresa poder tornar-se mais competitiva no mercado. Com os produtos, buscar com os fornecedores, clientes e vendedores um aprimoramento e desenvolvimento dos serviços e bens comercializados. Quanto à qualidade, apresentar um olhar de comprometimento em relação a todos os *stakeholders*, visando à melhoria contínua nos processos.

5.1.2 Objetivos e ações da área de vendas/comercial

Quando abordadas questões relacionadas às **ações/estratégias/políticas desenvolvidas na área comercial; prioridades ou objetivos da área de vendas para o aperfeiçoamento do desempenho da organização; dificuldades para a realização do alinhamento dos objetivos da área de vendas aos objetivos estratégicos da organização e pontos fortes para o alinhamento dos objetivos da área comercial aos objetivos estratégicos da organização**, o gestor citou que está em desenvolvimento uma nova roteirização da área de vendas e são firmadas, permanentemente, parcerias com os clientes, visando ao aumento do faturamento e penetração da marca comercial. Destaca o gestor que são mantidas e incentivadas: “[...] *parcerias com clientes grandes, criação de novas contas para aumentar o faturamento e penetração de mercado das marcas utilizadas pela organização.*”

Ainda sobre as dificuldades para o alinhamento da área de vendas com os objetivos da organização abordaram-se questões ligadas ao perfil dos profissionais que deverão estar relacionadas às expectativas do gestor. Conforme o entrevistado, o “[...] *perfil dos profissionais que atuam na organização deve ter relação com o perfil do gestor, buscando o alinhamento dos pensamentos e a clareza dos processos e rotinas diárias.*”. Já quanto aos pontos fortes para a realização do referido alinhamento, o gestor citou a motivação dos vendedores em busca de maior faturamento, de forma contínua, e o aumento da carteira de clientes ativos. Quanto às possibilidades de melhoria citou o desafio de conquistar clientes com grandes contas e o estabelecimento de critérios de remuneração e benefícios que sejam justos e estimulem o comprometimento dos profissionais da área.

5.1.3 Área comercial e equipe de vendas

As questões relacionadas à **área e à equipe de vendas procuraram abordar aspectos como as principais características/perfil que o profissional da área comercial deve ter para atuar na sua organização e a contribuição atual da equipe de vendas para o desempenho da organização**. Verificou-se que, na percepção do gestor, o perfil de um vendedor deve apresentar as seguintes habilidades e competências:

[...] espírito jovem, comunicativo, empreendedor e motivado com a área comercial. Sobre a contribuição da equipe de vendas, afirma que, na organização, corresponde ao ‘cerne do nosso negócio, pois somos uma organização totalmente comercial que deve buscar o pedido de porta em porta’.

A seguir é desenvolvida a análise das estratégias de alinhamento dos objetivos de desempenho de uma equipe de vendas com os objetivos estratégicos da organização.

5.2 Estratégias de alinhamento dos objetivos de desempenho de uma equipe de vendas e os objetivos estratégicos da organização

Esta seção apresenta uma análise e interpretação das informações obtidas a partir das respostas do gestor à entrevista realizada, a observação do pesquisador sobre os processos de trabalho e a avaliação de documentos diversos da organização estudada.

5.2.1 Recrutamento e seleção de vendedores

A organização não desenvolve atividades planejadas com foco voltado ao recrutamento e seleção dos seus profissionais. De certo modo, essa situação compromete o preenchimento das vagas de trabalho, pois inexistem critérios racionais e formalizados para o seu atendimento. Esses critérios precisam ser definidos pela organização, já que esta conhece os seus objetivos organizacionais e deve definir o perfil do profissional de vendas desejado. Entre os objetivos estratégicos identificados na organização constam: clientes - atender a expectativa em relação ao serviço e item adquirido; fornecedores - formar parceria para aumentar a competitividade; produtos - aprimorar e desenvolver os serviços e bens comercializados; qualidade - ter comprometimento em relação a todos os *stakeholders* e melhoria contínua nos processos.

Um processo de recrutamento e seleção, primeiramente, deve levantar a necessidade de pessoal, em seguida fazer o recrutamento propriamente dito, que pode ser interno ou externo. O recrutamento abastece o processo seletivo de candidatos e a seleção de pessoal permite a classificação e a escolha dos candidatos conforme as necessidades de cada cargo. A seleção poder ser realizada por meio de técnicas como entrevistas, testes de seleção, verificação das referências e experiências, entre outras. Conforme Castro e Neves (2008), o recrutamento define onde os bons candidatos podem ser obtidos, devendo, em um plano de divulgação para o recrutamento, estar claros os candidatos-alvo, locais de divulgação e processo de inscrição para participação no processo.

Para a realização do recrutamento, podem ser utilizados critérios como a contratação de empresas de recrutamento que poderão pré-selecionar e colocar possíveis candidatos da área em contato com o gestor responsável, além de administrar todo o processo do início ao fim. Essas empresas poderão oferecer, além disso, serviços continuados, como gerenciamento e treinamento de vendas. Outra possibilidade é a terceirização, para poupar tempo e esforços na montagem e manutenção de uma equipe de vendas. Uma empresa especializada que gerencie a referida equipe e implemente as estratégias de vendas, além de fornecer o treinamento e realizar a gestão administrativa.

Uma terceira opção está relacionada ao trabalho de recrutamento e seleção que poderá ser desenvolvido pelo próprio gestor da organização. O primeiro passo é elaborar um anúncio de recrutamento claro e estimulador que faça com que as pessoas desejem trabalhar na organização. Nesse anúncio todos os benefícios e obrigações deverão estar listados. Obrigatoriamente devem constar os requisitos de experiência, habilidades e competências para o cargo ou função a ser preenchida. Também é importante constar outras possibilidades que o emprego oferece, como, por exemplo, ganhos por produtividade, bônus por período, entre outros.

5.2.2 Administração de salários e os vendedores

A empresa carece de um plano de cargos e salários formalizado que reconheça com clareza a capacitação profissional e o desempenho dos funcionários da área comercial. A remuneração não é estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função. Existe a necessidade de criação de um plano negociado e definido entre o gestor e os profissionais que atuam na área comercial, a partir de objetivos e metas estabelecidos previamente.

Importante considerar que esses objetivos e metas deverão estar alinhados com os objetivos estratégicos definidos pela organização no seu nível estratégico.

O plano de cargos e salários proposto poderá envolver ações em cada uma das suas etapas: planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, entre outras. A administração salarial pode oferecer um potencial enorme de benefícios para a organização e para o funcionário. O programa de cargos e salários bem planejado e alinhado com os objetivos organizacionais proporcionará maior satisfação e envolvimento, produzindo um melhor desempenho. Também, na área comercial é interessante vincular uma parte da remuneração ao desempenho da equipe e evitar premiações individuais, para não criar uma competição entre os seus profissionais.

Na área de vendas, devido à multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e a instabilidade da função, os fatores que compõem a motivação extrínseca devem ser muito bem compreendidos e planejados. Conforme Castro e Neves (2008), um plano de remuneração que contemple salário e benefícios pode ser um fator determinante na satisfação e no comprometimento dos vendedores. Entendem esses autores que, para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo, é necessário primeiro levar em consideração a situação da organização e seus objetivos de vendas. Eles recomendam alguns aspectos a serem observados em um plano de remuneração quando da sua formulação: a renda de um vendedor; os componentes que devem ser utilizados no pacote de remuneração; e quanto cada um dos componentes deve representar na porcentagem total da renda.

5.2.3 Treinamento da força de vendas

A organização estudada realiza treinamentos com os seus profissionais e equipe de vendas. No entanto, os treinamentos desenvolvidos não estão integrados aos objetivos organizacionais em um contexto amplo e sistêmico. Normalmente são treinamentos isolados que são oferecidos aos profissionais para atendimento de necessidades específicas. Para maior eficácia, a política de treinamento e desenvolvimento na área comercial, além de formalizada, pode seguir as seguintes etapas: levantamento das necessidades de treinamento, elaboração de um programa para atender às necessidades diagnosticadas, implantação e avaliação dos resultados. O treinamento e o desenvolvimento são processos necessários para preparar e capacitar as pessoas e equipes para o desempenho de seus cargos dentro da organização. O treinamento pode gerar mudanças de comportamento e o desenvolvimento proporciona às pessoas, além do incremento de novos hábitos, novas atitudes e capacidade para aumentar o conhecimento.

Para Las Casas (2010), o treinamento da equipe de vendas e dos vendedores pode ser vista como um meio de otimização dos investimentos na área, além de servir para formar uma equipe mais coesa, que atua de acordo com as orientações recebidas pelo gestor. Para os vendedores, acrescenta esse autor, o treinamento pode ser um importante fator motivacional, pois recebendo a orientação adequada, eles poderão alcançar resultados satisfatórios no desempenho do trabalho. No entanto, apesar de todas as vantagens proporcionadas, esse autor afirma que, para muitos administradores, o treinamento ainda é visto como despesa. Conforme o Sebrae (2013, texto digital) e Obringer (2007, texto digital), confiança e habilidade para vendas são complementares. Conquistar a confiança pode ser difícil, mas ter um bom entendimento do produto, da concorrência e das técnicas mais eficazes pode ajudar a construir tal confiança. Um bom programa de treinamento deve contemplar ações e informações sobre os produtos, serviços, histórico da empresa e clientes, além de técnicas de vendas, tecnologia e *softwares*.

Importante considerar que um programa de treinamento permanente pode impactar nas vendas e manter a equipe e seus profissionais atualizados e preparados para identificar potenciais

necessidades dos clientes e novas técnicas de negócios. A empresa estudada poderá desenvolver novos programas de treinamentos para as suas áreas e, especificamente, vendas, oferecendo aos seus trabalhadores participação em seminários e palestras, treinamentos que abordem questões profissionais, técnicas, especialização, reciclagem, aumento da produtividade e qualidade, aperfeiçoamento pessoal e organizacional, entre outros. O desenvolvimento de ações permanentes de desenvolvimento profissional incentiva e apoia os trabalhadores a procurarem capacitações voltadas para a criação de novas habilidades e competências e assegura o crescimento deles e da organização.

5.2.4 Avaliação de desempenho dos vendedores

A organização pesquisada não apresenta uma política formal e definida para avaliar o desempenho dos profissionais e da equipe de vendas. A avaliação do desempenho de um vendedor é muito complexa, embora suas atividades sejam de grande importância para o alcance dos objetivos da organização (CASTRO; NEVES, 2008). Conforme Castro e Neves (2008), existe uma crença estabelecida de que a avaliação do desempenho dos vendedores pode impactar negativamente no desempenho das vendas. No entanto, acreditam que essa, quando elaborada a partir de um processo racional, formalizado e didático, poderá apresentar consequências positivas, como o aumento do grau de satisfação, comprometimento e diminuição de conflitos de papéis, com repercussão favorável no desempenho da área e da organização.

A avaliação de desempenho vinculada ao programa de cargos e salários poderá apresentar bons resultados, utilizando uma metodologia denominada de 360 graus, em que o gestor avalia os seus funcionários e os funcionários se autoavaliam e avaliam os seus colegas e gestores. Também, para a efetividade do processo de avaliação, é necessário o desenvolvimento de indicadores de desempenho que, além de permitir a avaliação de resultados individuais e da equipe, possibilitem avaliar a atuação da área comercial no contexto da organização como um todo. A seguir algumas habilidades poderão ser consideradas na avaliação dos vendedores e de equipe de trabalho:

a) habilidades analíticas: conhecer e compreender suas necessidades, ensinar e transmitir experiências adquiridas, capacidade de encontrar informações necessárias ao desempenho das suas atividades;

b) habilidades de comunicação: conhecer as etapas do processo de comunicação, tanto verbal quanto não verbal. Capacidade de transmitir informações sobre um determinado produto ou serviço, seus benefícios e qualidades;

c) habilidades técnicas: conhecer as possibilidades da tecnologia da informação. Capacidade de operar computadores; utilizar bancos de dados, informações e *softwares* e de realizar apresentações relacionadas a sua atividade.

5.2.5 Controle e auditoria na área de vendas

A organização estudada exerce alguns controles sobre a área de vendas, como orçamento, pedidos e controle de fluxos de caixa. No entanto, precisa ampliar esses controles para outros processos, como o estabelecimento de padrões claros e quantificáveis para o atendimento de necessidades identificadas pelos componentes da equipe, a partir de contatos destes com os clientes e necessidades impostas pela organização estudada. O controle das atividades de vendas deve ser feito para verificar se o planejado está de acordo com os resultados obtidos. Para isso é necessário que se obtenham informações suficientes para a análise e avaliação. Ele deve medir o desempenho real. Para Las Casas (2010), entre as formas de controle, além do uso de cotas e orçamentos, o administrador pode fazer uso de auditoria de vendas ou de uma análise de vendas. De acordo com

esse autor, não existe uma forma padronizada para uma análise de vendas ou para uma auditoria de vendas, a qual dependerá das adaptações que o administrador fará de acordo com as suas necessidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou responder a seguinte questão: Como alinhar os objetivos de desempenho de uma equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças localizada no Vale do Taquari? Apresentou como objetivo geral conhecer estratégias que permitam alinhar os objetivos de desempenho de uma equipe de vendas aos objetivos estratégicos da organização. Verificou-se que a organização não apresenta um planejamento estratégico formalizado, e isso pode dificultar a percepção dos seus profissionais quanto aos objetivos organizacionais e objetivos de vendas. Para o alinhamento desses objetivos, tornam-se necessários o desenvolvimento e a implantação do planejamento estratégico e a definição de estratégias específicas voltadas para a área comercial. Entre as estratégias sugeridas estão a formalização dos objetivos de vendas e a criação de indicadores de desempenho para monitorá-los constantemente.

Quanto aos objetivos de desempenho da área comercial, há uma nova roteirização da área de vendas; parceria com os clientes; aumento de faturamento e a penetração da marca comercial da empresa. Sobre a importância dos profissionais no desempenho da equipe de vendas, verificou-se que, para serem bem sucedidos, são necessários dinamismo e flexibilidade, ótima comunicação, empreendedorismo e motivação elevada. Espera-se que os resultados do estudo apresentados neste artigo possam contribuir para uma melhor qualificação dos processos da área comercial da organização, aperfeiçoando o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e aumentando o desempenho em relação à concorrência. Também, motivem o gestor para o desenvolvimento de novas iniciativas estratégicas, objetivos e programas que estejam alinhados aos objetivos da área de vendas e dos profissionais que nela atuam.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOVERNO estuda incentivo também para setor de autopeças. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 jul. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1119499-governo-estuda-incentivo-tambem-para-setor-de-autopecas.shtml>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OBRINGER, Lee Ann. **How Stuff Works** - Como funciona a formação de uma equipe de vendas. 2007. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/formacao-de-uma-equipe-de-vendas.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Vendas no Varejo**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9BF9ECCC2279A40C832575AE004D8F0B/\\$File/NT00040DC6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9BF9ECCC2279A40C832575AE004D8F0B/$File/NT00040DC6.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.