

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM COMUNICAÇÃO E
ESTRATÉGIAS DE MARKETING: FOCO NO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE**

SINERGIA ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORÇA DE VENDAS

CESAR HUMBERTO VIEIRA

**CRICIÚMA
2015**

CESAR HUMBERTO VIEIRA

SINERGIA ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORÇA DE VENDAS

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing: foco no relacionamento com o cliente.

Orientador(a): Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2015

Dedico a minha esposa e ao meu filho pela paciência e amor que tiveram por mim neste período.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Angela pela materna paciência e ao meu filho Vinícius que me fez sentir muito sono, porém não deixou me faltar alegria em momento algum.

Agradeço aos meus pais Tião e Tereza, que sempre se fizeram presentes nesta caminhada.

Agradeço também aos colegas de classe que de uma forma ou de outra ajudaram a enriquecer e a tornar mais agradável esta especialização.

Agradeço acima de tudo a Deus, por me dar saúde e por ter colocado todas essas pessoas em meu caminho.

“Eu prefiro ser, essa metamorfose ambulante, eu prefiro ser essa metamorfose ambulante, do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo, do que ter aquela velha opinião formado sobre tudo. ”

Raul Seixas

RESUMO

Diante de um cenário competitivo e de frequentes mudanças, as organizações vem buscando estratégias para garantir a manutenção e a sustentabilidade dos seus negócios. A utilização do planejamento estratégico e do marketing aliados a força de vendas são ferramentas imprescindíveis para um crescimento racional de qualquer organização. O método utilizado para o trabalho é o documental já que este permite analisar as fontes consultadas, os livros, revistas e artigos, existentes em bibliotecas, revistas e sites da internet. O objetivo é propor uma metodologia simples para contratar, estruturar, treinar e avaliar a força de vendas para que haja uma sinergia entre o planejamento estratégico e o comercial.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing. Força de Vendas. Sinergia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Funil de Vendas	55
----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

P&D Pesquisa e desenvolvimento

PDV Ponto de Venda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 TEMA	12
1.3 OBJETIVO.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 SIGNIFICADO DE ESTRATÉGIA	14
2.2 SIGNIFICADO DE SINERGIA.....	15
2.3 UTILIZANDO A ESTRATÉGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	15
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO	18
2.7 QUALIDADE NO SERVIÇO	19
2.8 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	20
2.9 A IMPORTÂNCIA DA FORÇA DE VENDAS	22
2.10 ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	23
2.11 TREINAMENTO DA FORÇA DE VENDAS	27
2.11.1 Tipos de Treinamento	28
2.11.1.1 <i>Treinamento no trabalho</i>	28
2.11.1.2 <i>Treinamento de aprendizagem</i>	28
2.11.1.3 <i>Treinamento por simulação</i>	29
2.11.1.5 <i>Técnicas audiovisuais e de ensino a distância</i>	29
2.11.1.5 <i>Treinamento computadorizado</i>	29
2.11.1.6 <i>Treinamento via Cd-Rom e Internet</i>	30
2.11.1.7 <i>Portais de treinamento</i>	30
2.12 AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	30
2.13 MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO	31
2.14 ENDOMARKETING.....	32
2.15 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 TIPOS DE PESQUISAS	35
3.1.1 Pesquisa Utilizada	35

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1 DICAS BÁSICAS E ÚTEIS	37
4.1.1 Fatores Importantes para o Crescimento das Empresas	37
4.1.2 Marketing versus Empresas	37
4.1.3 A Importância do Marketing nas Empresas	38
4.1.4 O Endomarketing Nas Empresas	38
4.1.5 Sorrir Sempre com Entusiasmo e Espontaneidade	39
4.1.6 Olhar nos olhos do cliente	40
4.1.7 Ouvir sempre com muita atenção	40
4.1.8 Ser transparente e verdadeiro em qualquer circunstância.....	40
4.1.9 Ter velocidade e agilidade nas ações.....	41
4.1.10 Ser paciente e ter muita calma sempre	41
4.1.11 Prometer apenas o que pode ser cumprido e cumprir sempre tudo o que prometer.....	41
4.1.12 Dar retorno imediato às solicitações feitas pelos clientes	42
4.1.13 Respeitar e cumprir os horários	42
4.1.14 Muito cuidado com a arrogância.....	42
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS DEPARTAMENTOS QUE SÃO REALMENTE ORIENTADOS PARA OS CLIENTES	43
4.2.1 Departamento de Marketing	43
4.2.2 Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia	44
4.2.3 Produção.....	44
4.2.4 Setor de Compras.....	44
4.2.5 Logística.....	44
4.2.6 Departamento Comercial.....	45
4.2.7 Contabilidade.....	45
4.2.8 Relações Públicas	45
4.2.9 Setor Financeiro	46
4.3 A IMPORTÂNCIA DE CONTRATAR E TREINAR UMA BOA EQUIPE	46
4.4 O QUE FAZER PARA FIDELIZAR O CLIENTE?	48
4.4.1 Qual a real importância do atendimento ao cliente para uma empresa? ..	48
4.4.2 E para o consultor de vendas, por que o atendimento ao cliente é tão importante?.....	49
4.4.3 Qual a visão que a empresa deve ter sobre o atendimento ao cliente?	49

4.4.4 A importância de saber quem são os clientes?	50
4.4.5 Saber que produtos ou serviços se oferece na empresa?	51
4.4.6 Formar e saber manter um relacionamento com o cliente	51
4.5 COMO MEDIR A EFICIÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS	52
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão buscando cada vez mais fazer com que sua saúde financeira, sua capacidade produtiva e sua estratégia competitiva no mercado estejam sempre caminhando juntas e obtendo bons lucros e resultados.

Entende-se que, para este sucesso, a colaboração de todos os funcionários da empresa tem total influência e é de extrema importância para se chegar em um resultado positivo ou no mínimo aceitável para manter sua saúde financeira, pois as empresas não sobrevivem sem as pessoas, e estas, necessitam das organizações para se realizar em todos os quesitos de suas vidas, sejam eles, sociais, profissionais e pessoais. Cada uma delas possuem comportamentos distintos e características individuais para desempenharem suas funções, por sua vez, necessitam de condições ideais de trabalho.

As influências internas e externas, como por exemplo, o mercado competitivo e o bom relacionamento dos colaboradores devem andar sempre que possível lado a lado para que estes ideais sejam concretizados.

Um dos itens internos que merece uma atenção redobrada é o clima organizacional, que reflete o comportamento das pessoas que nela passam a maior parte do seu tempo. Entender os fatores que geram satisfação e insatisfação das pessoas dentro das organizações é indispensável, pois para um bom andamento do trabalho, o funcionário motivado trará melhores resultados nas suas atividades.

Este trabalho pretende mostrar detalhes de como o planejamento estratégico aplicado e bem fundamentado pode ser um diferencial competitivo visando sempre a excelência no atendimento ao cliente que, com certeza, é o primeiro passo para a fidelização e perpetuação da relação entre cliente e fornecedor. Da mesma forma que há necessidade de melhoria contínua, tanto em produtos quanto em processos produtivos, as relações entre fornecedor e cliente não podem ser tratadas sem ser dada a devida importância.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para que a excelência em uma negociação seja realmente considerada diferencial no atendimento é imprescindível que alguns cuidados sejam tomados. Em primeiro lugar, é importante estabelecer uma boa impressão e ao longo do tempo

uma relação de confiança. Apesar de existir vários exemplares e manuais de vendas, dicas e métodos para que vendedores se tornem cada vez mais capacitados, o fato é que, estabelecer uma parceria com muita confiança é o principal objetivo de um vendedor, porém ainda recai em alguns detalhes.

Serão analisados alguns detalhes que estão no “coração” de um processo de vendas bem-sucedido, como por exemplo, a excelência no atendimento ou o planejamento estratégico, que se tornam o diferencial competitivo das empresas gerando também a conquista da confiança do cliente.

Vender é uma arte muito mais complexa do que aparenta ser, na realidade, mirar somente na venda sem nenhum planejamento, pode ser suicídio. Estar atento às potencialidades e conhecer a natureza do negócio e da empresa são características imprescindíveis para preparar-se para o futuro e enfrentá-lo com naturalidade. Identificar possíveis ameaças ou oportunidades, fazer as revisões periódicas de suas estratégias e posicionamento diante do mercado, também são atos de grande importância, é preciso preparar-se diante de qualquer situação.

Um vendedor só consegue isto, se tiver um ótimo planejamento e projeção do futuro, através disto consegue estabelecer uma direção a ser seguida com maior clareza, visando maior grau de interação com o ambiente e aumentar a possibilidade do alcance do objetivo principal do vendedor, não só é a venda diretamente, mas também uma prospecção em longo prazo para fidelização de um cliente, assim como os desafios e metas estabelecidas pela empresa.

A idéia de desenvolver uma política de vendas e atendimento é o resultado direto do aumento da competitividade e da busca pela fidelização dos clientes. Quanto maior a concorrência, maiores as exigências feitas pelos clientes. A excelência na oferta de serviços traz também outros benefícios além da confiança, alguns dados ou indicações fornecidas pelos clientes fidelizados auxilia muito na venda de produtos para novos clientes.

A confiança em uma empresa desenvolve-se a partir de contatos diretos, como por exemplo, a procura, a aquisição, o consumo e o descarte de produtos e contatos indiretos como: propaganda boca a boca e a imagem. Desta maneira, a satisfação cumulativa do cliente com a marca revela-se fundamental na geração da confiança, pois enquanto uma avaliação global do contentamento deste cliente com a experiência de consumo de uma determinada marca, indica que essa tem

cumprido de maneira estável e a contento com suas promessas no que tange a entrega dos benefícios tanto utilitários quanto simbólicos ao consumidor.

As técnicas tradicionais estão se tornando uma necessidade e não mais um diferencial. As exigências dos clientes se ampliaram, por conseguinte, têm como importância inicial que as empresas junto aos seus vendedores forneçam atendimento de vendas, informações adequadas, relações de empatia com os clientes, dentre outros aspectos que algum tempo atrás não era necessário. Entre as exigências legais e os desejos dos consumidores, as empresas devem construir estruturas que efetivamente gerem retornos para as próprias empresas, seus vendedores e seus clientes.

[...] as operações de atendimento ao cliente podem representar o ponto de contato mais importante entre um cliente e a empresa e impactar diretamente as percepções de valor do cliente, obrigando a um alinhamento com as iniciativas estratégicas. (CRAVENS e PIERY. 2008. p. 404)

É como diz Carvalho (1999), que o atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece desta forma uma relação de dependência entre o Consultor de vendas, empresa e o cliente.

Os melhores, atendimento e venda não são somente os que resolvem os problemas dos clientes, mas são também os que previnem e os que oferecem soluções inesperadas. Sendo assim, dando apenas um passo em falso, tudo o que foi construído com exaustão ao longo do tempo, em apenas minutos pode acabar indo por terra.

1.2 TEMA

Sinergia entre planejamento estratégico e força de vendas.

A referente pesquisa busca identificar, analisar e elucidar alguns dos fatores que influenciam nos mais variados processos intrínsecos de uma organização.

Identificar os principais fatores que influenciam nos processos como um todo será de grande valia, pois o papel fundamental de qualquer organização é conhecer e entender da melhor forma possível os seus clientes ou parceiros.

A pesquisa visa demonstrar que é possível, através de simples atitudes e aprimoráveis técnicas, que as práticas existentes nas organizações podem contribuir para o sucesso de um todo.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as ferramentas e técnicas mais comuns e necessárias para a qualificação e excelência na busca dos melhores resultados em vendas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever a excelência na negociação e o seu planejamento estratégico.

Destacar a melhor maneira para alcançar a satisfação do cliente.

Aplicar as técnicas de abordagem adequadas ao processo de venda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SIGNIFICADO DE ESTRATÉGIA

Segundo o site www.know.net, o termo estratégia tem a sua origem etimológica na palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *agos* (comando). Estratégia significava, portanto, a arte do general comandar as suas tropas, ou seja, a habilidade que um comandante tem para organizar e levar ao sucesso as suas campanhas militares. Durante alguns séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, e as suas batalhas, visando sempre à vitória em suas campanhas. Transportando-a para o contexto empresarial, as definições de estratégia acabam mantendo os mesmos princípios básicos do âmbito militar.

Conforme Serra (2004), no ambiente empresarial é com toda a certeza uma das palavras mais utilizadas. Ela é tratada por muitos como um conceito único, estabilizado e com sentido consensual, porém, dependendo de onde e como ela é utilizada, percebe-se que não existe nenhuma uniformidade podendo então se referir a situações diversas e adversas. Em muitas instituições, a estratégia é implantada pelos seus gestores, com a finalidade de definir e ou redefinir a trajetória, o rumo mais viável a ser tomado para que, desta forma, possa se colocar em prática um plano de ação.

Assim como os gestores, toda a força de vendas da instituição deve entendê-la, pois somente desta forma poderão colocar em prática as suas operações para a venda, tendo assim uma maior possibilidade em atingir seus objetivos.

Estratégia empresarial é o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as definições que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. (SERRA 2004,p.5)

Embora existam muitas convergências e divergências em vários aspectos, a estratégia possui inúmeras definições quanto os autores que as referem. Segundo Hambrick (1983) a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

2.2 SIGNIFICADO DE SINERGIA

Conforme o site www.significados.com.br, sinergia significa cooperação, e é um termo de origem grega *synergía*. Sinergia é um trabalho ou esforço para realizar uma determinada tarefa muito complexa, e poder atingir seu êxito no final. Sinergia é o momento em que o todo é maior que a soma das partes ou ainda, sinergia é quando dois objetos, ou até mesmo duas pessoas, agem da mesma forma para atingir um determinado objetivo. Em matemática, especificamente em teoria de sistemas, sinergia é a convergência das partes de um todo que têm o objetivo de chegar ao mesmo resultado.

As gestões de marketing abrangem um leque muito amplo de ações, desde o estudo de mercado, a definição de uma estratégia, publicidade, vendas e assistência pós-venda, isso é um padrão. No entanto ao estudar estes conceitos e práxis verifiquei que existe uma falta de unidade e sinergia no processo de planejamento, visto que no conceito que proponho nos pilares da lucratividade além de ser sinérgico é contínuo, devido a unidade do processo de em Pré-Venda, Venda, Pós-Venda e Venda Continuada. (CORREIA, 2009, p. 82).

A sinergia é também um conceito muito importante no contexto empresarial, porque dentro de uma empresa, é importante haver sinergia entre diferentes departamentos, para que a ação conjunta resulte no sucesso da empresa.

2.3 UTILIZANDO A ESTRATÉGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com Kaplan (2000), um consultor de vendas precisa ser capaz de aperfeiçoar e aprimorar constantemente seus recursos, suas técnicas e as suas atitudes assim como suas atividades, tendo uma visão crítica a ponto de criar modelos competitivos que permita que o mesmo busque sempre a superação dos seus rivais dentro do respectivo mercado é claro dentro dos conhecimentos empíricos e do senso comum de lealdade, respeito e honestidade.

A estratégia não deve limitar-se a especificar os resultados almejados, também é preciso que descreva como alcançá-los. "A essência da estratégia está nas atividades – a opção de executar as atividades de maneira diferente ou de desempenhar atividades distintas das dos rivais". Porter argumenta que as atividades são unidades básicas da vantagem competitiva. A arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. (PORTER apud KAPLAN, 2000, p.103).

Os objetivos coerentes e a compreensão do negócio são de fundamental importância e por que até mesmo não dizer que esta compreensão é primordial para uma estratégia adequada tendo em vista é claro, alcançar a tão almejada vantagem competitiva em qualquer que for o negócio (KAPLAN, 2000).

Desta forma, a vantagem competitiva é alcançada através de uma ótima estratégia estabelecida, sempre baseadas em dois fatores: compreensão do negócio e objetivos coerentes. Assim sendo, se os consultores de vendas ou as organizações tomarem as medidas erradas, com certeza estes erros afetarão sua imagem perante o cliente (KAPLAN, 2000).

Segundo Porter (2000), são três os fatores que podem ajudar a definir o posicionamento de uma empresa segundo sua estratégia e tendo em vista a vantagem competitiva.

- **Posicionamento:** a estratégia é a criação de uma posição única valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades. As atividades que são utilizadas para envolver os clientes devem ter posicionamento exclusivo para a criação de estratégias bem elaboradas.

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. (PORTER apud KAPLAN, 2000, p.84).

- **Opções Excludentes (*trade-off*):** a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito, as escolhas dentro da empresa devem ser feitas com muita precaução. Isto porque o alinhamento entre a empresa e o ambiente externo geralmente está em constante mudança, forçando muitas vezes as organizações a mudarem suas características.

Estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência da indústria. (PORTER, 1991, p. 1)

- **Sinergia:** A organização segundo sua estratégia, deve criar harmonia, sinergismo entre suas atividades e seus colaboradores.

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. (PORTER, 1999, p.80).

Para que uma escolha de estratégia seja feita adequadamente, conforme Porter (1999), a mesma deverá estar diretamente ligada a duas questões centrais referentes a posição competitiva dentro da atratividade da indústria. A primeira questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que varia de indústria para outra. A segunda questão consiste em verificar ao longo prazo se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade. O desempenho da empresa está ligado à combinação destas questões, e conseqüentemente a escolha da estratégia mais adequada.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Serra (2004), é indispensável que o planejamento e a estratégia andem sempre juntos em qualquer organização, para que estas tenham seus objetivos alcançados, entretanto estas duas palavras possuem significados diferentes.

O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em um determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza esta sistematização. (SERRA, 2004, pg.28).

Ainda segundo Serra (2004), o planejamento é o levantamento e ordenação de atividades e recursos que devem ser seguidos para atingir o objetivo traçado e servirá como base para qualquer colaborador, consultor de vendas ou até mesmo organização. Já o planejamento estratégico, é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado plano estratégico.

Para Almeida (2001, p.13), “Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida”.

O planejamento estratégico é um processo contínuo que pode sofrer influências, pois pode haver diversidade e até mesmo, adversidade nas empresas.

Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa. (OLIVEIRA, 1988, p.22).

Rasmussen (1990), alega que, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos do planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias. Diante de algumas considerações sobre planejamento estratégico, segue também o relato:

[...] que na sua essência a estratégia correlaciona-se com a síntese das tendências do ramo em que a empresa atua, com suas próprias competências e contingências e com a procura de um modo de obter vantagem competitiva. O planejamento, por outro lado, depende da análise: a partir de objetivos pré-determinados será necessário implementar ações e alocar recursos. (SERRA, 2004, p. 28-29)

2.5 PLANEJAMENTO TÁTICO

Para Maximiniano (2004), o desenvolvimento do planejamento tático normalmente ocorre na média gerência, após ser concluído o planejamento estratégico. Ele é desenvolvido de forma a atender os requisitos organizacionais de maneira estratégica, dentro de cada área da empresa os gerentes tomam decisões, como por exemplo: modernização de equipamentos para que o setor operacional aumente a sua capacidade produtiva, atingindo assim as vendas esperadas e para que se mantenha um pulmão mínimo, conseqüentemente, com um custo menor, tudo isso para que no final do processo haja um crescimento considerável e já estimado dentro do planejamento estratégico e que este seria um aumento de participação no mercado de e por cascata gere um aumento do lucro líquido, entre outros.

Em uma grande empresa o planejamento tático é feito, muitas vezes, pela gerência de marketing, gerência de produção, gerência de compras e outras, conforme Oliveira (2002). Todas elas procuram realizar o planejamento com uma visão no futuro da empresa ou o mais próximo disso, o qual busca atingir o objetivo estratégico maior que é o da organização em um todo.

Segundo Maximiniano (2004), a realização dos planejamentos de cada área ou atividade especializada da empresa é de responsabilidade da média gerência, viabilizando assim, o planejamento estratégico.

Oliveira (1994), afirma que a otimização de uma área da empresa tem como principal finalidade a maximização dos recursos da empresa pela fixação de objetivos.

Ainda de acordo com Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático deve construir a estrutura organizacional para que a organização possa ser operada, tomada as decisões no plano da gerência.

O planejamento tático funciona como elo entre o planejamento estratégico e o operacional suavizando e facilitando a relação entre eles. Conforme Pinto (2007), o tático é o canal de ligação entre o planejamento operacional, em que ocorre a seleção de estratégias para cada parte da empresa.

2.6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Cravens (2008), refere-se ao planejamento dos procedimentos ou das regras do bem atender, do bem relacionar-se, do superar as expectativas ou simplesmente do suprir as necessidades, é onde é possível analisar se a empresa pode cumprir e ou está cumprindo com as suas obrigações para com os clientes. O planejamento operacional dá suporte aos demais níveis de planejamento dentro da organização.

Segundo Fernandes e Berton (2005), no operacional estão as decisões que ocorrem todos os dias, é a realização propriamente dita dos outros planejamentos. São as ações realizadas dentro de cada setor de atuação no curto prazo, ou seja, hoje ou amanhã.

O planejamento operacional trata das ações implantadas no cotidiano da empresa. Do ponto de vista de Oliveira (1994), é considerada a formalização propriamente dita, é o momento em que são implantadas as metodologias de desenvolvimento da parte operacional do negócio.

De acordo com Maximiliano (2004, p. 154), formalização dos objetivos, nele se planeja a quantidade de recursos necessários a realização de cada objetivo da produção, é determinada o tipo de atividade e a quantidade de recursos utilizada em cada uma delas.

Para Rasmussen (1990, p. 51), “Os planos de ação transformam os objetivos operacionais em planos funcionais dentro do ciclo orçamentário para cumprir uma parte do plano estratégico, ou seja, dos macros objetivos ou da missão da empresa [...]”.

2.7 QUALIDADE NO SERVIÇO

Conforme Serra (2004), compreender o propósito do seu serviço, isto de fato, deve ser muito bem assimilado não só pelas empresas como também todos os

seus colaboradores, para que desta forma possa se projetar uma excelente qualidade no serviço. É lógico que isto tudo envolve uma mistura da visão do gerente, precisão do consultor de vendas e do relacionamento com o cliente.

Inclusive Grönroos (1995, p. 89) defende a idéia de que a qualidade em serviço deve ser, acima de tudo, “aquilo que o cliente percebe”. O que os clientes percebem em sua interação com a empresa ou o fornecedor é muito importante para eles e para sua avaliação final da qualidade em geral.

Bons serviços prestados aos clientes trazem resultados positivos, aumentando sua lealdade e provocando avanço no posicionamento de mercado, expansão de longo prazo de receitas de vendas e aumento da lucratividade, proporcionada por esses clientes leais. (CAPOSSI et al, 2009).

Segundo Las Casas (1999, p. 47), hoje não basta agradar os consumidores, é necessário encantá-los, superando suas expectativas. E este é o objetivo perseguido por muitas empresas com a excelência em serviços. Superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém.

Da mesma forma se dá para uma entrega de um carregamento e vários outros serviços prestados pelo fornecedor. Mas o processo de concepção é muito mais complexo do que se imagina, não são somente por estas considerações feitas que o cliente vai determinar se a qualidade prestada será boa ou ruim.

Quando um cliente cria uma expectativa muito grande da qualidade do serviço de uma empresa, a mesma deve tomar muito cuidado, pois, a qualidade percebida pelo cliente será ruim mesmo se a qualidade experimentada, claro, medida de forma objetiva esteja boa. Ou seja, a boa qualidade percebida pelo cliente é obtida quando a qualidade experimentada supera as expectativas do mesmo (Lobos, 1993). Caso esta mesma expectativa seja de alguma forma superada, pode-se dizer que o atendimento fornecido ao cliente foi excelente.

2.8 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Para Cravens (2008), já faz muito tempo que simplesmente atender as necessidades ou superar as expectativas, não servem mais de justificativa para se manter um cliente.

É como Chiavenato (2000) diz, que a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente.

Segundo Gil (1997) a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumidor.

Já para Maximiano (1997) qualidade no atendimento é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

De acordo com Milet (1997, p. 196 – 197) alguns dos critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço prestado são:

Confiabilidade – Habilidade de cumprir com o prometido.

Presteza – desejo e predisposição em ajudar o cliente e oferecer pronto serviço, rapidez no atendimento.

Competência – Existência de perfis necessários e conhecimento para executar os serviços.

Cortesia – Educação, respeito, consideração e cordialidade com o cliente. Muitas vezes ele procura um fornecedor que até venda mais caro, porém atenda melhor.

Comunicação – Manter o cliente informado em linguagem compreensível, clara e precisa.

Entendimento do cliente – Esforço empreendido para conhecer os cliente e seus reais problemas e necessidades.

Credibilidade – Transmissão de confiança, honestidade no trato com o cliente.

Acessibilidade – Facilidade de contato com as pessoas na organização.

Segundo Gerson (1999), em muitos casos, os clientes deixam de comprar pelo descaso no atendimento de funcionários, onde a grande parte mesmo muito insatisfeitos simplesmente saem até mesmo sem reclamar. Neste caso, geralmente o cliente pode ser considerado perdido, pois é muito mais fácil o mesmo atravessar a rua e comprar do concorrente do que queixar-se do mau atendimento ou dar seu *feedback* para empresa.

Gerson (1999) ainda afirma que já aquele cliente que ainda perde tempo em dar seu *feedback*, é por que ainda tem interesse em adquirir determinado produto ou serviço, sendo assim, o vendedor ainda tem uma possibilidade e chance de reverter a situação, pois é preciso ouvir e aprender com as reclamações dos clientes. São ótimas oportunidades para entender as necessidades do cliente. Onde o mais importante é que todas estas ações que envolvem reclamações diretas no momento exato do ocorrido, geralmente possuem um custo baixo, são de fácil acesso e de rápida solução para as empresas.

Um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro precisa-se

reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de marketing. Ele incrementa o marketing porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores. (Gerson, 1999, pag. 65)

E também é bom se lembrar que apesar de toda a rapidez tecnológica dos dias atuais a famosa propaganda boca a boca ainda existe, principalmente em cidades de menor porte, de interior. Por isso, a importância do bem atender.

O atendimento independe da duração do contato interpessoal. Como cliente considera-se toda pessoa que entra em contato com a empresa, para solicitar um serviço, falar com funcionário ou simplesmente pedir uma informação. Isto significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem contato com a empresa (ou com o seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes. (Pilares, 1989, pag. 121)

Conforme afirma Kotler (2000) um cliente pode ser advogado da empresa, ou seja, o consumidor defende a empresa estimula outras pessoas a comprar produtos dela.

2.9 A IMPORTÂNCIA DA FORÇA DE VENDAS

Cobra (1994, p.23) relata que “Para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto a ser ofertado. A força de vendas ainda pode ser comparada como sendo as pernas da organização, principal meio locomotor da empresa, e quando bem orientado e direcionado tem tudo para obter sucesso dentro de um quadro organizacional e pessoal”.

No Brasil um dos temas mais discutidos é a segmentação de mercado para a força de vendas. Segundo COBRA (1994, p.129), “A segmentação de mercado antecede a organização dos territórios de vendas, o zoneamento de vendas e outros critérios importantes para a formação da estratégia de vendas”.

Chiavenato (1990, p.128) afirma que para dirigir as pessoas, não é suficiente, “Comunicar, transmitindo ordens e instruções. É preciso liderar. Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas. O líder influencia o comportamento dos subordinados, dando-lhes a direção adequada”.

É importante que se tenha uma força de vendas bem estruturada, a partir do momento em que a organização determina o número de vendedores, e é também

importante que os mesmos estejam preparados para cumprirem as tarefas da empresa no mercado, ou seja, o tipo de cliente que a empresa vai atender, o segmento que a mesma irá atuar e os cuidados que deveram ser tomados para evitar desperdícios de tempo e burocracias que interferem em certas negociações, segundo (COBRA, 1994).

O cargo de vendedor sempre deve ser bem definido pela organização, seja ele quem efetua a venda pessoal, por telefone ou até mesmo via *web*, é ele que está mais perto dos clientes e cabe a eles saber quais seus desejos e principalmente suas necessidades. A qualidade no atendimento conta muito na hora de realizar uma venda, um cliente bem atendido volta inúmeras vezes, por sentir-se confortável e seguro numa organização que prima por inspirar confiança.

Cobra (1994, p.161) diz que “Os passos da administração de vendas iniciam-se de fora para dentro da empresa”. Segundo Cobra (1994, p. 99):

A previsão de vendas é a base de todo o planejamento e orçamento. A partir dela a produção, o departamento de Recursos Humanos, o departamento de finanças e todos os outros departamentos planejam seu trabalho e determinam suas necessidades para o próximo período.

Ainda comenta Cobra (1994) é que a partir dessa previsão, se pode ter uma posição das reais possibilidades de vendas e distribuí-las como metas para determinados vendedores, dependendo da região, da época e da estrutura logística.

2.10 ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

De acordo com Ferreira (1979, p.299), estruturar significa: aquilo que é, ou foi construído; obra de construção. Na estruturação da força de vendas o sentido é muito parecido, para estruturar a força de vendas é preciso vários passos.

Segundo COBRA (1994, p. 259), “Vários fatores devem ser observados para saber que tipo de força de vendas adotar, a empresa deve escolher entre uma equipe própria, representantes ou uma equipe mista, na qual haverá representantes em algumas áreas e vendedores em outras e para saber que estrutura usar, deve ser feito um estudo de mercado, a estrutura adequada de uma força de vendas varia enormemente de uma empresa para outra”.

Para Cobra (1994, p.46) a estruturação da força de vendas divide-se em quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. Abaixo segue os conceitos citados pelo autor:

- Planejamento: A administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para os produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração da força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Em seqüência de planejamento, vem o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição.
- Organização: A organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída de administração, zoneamento, roteiro de visitação, estruturação da força de vendas, de um lado, e, de outro, organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela Supervisão de Vendas.
- Direção: Metas e Estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas quotas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação.
- Controle: O controle de esforço de vendas é exercido através de instrumento, tais como: análise de vendas por produto, cliente e região; auditoria de vendas; análise de desempenho financeiro; análise de participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenho de vendas por vendedor.

Para estruturar a força de vendas o empreendedor define como serão determinados os objetivos da equipe de vendas, além de definir as estratégias para a própria formação da equipe de vendas, como: recrutamento, seleção, remuneração, treinamento, gerenciamento da força de vendas, motivação e avaliação do desempenho dos vendedores. A seguir, Rocha e Christensen (1999, p.76), destacam seu posicionamento sobre a estruturação da força de vendas em uma empresa.

A definição do trabalho de vendas realizado por uma empresa se origina de dois aspectos básicos: a natureza dos produtos e serviços que a empresa oferece no mercado e os objetivos da empresa. Com base no trabalho de vendas, definem-se então o perfil do vendedor e os mecanismos a serem utilizados para sua motivação, remuneração e controle (...). O planejamento de vendas engloba a determinação dos objetivos de vendas, do plano de atendimento aos clientes, do tamanho da força de vendas, dos territórios e quotas de vendedores, das visitas e rotas de vendas, dos custos de vendas e dos sistemas de avaliação e controle de vendas. (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p.76)

Kotler (1998, p.638) menciona que “Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes e o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela, é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente, por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos”, que de acordo com Kotler (1998), está na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. Em seguida o mesmo autor cita, cinco etapas envolvidas na estruturação da Força de Vendas:

- Recrutar e selecionar os vendedores;
- Treiná-los em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente;
- Supervisionar a equipe de vendas, auxiliar os vendedores a utilizar seu tempo com eficiência;
- Motivar a força de vendas, equilibrar as quotas, conceder prêmios monetários e outras formas de motivação;
- Avaliar o desempenho individual e coletivo dos vendedores.

Com a determinação dos objetivos e estratégias, a estrutura da força de vendas pode-se dividir em três etapas: pré-venda, durante a venda e pós-venda, os autores Moreira e Gobe (2001, p.212) descrevem a seguir, quais são as atividades que estão relacionadas no desenvolvimento destas etapas:

No pré-venda envolve a prospecção de mercado; a análise de potencialidade de cliente; o agendamento das entrevistas ou visitas; a realização das visitas; a elaboração de propostas comerciais; o acompanhamento da proposta; a emissão do pedido e a elaboração de relatórios comerciais.

Durante a venda, faz-se o acompanhamento do pedido internamente; informa ao cliente o estágio do pedido e realiza o *follow-up* do recebimento do produto.

Por fim, no pós-venda, ocorrem o acompanhamento do produto; o atendimento ao cliente, assistência técnica, reposição, serviço ao cliente (treinamento, manual de instrução, garantia, troca rápida); manutenção e acompanhamento da cobrança.

Após a descrição do que acontece na pré-venda, durante a venda e no pós-venda, Stanton e Spiro (2000, p.10) mencionam as principais atividades dos vendedores:

Primeiro passo:

- Planejar as pré-visitas;
- Prospectar as vendas;
- Realizar apresentações de vendas;
- Superar objeções; • Solicitar pedidos;
- Elaborar o plano de entrega;
- Entreter;
- Elaborar o plano para crédito/financiamento;
- Receber pagamentos;
- Participar de exposições comerciais Gerenciamento do território
- Reunir e analisar informações sobre clientes e desenvolvimentos gerais de mercado dos concorrentes;
- Desenvolver estratégias de vendas e planos, previsões e orçamentos.

Desenvolvimento profissional

- Participar de encontros de vendas;
- Participar de programas de treinamento.

Gerenciamento do território:

- Reunir e analisar informações sobre clientes e desenvolvimentos gerais de mercado dos concorrentes;
- Desenvolver estratégias de vendas e planos, previsões e orçamentos.

Desenvolvimento profissional

- Participar de encontros de vendas;
- Participar de programas de treinamento

2.11 TREINAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Com relação ao a esse item é importante que seja feita uma abordagem sobre o que vem a ser treinamento. Treinar, segundo Chiavenato (1994, p.126), “É o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, é educar, ensinar, mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender”.

As organizações precisam estar cada vez mais atualizadas, seus profissionais devem estar prontos para superar dificuldades e atingir os objetivos que venham a acrescentar no desenvolvimento organizacional. O treinamento vem sendo utilizado desde o Século XX, ainda na escola *Taylorista*, no entanto, o mesmo era visto como um instrumento que aperfeiçoava as pessoas para trabalhos mecânicos, repetitivos, onde visavam apenas o dinheiro. A partir da Escola das Relações Humanas, que enfatizava as pessoas, ao contrario das que lhe antecederam, pôde-se observar o treinamento com um sentido diferente, buscando desenvolver no individuo ações psicológicas e voltados para o relacionamento interpessoal. O enfoque sistêmico só foi adotado pela Administração de Recursos Humanos a partir da década de 60, do século passado, a partir dessa época o treinamento passou a ter uma maior importância, passando a ser visto com um sistema básico, uma necessidade fundamental, pelo que se passou a identificar quando havia necessidade de treinamento (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Gil (2001, p. 118), “O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Com isso, é possível se ter uma ideia de como o treinamento tem sido um diferencial, quando aplicado de forma correta e no momento certo”.

De acordo com Chiavenato (2000, p.502):

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

2.11.1 TIPOS DE TREINAMENTO

“O treinamento da força de vendas é a atividade que ensina ao profissional de vendas: conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas”. (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p.397)

2.11.1.1 TREINAMENTO NO TRABALHO

Esse tipo de treinamento é realizado no próprio local de trabalho, muitas vezes o treinamento é feito por um funcionário com mais experiência que tenha facilidade e capacidade para transmitir o aprendizado. O treinando passa a lidar com a prática do dia a dia para se adaptar ao cargo, observando o treinador a desempenhar seu papel o mesmo poderá vivenciar problemas reais e conseqüentemente terá maior facilidade de realizá-los no futuro. O treinamento no trabalho também pode ser visto nos cargos mais elevados, como é o caso dos *trainees*, onde os futuros gerentes, coordenadores passaram por vários setores para obter conhecimento sobre todos. Esse programa é observado uma grande rotatividade. (DESSLER, 2003).

2.11.1.2 TREINAMENTO DE APRENDIZAGEM

Segundo Dessler (2003, p.144), “Em muitas escolas pelo mundo, toda essa técnica é utilizada, assim os alunos ou treinandos passam a ter uma visão holística. Esse tipo de treinamento pode ser aplicado a empresas quanto a várias outras atividades como: encanadores, eletricitas, operadores de máquinas, dentre outras. Um dos grandes paradigmas existente até hoje está na Prática versus Teoria, essa abordagem vem sendo discutida há muito tempo, no momento que o profissional consegue uniras duas, ele entende melhor o que está fazendo, passa a enriquecer sua teoria e aperfeiçoar sua prática”.

2.11.1.3 TREINAMENTO POR SIMULAÇÃO

Esse treinamento é comumente visto nas linhas de produção, nas empresas aéreas e aeronáuticas. Dessler (2003, p.145) frisa que “O objetivo do treinamento por simulação é conseguir as vantagens do treinamento no trabalho sem a necessidade de colocar o treinando no trabalho. Ele é necessário quando o treinamento é muito custoso ou perigoso”.

2.11.1.5 TÉCNICAS AUDIOVISUAIS E DE ENSINO A DISTÂNCIA

As grandes empresas sempre estão tentando dinamizar seus treinamentos, as técnicas audiovisuais é uma grande ferramenta para distrair e ao mesmo tempo ensinar algo ou passar uma mensagem para os funcionários. Essa técnica pode ser usada com filmes, circuitos fechados de televisão e DVD's com profissionais da área. O exemplo de uma grande empresa que utiliza esse tipo de treinamento é a *Ford Motor Company*, uma empresa consolidada que utiliza essas técnicas para seus treinamentos. (DESSLER, 2003).

Outro tipo de treinamento que utiliza técnicas audiovisuais é o ensino a distância, que, devido ao avanço da tecnologia pode-se treinar funcionários que estão separados geograficamente uns dos outros. Na vídeo conferência há uma maior interação entre treinando e treinador, além de ser uma prática que envolve menos custo para a empresa. Graças a ela, as informações de pessoa sem diferentes extremos podem ser repassadas com a maior facilidade e rapidez, uma vez que as mesmas são em tempo real, ou seja, ao vivo. (DESSLER, 2003).

2.11.1.5 TREINAMENTO COMPUTADORIZADO

Segundo especialistas esse programa de treinamento pode trazer muitos benefícios, alguns estudos ainda afirmam que tecnologias interativas reduzem o tempo de aprendizagem em 50 %, uma margem considerada muito alta. Uma vez que o funcionário irá desempenhar seu papel naquela máquina, nada melhor que treiná-lo para que ele possa se adaptar ao máximo no ambiente que irá atuar, diz (MILLER 1994).

2.11.1.6 TREINAMENTO VIA CD-ROM E INTERNET

Segundo Dessler (2003), “Empresas como as locadoras de carros tem enviado *CD-ROM* para centenas de funcionários em diferentes localidades, o treinamento é dado nas casas dos mesmos simultaneamente, os *CD's* explicam passo a passo o processo de aluguel e as informações mais pertinentes são repassadas por internet, caso quem esteja em treinamento tenha alguma duvida”.

2.11.1.7 PORTAIS DE TREINAMENTO

Muitas empresas têm criado seu próprio portal de aprendizagem para funcionários e clientes, os mesmo são chamados de *Business to Employee (B2E)*. Essas empresas contratam provedores com o conteúdo de treinamento e oferecem esse conteúdo para seus funcionários por meio de um portal, ou seja, portais verticais de aprendizagem. (DESSLER, 2003).

2.12 AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Segundo os autores Moreira e Gobe (2001), a avaliação inicia-se com a elaboração de um contrato realizado entre o supervisor de vendas e o vendedor. Este contrato, preparado pelo supervisor, considera o que a organização espera do vendedor em relação à sua atuação com relação aos clientes e demais colaboradores da empresa, tanto no que se refere aos dados quantitativos (volume de vendas, número de visitas, rentabilidade, realização de relatórios) quanto aos qualitativos (modo como se relaciona com o supervisor e demais colegas, dedicação ao trabalho, qualidade do atendimento ao cliente).

Carvalho (1989), descreve a seguir alguns métodos de avaliação para analisar o desempenho da força de vendas: relatórios verbais, relatórios escritos, escalas gráficas, método da escolha forçada e método da pesquisa de campo.

- Relatórios Verbais - consiste na comunicação verbal que o supervisor faz ao gerente de vendas sobre o desempenho dos integrantes da Força de Vendas de sua equipe. Esta é uma técnica de avaliação direta e muito limitada, tendo como fatores positivos: rapidez de execução e liberdade de expressão proporcionada ao avaliador.

- Relatórios Escritos – o avaliador procura descrever à sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal, o comportamento profissional de determinado funcionário. Ao contrário do que acontece com o relatório verbal, o parecer escrito sofre as deficiências do subjetivismo do avaliador, não possibilitando tabulação posterior face à ausência de padronização de certos fatores de avaliação.
- Escalas Gráficas – o formulário de gráficos consiste numa seqüência de fatores de desempenho que o avaliador pretende medir ao analisar a execução do trabalho do avaliado, em comparação aos outros métodos a execução é muito mais rápida. As vantagens das Escalas Gráficas podem estar na sua utilização, por ser bastante simples, possibilitando ao avaliador o emprego de um instrumento de compreensão imediata. O método possibilita uma visão geral dos vários fatores de avaliação, comparativamente à situação de cada avaliado.
- Método da Escolha Forçada – o método consiste basicamente, na descrição de fatores que compõem um determinado cargo. Os itens são classificados de forma crescente, a saber: graduações inferiores ou negativas até atingir graduações superiores ou positivas. Há instrumentos de avaliação por escolha forçada que utilizam apenas, fatores positivos em todas as graduações ou, ao contrário, aplicam tão somente graduações negativas ao avaliado.
- Método de Pesquisa de Campo – constitui em um sistema de avaliação de desempenho baseado em entrevistas com a supervisão imediata do avaliado. Nesses contatos feitos pela gerência de vendas da empresa, procura-se obter o máximo de informações sobre o desempenho do colaborador avaliado por meio de um levantamento das causas, origens e motivos do mencionado desempenho. O método da pesquisa de campo, além de possibilitar um diagnóstico do desempenho do avaliado, permite programar o desenvolvimento do colaborador em termos de carreira na empresa.

2.13 MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de

valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. A administração de marketing acontece quando pelo menos uma parte (fornecedor) em uma relação de troca potencial procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes (consumidores). Sendo assim, é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. E também:

[...] marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas vêem o marketing de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o quê fazer. (KOTLER, 1999, p. 27).

Para Kotler e Keller (2006), o marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes chave; clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing; a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo. O marketing que deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente, como também a gestão do relacionamento com os parceiros, se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas atualmente vêm enfrentando uma concorrência jamais vista, se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes, informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo.

2.14 ENDOMARKETING

Endomarketing, segundo Albuquerque (2011), além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial

entre os colaboradores, ele também tem o poder de disseminar idéias e incitar o envolvimento e comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo predeterminado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito.

Sem o engajamento desses parceiros, o sucesso deixa de ser consequência natural de um planejamento estruturado para se transformar em exceção, quase um acaso. (ALBUQUERQUE, 2011).

Não há como deixar de relacionar a efetividade dos resultados à equipe que está por trás de toda a estrutura operacional da empresa. Portanto, a importância de os funcionários estarem sempre bem informados, de se sentirem partes integrantes de uma estratégia maior, é fundamental. Em outras palavras, é importante que as empresas alinhem o discurso interno para que a comunicação esteja coerente com o que é passado para o público externo. O endomarketing pode ser considerado uma ferramenta de integração das pessoas para possibilitar o alcance da estratégia macro das organizações. Sejam quais forem os caminhos que a empresa escolha para seguir, é evidente que o colaborador terá cada vez mais o papel de protagonista. (ALBUQUERQUE, 2011).

O marketing interno de uma organização requer que todas as pessoas que participam dela aceitem os conceitos e os objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente. Segundo Kotler (2006), uma empresa pode ter um excelente departamento de marketing e mesmo assim falhar nesta atividade, uma vez que o sucesso desta depende de como os outros departamentos vêem os clientes.

“Se eles apontam para o departamento de marketing e dizem: são eles que fazem o marketing, a empresa não implementou o marketing com eficácia. Somente quando todos os funcionários perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz”. (KOTLER, 2006, p. 721).

2.15 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Entende-se por comportamento do consumidor as atividades envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem essas ações. Os objetivos de entender este

comportamento são o de entender e prever o comportamento do consumidor e descobrir as relações de causa e efeito que regem a persuasão e/ou a educação, segundo os editores da revista *Fortune* (apud SHETH, 2001), entender e adaptar-se à motivação e comportamento do consumidor não é uma opção, é a necessidade absoluta para a sobrevivência competitiva.

O comportamento do cliente é definido com as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. (SHETH, 2001).

Os profissionais de marketing americanos e europeus aprenderam uma lição cara quando foram vencidos na guerra de qualidade de produto e serviço pelo Japão. É muito mais fácil ganhar um novo cliente do que manter um cliente já existente, o que mostra que a sustentação da participação de mercado vem, primeiramente, por meio de um compromisso com o enfoque prioritário, contínuo na satisfação e retenção do cliente, liderança na qualidade e serviço. Tudo é feito para assegurar que o cliente esteja completamente satisfeito, e esta é a chave para reter aquele cliente ao longo do tempo. (KOTLER; KELLER, 2006).

O processo pelo qual consumidores compram produtos e serviços começa com o reconhecimento de uma necessidade. Esse reconhecimento pode vir de uma sensação interna como fome, cansaço ou desejo de impressionar o(a) namorado(a); pode vir também de estímulos externos como um convite para um casamento ou um anúncio no rádio. Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 147).

Segundo Churchill e Peter (2003), para criar valor para os consumidores e lucros para as organizações, os profissionais de marketing precisam entender por que os consumidores compram certos produtos e não outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão descritos os meios para elaboração deste trabalho, os quais direcionaram a realização da pesquisa. Está composto por aspectos metodológicos, contendo os métodos utilizados para abordagem da pesquisa, local da pesquisa, população e amostra, tipo de pesquisa, e os instrumentos de coletados dados para elaboração do mesmo.

3.1 TIPOS DE PESQUISAS

Há vários tipos de pesquisa que podem ser aplicadas, e cada tipo obtém métodos e abordagens específicos para solucionar determinados tipos de problemas.

De acordo com SILVA et al (2006), há várias propostas para elaboração de uma pesquisa. Para o seu desenvolvimento é necessário que a elaboração que limite o plano das etapas que serão seguidas para preparação do estudo, seja como um guia de auxílio para o pesquisador.

De acordo com ANDRADE (1995, p. 95) “pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.”

Para GIL (1996) a pesquisa tem como procedimento salientar respostas aos problemas que são levantados, isto é, a pesquisa só tem sucesso se ela dispõe do máximo de informações para responder ao problema.

Para realização deste trabalho foi utilizado à pesquisa bibliográfica.

3.1.1 PESQUISA UTILIZADA

A pesquisa utilizada neste trabalho pode ser classificada como bibliográfica. Isto porque deve a pesquisa em mãos fundamentar-se em livros, internet, e outras fontes do gênero. Quanto à metodologia o trabalho faz a opção pelo método documental. Esta opção se justifica porque o método escolhido permite analisar as fontes consultadas. Enquanto procedimento, este trabalho realizar-se-á por meio de leitura, pois ao se deparar com vários pontos de vista de diversos

autores diferentes se torna mais justificável uma conclusão coerente. A pesquisa utilizar-se-á de resumos, resenhas e sínteses das leituras feitas. O material documentado, bem como, as respectivas análises serão organizadas em relatório de pesquisa componente do estudo monográfico que se pretende construir.

Para OLIVEIRA (1999, pg. 119), “[...] a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Vergara (2007, p. 48) ainda define a pesquisa bibliográfica:

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

É através de pesquisas com estudos anteriormente publicados, que tem por finalidade, contribuir através dos conhecimentos dos autores, que se pode compor a fundamentação teórica deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Frente a um mercado altamente competitivo e após toda a pesquisa e embasamento teórico, ficou evidente que o planejamento estratégico e o marketing são realmente ferramentas indispensáveis para um bom e efetivo controle dos processos em qualquer organização e juntamente como uma boa estruturação, treinamento e é claro posterior avaliação da eficácia da equipe de vendas facilitam o sucesso de uma organização, neste capítulo pretendesse fazer uma proposição prática para efetivação da sinergia entre estas distintas áreas.

4.1 DICAS BÁSICAS E ÚTEIS

Várias dicas básicas e por que não dizer, primárias, para que um atendimento ao consumidor ou cliente tenha sucesso são encontradas nas mais diversas literaturas espalhadas pelo mundo, algumas das mais comuns e importantes serão citadas.

4.1.1 FATORES IMPORTANTES PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Devido à forte concorrência que as pequenas, médias e grandes empresas vivem hoje em dia, pela quantidade de ofertas e promessa de inúmeras vantagens oferecidas no mercado, todas, sem exceção, devem cada vez mais procurar se desenvolver e focar em fatores que as ajudem a se diferenciar dos concorrentes, estes fatores devem ser vistos como investimento e não como simplesmente com custo para empresa. O marketing, com toda a certeza, pode fazer toda a diferença em uma organização. Nos dias de hoje existem várias formas de se fazer marketing com custos razoavelmente baixos.

4.1.2 MARKETING VERSUS EMPRESAS

O marketing está em toda parte. Formal ou informalmente, várias pessoas desde muito tempo desenvolvem determinadas atividades que poderiam ser consideradas marketing para poder vender ou até mesmo ofertar seus serviços e ou

produtos. E cada dia que passa ele, o marketing, inevitavelmente vem tornando-se umas das peças fundamentais para o sucesso de várias organizações e de várias pessoas que vivem diretamente envolvidas com a arte do ofertar algo, é claro que em todos os tipos de segmentos.

4.1.3 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS EMPRESAS

Como diferenciar as ofertas, como cultivar um negócio, como identificar e escolher os segmentos de mercado correto? Estas e várias outras perguntas são respondidas através de um planejamento de marketing, porém tomar as decisões corretas não são tão simples quanto parecem e com a rapidez que tudo é inserido hoje no mercado está cada vez mais longe de ser uma tarefa fácil. Os profissionais desta área precisam tomar decisões importantes e acabam envolvendo todo o processo produtivo da organização como: características e possível inclusão de um novo produto no mercado (P&D), a que preço oferecê-los aos consumidores (Custos e Compras de Insumos), onde e para quem vender estes produtos (Departamento Comercial) e quanto gastar em propagandas, merchandising e no PDV (Departamento de Marketing).

Assim como as decisões que envolvem detalhes mais específicos ainda, como o de escolher as cores, imagens, palavras, descrições de um rótulo a ser litografado para um nova embalagem, ou seja, o sucesso financeiro não depende somente de um planejamento bem estudado e da habilidade da equipe do marketing, vai muito mais além, chega a passar pelas mãos dos funcionários de chão de fábrica até aos da cúpula da diretoria, porém é claro se todas estas etapas ou setores estiveram em sincronia, que é fundamental para o sucesso, o projeto de marketing terá chances incríveis de sucesso.

4.1.4 O ENDOMARKETING NAS EMPRESAS

A maioria das empresas está tratando a comunicação interna com mais cautela, por ser uma área da administração relativamente nova, porém com resultados visivelmente positivos.

Quando uma empresa resolve oferecer um produto ou serviço, antes de colocar a venda no mercado para os clientes, ela precisa vender o produto para seus funcionários. E é exatamente neste aspecto que entra o endomarketing, o mesmo serve como elemento de ligação entre cliente, produto e funcionários. Para implantar o processo em uma empresa é preciso ter muita persistência e apoio da área de recursos humanos, operacional, marketing e claro da diretoria. Isso porque irá gerar custo, porém os ganhos são imediatos e os resultados operacionais também virão, porém somente após algum tempo. O uso correto do endomarketing permite que haja um comprometimento maior dos colaboradores para com os resultados das empresas, sendo assim a imagem da empresa perante os funcionários melhora e muito, assim como para os clientes externos. Pois os colaboradores são os maiores multiplicadores da boa imagem da empresa. Ou seja, o endomarketing funciona como elemento motivador e sendo empregado de forma ineficaz certamente irá provocar uma situação negativa perante aos clientes internos podendo chegar até aos clientes externos. Esta constante mudança no cenário mundial exige cada vez mais que as empresas busquem colaboradores mais motivados e produtivos. O endomarketing é também uma ótima opção para que a empresa encontre uma resposta para esta questão.

Entretanto uma empresa pode ter um ótimo departamento de marketing e mesmo assim ser ineficiente na implantação do endomarketing. Dependendo de como todos os outros departamentos vêem os clientes se torna mais fácil ou mais difícil a inserção do endomarketing na estrutura organizacional. Caso todos os outros departamentos da empresa continuem afirmando que quem faz o marketing externo é somente o departamento de marketing da organização, isto significa que a implantação do endomarketing não teve a eficácia esperada, somente quando todos os colaboradores perceberem que seu trabalho é servir e atender com excelência todos os clientes é que uma empresa terá mais chance de se tornar uma vendedora eficaz.

4.1.5 SORRIR SEMPRE COM ENTUSIASMO E ESPONTANEIDADE

Na grande maioria das vezes que um vendedor recebe e ou atende um cliente com um sorriso espontâneo e simpático, tudo fica mais fácil, é simples, isso ocorre porque todos os bloqueios e as barreiras que seriam impostas pelo cliente

acabam indo ao chão, existe um desarme involuntário. A felicidade e o otimismo contagiam as pessoas que estão a nossa volta e quando se coloca sentimento em qualquer coisa que se faça, tudo conspira a favor, além de contribuir para mais um dia produtivo e com certeza de ótimos negócios prospectados ou fechados.

4.1.6 OLHAR NOS OLHOS DO CLIENTE

É muito importante perceber que olhar nos olhos quando se dirige a alguém é um diferencial, além de um transparecer confiança transmite muita segurança naquilo que é ofertado, sendo também uma ferramenta essencial para estabelecer uma relação de empatia com o cliente. Não olhar nos olhos significa que o cliente ou a pessoa não é importante ou o assunto não significa muito, e quando se olha nos olhos o cliente acaba percebendo que o vendedor está transmitindo algo verdadeiro.

4.1.7 OUVIR SEMPRE COM MUITA ATENÇÃO

É uma ótima forma de se aprender mais com o cliente, em qual produto ou serviço ele está interessado. Ouvir com atenção é buscar todas as informações que o cliente quer passar, até mesmo informações que ele deseja passar de uma forma mais discreta, é imprescindível aprender a ler nas entrelinhas. Qualquer cliente consegue perceber se o vendedor está atento ou não ao que ele fala, todos os vendedores devem ouvir com atenção independentemente o volume de compra do cliente. Isso porque nem sempre se consegue atender ao pedido de um cliente, mas se o vendedor consegue passar um atendimento diferenciado, com certeza este cliente fará uma ótima propaganda para outros que talvez necessitem de outros produtos.

4.1.8 SER TRANSPARENTE E VERDADEIRO EM QUALQUER CIRCUNSTÂNCIA

Nos tempos modernos em que se vive, ser sincero é umas das melhores armas da negociação. Por menor que seja uma mentira desfazê-la será muito complicada e ao mesmo tempo difícil podendo abalar em segundos toda uma

situação ou relação montada talvez em anos. Portanto, o consultor de vendas, como se diz no popular, sempre deve colocar as cartas em cima da mesa e mostrar que está comprometido com a verdade para com seus clientes, só assim conseguirá estabelecer um canal de confiança duradouro com os mesmos.

4.1.9 TER VELOCIDADE E AGILIDADE NAS AÇÕES

O consultor de vendas deve atender com velocidade e não com pressa. Quando o vendedor está com muita pressa acaba atendendo de uma forma ineficaz, tendo uma visão macro e não prestando atenção nos detalhes. Quando o atendimento é feito com velocidade e agilidade significa que a percepção das necessidades dos clientes é atendida muito mais rapidez e eficácia do que ele imagina, sendo assim o cliente ganha tempo assim como o vendedor.

4.1.10 SER PACIENTE E TER MUITA CALMA SEMPRE

A maioria dos vendedores só olha para sua comissão e seus resultados e isso não pode ficar evidente pois pode atrapalhar nas negociações. Todos sabem que estes dois atributos são uma virtude e é outra forma de atender com excelência o cliente. Essas virtudes dão ao vendedor uma ótima possibilidade de saber à hora correta de fechar uma venda e sendo assim saber quando o cliente quer encerrar ou ficar conversando sobre assuntos que não diz respeito a negócios.

4.1.11 PROMETER APENAS O QUE PODE SER CUMPRIDO E CUMPRIR SEMPRE TUDO O QUE PROMETER

É muito comum os vendedores prometerem mundos e fundos, inúmeras vantagens, prazos de entrega reduzido, condição de pagamento estendidas, qualidade acima da realidade e vários outros aspectos de um produto ou serviço para conquistar o cliente, sendo que, fazendo isto o consultor se torna muito mais envolvido com a satisfação do cliente do que de costume. O não cumprimento destas promessas está diretamente ligado ao fracasso nas negociações com os clientes. Desta forma, é muito importante ficar atento aos detalhes abordados com

os respectivos clientes, pois o sucesso não é uma tarefa fácil e cumprir com o prometido é essencial e uma ótima iniciativa para fidelização e uma relação de confiança junto ao cliente. Hoje é muito fácil, através da *web* de se obter informação até mesmo técnicas de qualquer equipamento ou produto, por isso a importância das informações.

4.1.12 DAR RETORNO IMEDIATO ÀS SOLICITAÇÕES FEITAS PELOS CLIENTES

Alguns consultores de vendas entendem que a negociação se encerra na medida em que ambas as partes assinam o contrato e não se dão conta do que vem após o pedido feito. Pós-vendas, logística, acompanhamento da produção, se o pedido já foi despachado e várias outras variáveis que fazem parte do pedido do cliente. Reunir informações para responder prontamente a qualquer questão levantada e mantê-lo sempre informado, demonstra comprometimento e preocupação com o sucesso do cliente e contribui muito para a ampliação da carteira como também a fidelização para com a marca oferecida.

4.1.13 RESPEITAR E CUMPRIR OS HORÁRIOS

Todos sabem que o tempo hoje em dia é muito valioso, e o tempo não volta atrás. Cumprir com horas marcadas o vendedor não só está ganhando dinheiro como também está colaborando para que o seu cliente ganhe. O simples fato de fazer com que o cliente não perca tempo já é um grande sinal para que ele o veja com outros olhos. Uma outra situação que também merece atenção é com relação aos horários de visitas agendados, deve-se sempre programar a chegada com antecedência para evitar transtornos ou possíveis imprevistos.

4.1.14 MUITO CUIDADO COM A ARROGÂNCIA

Isto acontece em muitos casos em que clientes compram um volume muito pequeno, porém independente do volume comprado o cliente sempre deve ser tratado com respeito, como se fosse um grande cliente, pois o pequeno de hoje

pode vir a ser o grande de amanhã. Tratar qualquer que seja o cliente com soberba é totalmente inaceitável, isso porque se está vivendo em um mercado cada vez mais acirrado e quando o cliente sente que não está sendo bem tratado, com certeza irá procurar alguém que o atenda bem.

Percebe-se que todas estas dicas estão totalmente ligadas umas com as outras, e que são apenas dicas simples e básicas de fácil acesso para qualquer pessoa que trabalhe não apenas com vendas mais qualquer setor da organização, porém são dicas que ajudam muito na eficácia de um ótimo atendimento em qualquer que seja o negócio. É preciso uni-las da forma mais conveniente para que qualquer pessoa possa colocá-las em prática da melhor forma possível buscando sempre aproximar-se da excelência no atendimento.

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS DEPARTAMENTOS QUE SÃO REALMENTE ORIENTADOS PARA OS CLIENTES

De acordo com Kotler e Keller (2006), através das características citadas a seguir, uma empresa poderá ver o que poderá ser usado para identificar quais departamentos, de verdade reconhecem a importância de ser orientado para o cliente.

4.2.1 DEPARTAMENTO DE MARKETING

- ✓ Estudam as necessidades e os desejos em segmentos de mercados bem definidos;
- ✓ Alocam esforços de marketing em relação ao potencial de lucros a médio e longo prazo dos segmentos-alvo;
- ✓ Desenvolvem ofertas vantajosas para cada segmento de mercado;
- ✓ Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes;
- ✓ Reúnem e avaliam continuamente ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes, através de pesquisas para atender as necessidades dos clientes.

4.2.2 DEPARTAMENTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO E ENGENHARIA

- ✓ Passam um bom tempo reunindo-se com clientes e ouvindo seus problemas;
- ✓ Percebem e recebem bem o envolvimento do departamento de marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto;
- ✓ Comparam seus produtos com os da concorrência para possíveis melhorias e soluções de redução de custo;
- ✓ Solicitam sugestões de clientes à medida que o projeto avança.

4.2.3 PRODUÇÃO

- ✓ Melhoram continuamente a qualidade do processo para conseqüentemente melhorar os produtos, visando redução de custo e ausência de defeitos;
- ✓ Fazem hora extra quando é necessário para cumprir programações de entrega prometida;
- ✓ Recebem clientes para visitarem a fábrica e conhecerem o processo e todo o sistema de qualidade;

4.2.4 SETOR DE COMPRAS

- ✓ Buscam através da pró-atividade e de pesquisas constantes os melhores fornecedores;
- ✓ Constroem relacionamentos de longo prazo com mesmos fornecedores, porém sem esquecer da qualidade e da confiança;
- ✓ Mantém as melhores parcerias tanto em custo quanto em presteza nas entregas;

4.2.5 LOGÍSTICA

- ✓ Estabelecem um alto padrão de prazos e buscam cumpri-lo consistentemente tanto das mercadorias a receber quanto a entregar;

- ✓ Operam com competência o departamento de serviços ao cliente que pode responder a perguntas, processar queixas e resolver problemas de maneiras satisfatórias e no tempo adequado;

4.2.6 DEPARTAMENTO COMERCIAL

- ✓ Têm conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente e de como melhor atendê-lo;
- ✓ Esforçam-se para dar ao cliente a melhor solução para seus problemas;
- ✓ Fazem apenas promessas que podem ser cumpridas;
- ✓ Fornecem *feedback* das necessidades dos clientes e ideias aos encarregados do desenvolvimento de novos produtos;
- ✓ Lançam os pedidos conforme as necessidades dos clientes;

4.2.7 CONTABILIDADE

- ✓ Preparam relatórios periódicos de rentabilidade por produto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiões, territórios de vendas), tamanhos de pedidos e clientes individuais e também metas por representante ou vendedor;
- ✓ Preparam faturas customizadas conforme as necessidades dos clientes e respondem as queixas com cortesia e rapidez;

4.2.8 RELAÇÕES PÚBLICAS

- ✓ Disseminam notícias favoráveis a respeito da empresa e tem a responsabilidade de 'controlar os danos' de notícias negativas;
- ✓ Atuam como clientes internos e como defensores públicos das melhores políticas e práticas da empresa.

4.2.9 SETOR FINANCEIRO

- ✓ Analisam e dão o apoio necessário as despesas de marketing que representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes à médio e longo prazo;
- ✓ Adaptam as cobranças as necessidades financeiras dos clientes conforme informação no cadastro do mesmo ou até mesmo através do histórico deste cliente;
- ✓ Tomam decisões rápidas quanto a credibilidade financeira dos clientes através de pesquisas online;

Os demais funcionários que não entram nesta lista, raramente têm contato com clientes e mesmo assim caso venham a ter contato com os mesmos, estes colaboradores devem agir com cortesia, transmitirem confiança e alegria além de serem muito competentes em suas funções, lembrando sempre que a grande maioria das vezes é inevitável que o cliente perceba neste profissional a logo da empresa tatuada na testa, ou seja, todos devem agir sempre com um só foco, o de atender bem.

4.3 A IMPORTÂNCIA DE CONTRATAR E TREINAR UMA BOA EQUIPE

Os melhores programas de atendimento e acompanhamentos aos clientes só podem ser realizados por pessoas competentes, treinadas e qualificadas. Seu serviço é mais importante que às pessoas que os prestam. Caso se tenha pretensão de que o negócio seja bom, satisfatório e duradouro para as pessoas, deve-se contratar os profissionais adequados e depois de contratá-los, treiná-los adequadamente e permanentemente para que os mesmos estejam preparados e cientes das mais modernas e recentes técnicas de atendimento e manutenção de clientes. Certificar-se que todos os profissionais tenham total entendimento de quais sejam as técnicas mais adequadas para um bom atendimento e dos padrões de serviço adotados pela empresa. Remunerar bem, pois eles serão os primeiros contatos com seus clientes e isso poderá ou não significar a fidelização dos clientes.

Além disso, estas pessoas são para empresa os olhos de seus clientes, pois como é ali que realmente pode ser comprovado de que a primeira impressão é a que fica, então não tem jeito, o primeiro contato do representante, vendedor, ou até mesmo atendente, balconista ou até mesmo telemarketing tem com um cliente em potencial poderá ou não resultar em uma parceria de longa data. Dar autonomia para a equipe tomar decisões de maneira que satisfaça os clientes, pois manter e servir cliente sem dúvida nenhuma é uma das tarefas mais difíceis a se cumprir, e se os colaboradores têm a responsabilidade e a competência de convencer estes clientes, por que não dar autoridade para decidir o que podem ou não fazer pelos clientes?

Para a grande maioria das empresas, qualificar e capacitar seus profissionais significa apenas custo e não investimento, este é um erro clássico e na grande maioria das vezes pode causar danos irreparáveis para a organização, como já se sabe é realmente muito importante que as organizações invistam em treinamentos periódicos, criteriosos e adequados aos colaboradores, pois certamente os mesmos atenderão as expectativas dos clientes, e é ali onde os resultados com certeza serão surpreendentes. Porém, é muito importante que as organizações tomem cuidado no momento a se decidir qual o treinamento mais adequado a fazer aos colaboradores, isto porque, a maioria dos programas que tentam ensinar o bom atendimento, falam somente em ser simpático, cumprimentar e sorrir para as pessoas, não que isso esteja errado, porém como vimos anteriormente, a excelência no atendimento engloba muito mais detalhes do que se imagina. E antes de começar qualquer treinamento, num primeiro momento é preciso que o próprio colaborador tenha em mente de que o aprendizado será um bem adquirido para si mesmo, e de que quem não quer aprender a servir, não servirá para a empresa.

Quando alguém pensa que o treinamento dos profissionais da sua empresa não é fundamental, pois além de custo para organização ele irá prepará-lo para depois perdê-lo para o mercado, está totalmente enganando, pois em quanto se pensar desta forma, pode-se dizer que sempre terá funcionários com um nível muito inferior as necessidades do mercado. De qualquer forma bem ou mal e provavelmente de forma arbitrária qualquer colaborador antes de começar a trabalhar em uma empresa é treinado a fim de que possa executar sua nova função com maior eficiência. Porém, porque é tão importante o treinamento dos

colaboradores? Simplesmente para que possam ter melhores resultados para si mesmos e conseqüentemente para a empresa no qual trabalha.

É importante salientar que mesmo aqueles funcionários que sabem muito bem como devem prosseguir em suas funções, também devem passar por treinamentos periódicos e frequentes, pois quem não treina constantemente perde o foco mais cedo ou mais tarde. E quando se está treinado, qualquer funcionário que ficar de frente a uma situação inusitada certamente estará preparado e ciente para agir da melhor forma e o mais rápido possível para que hajam perdas insignificantes para a organização.

4.4 O QUE FAZER PARA FIDELIZAR O CLIENTE?

São abordadas neste tópico algumas idéias de como uma empresa pode fidelizar seus clientes, tendo em vista é claro, sempre a excelência no atendimento para que desta forma se consiga atingir com maior facilidade o objetivo final que é o de uma parceria duradoura.

4.4.1 QUAL A REAL IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE PARA UMA EMPRESA?

Hoje em dia, a maioria das empresas pensa que o atendimento é o princípio para manter um cliente, porém o que difere os empreendimentos bem-sucedidos dos que não são é o modo pelo qual eles transformam esse princípio em realidade e efetivamente em uma negociação concretizada.

Obter maiores lucros, neste aspecto todas as empresas pensam iguais, mas os métodos para chegar a estes resultados são bem diferentes. Algumas vêem os clientes como o centro de tudo o que se faz e de que um bom atendimento ao cliente é essencial somente para a sobrevivência da empresa, e que a excelência neste atendimento é o que vai diferenciá-las da demais concorrentes. Outras pensam que o atendimento ao cliente é como se fosse o núcleo, o centro de uma rocha permeando assim todas as partes e atividades de sua empresa, ou seja, o atendimento não se resume ao conjunto de tarefas ou uma lista do que se pode ou se não fazer, mas sim o modo como se fazer. Então a melhor maneira de alcançar

este objetivo, talvez seja a de encarar a área de atendimento como sendo um novo mundo e examinar a qualidade do atendimento da dentro da organização. A equipe está preparada para oferecer o atendimento que realmente os clientes esperam ou merecem? Este é questionamento que deve ser feito diariamente.

4.4.2 E PARA O CONSULTOR DE VENDAS, POR QUE O ATENDIMENTO AO CLIENTE É TÃO IMPORTANTE?

Algumas pessoas pensam que o atendimento é importante porque são somente responsáveis por metas de vendas (segundo os consultores de vendas) ou uma equipe e suas metas (segundo os gerentes) ou até mesmo pelo retorno financeiro que por consequência gira nos caixas da empresa (diretores e proprietários). E além destes motivos acredita-se que existem vários outros, porém de garbo muito pessoal e de certa forma até mesmo um tanto egoísta como, por exemplo:

- ✓ Os clientes satisfeitos provocam menos estresse;
- ✓ Os clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo;
- ✓ Os clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que pode ajudar a conquistar novos clientes.

Com menos estresse o vendedor trabalha muito mais calmo e quanto menos tempo o cliente toma mais tempo resta para atender outros.

4.4.3 QUAL A VISÃO QUE A EMPRESA DEVE TER SOBRE O ATENDIMENTO AO CLIENTE?

É de extrema importância que a empresa tenha uma visão de comprometimento em proporcionar um excelente atendimento aos clientes e que seus funcionários estão cientes e comprometidos com a visão da empresa e com o objetivo a ser alcançado. A visão de futuro no atendimento de várias empresas aparece muitas vezes na forma de declarações de princípios, estas declarações são planejadas para expor aos clientes, funcionários, fornecedores, etc.

Estes mecanismos são vitais para o caminho certo na excelência no atendimento. No entanto, para que estas declarações tomem uma linha reta, é necessário que seja tomada algumas medidas.

Além dos funcionários estarem cientes e comprometidos com a visão das empresas, estas intenções de princípios devem ser transformadas em ações a serem cumpridas, assim como em metas, mensuráveis visando ao desempenho do atendimento e também para que a empresa possa monitorar suas realizações. Isso tudo pode e deve ser feito através de reuniões e apresentações, pesquisas e programas de treinamentos geralmente definidos a nível de diretoria, e definições de metas de desempenho passadas de forma objetiva e clara para todos os funcionários dos mais diversos escalões da empresa.

4.4.4 A IMPORTÂNCIA DE SABER QUEM SÃO OS CLIENTES?

Também é muito importante que se diferencie muito bem e saiba quais as características de cada cliente da carteira, isso contribuirá bastante para que sua relação torne-se fortalecida com eles. Todos e qualquer pequeno detalhe que possa passar despercebido ou até mesmo muitas vezes ignorados pelos consultores, podem com certeza fazer uma grande diferença no atendimento, da aproximação e da venda para um determinado cliente como, por exemplo: atender uma chamada telefônica em quanto estiver fazendo um atendimento é um erro clássico e demonstra além de desorganização, falta de respeito e até mesmo um certo descaso com o cliente que se está atendendo, pode para muitos parecer um pequeno gesto porém para outros pode ser um grande desastre.

Falar de alguns assuntos durante o atendimento que possam causar constrangimento ou que instiguem para o lado emocional do cliente, pode ser uma faca de dois gumes, assuntos como política, religião e futebol devem ser evitados, a não ser que se tenha certeza de que algum destes assuntos vai contribuir para a fluência da negociação e até mesmo para um bom fechamento desta negociação, somente neste caso e com conhecimento de causa, daí então se é permitido este tipo de abordagem.

4.4.5 SABER QUE PRODUTOS OU SERVIÇOS SE OFERECE NA EMPRESA?

É tão importante que os demais itens, porém faz parte do pacote de conhecimentos que se deve ter para um atendimento mais completo ao cliente, se existe um conhecimento bem fundamentado e visível dos produtos e ou serviços que uma empresa oferece, com toda certeza passará uma maior confiança ao cliente no diz respeito a qualquer dúvida eventual que possa surgir durante o atendimento, porém, se por acaso surgir alguma dúvida que não se tenha uma resposta em mente, a prontidão em buscá-la deve ser imediata para que o cliente sinta o real interesse e comprometimento com a negociação, isso com certeza irá influenciá-lo no momento do fechamento da venda. No entanto é fundamental fazer treinamentos constantes dos mais atuais e dos novos produtos que são oferecidos pela empresa, para que esteja sempre preparado com todos os conhecimentos técnicos possíveis na hora da venda.

4.4.6 FORMAR E SABER MANTER UM RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Esta é uma habilidade fundamental que forma toda a base de uma comunicação eficiente com o cliente. A menos que você consiga desenvolver um ótimo relacionamento, é improvável que haja uma comunicação eficiente com o cliente, então, tentar sentir-se bem e a vontade, aproximar-se, ficar em sintonia e experimentar um sentimento de empatia com as pessoas poderá lhe dar uma vantagem muito grande em relação aos concorrentes.

É muito mais fácil proporcionar a qualidade no atendimento que o cliente deseja se você souber exatamente como ele interpreta uma situação e como ele se sente frente a ela, fazer esta radiografia, levantar estas informações, nem sempre é fácil, requer muita sutileza, experiência, técnica e oportunismo, além disso, ao se dar ao trabalho de penetrar e compreender o mundo do cliente, estar sempre demonstrando que tem tempo para se dedicar a ele e o considera importante, é claro que tudo isso somente é possível com a abertura e com o consentimento dado pelo cliente.

Estes conceitos devem ser seguidos em conjunto e não necessariamente nesta ordem, porém são apenas dicas que podem tornar mais eficaz o atendimento

a clientes e sendo assim fidelizá-los por muito mais tempo. Todas as empresas devem procurar quais as melhores decisões devem ser tomadas para que a excelência no atendimento seja feita da melhor maneira possível.

4.5 COMO MEDIR A EFICIÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS

São várias ferramentas para acompanhar e avaliar ou medir a eficiência da equipe de vendas, algumas delas são:

- O aumento direto das vendas;
- O índice de lealdade dos seus melhores vendedores;
- A maior satisfação dos clientes atendidos;
- A boa receptividade a iniciação de novos membros na equipe;
- A rápida identificação de mudança no direcionamento do mercado;
- O aumento de produtividade;
- O aumento do moral da equipe;
- O aumento de boas práticas;
- A maior compreensão dos problemas para rápida resolução.

Uma das ferramentas para se medir a eficiência é o Funil de Vendas também conhecido como *pipeline*.

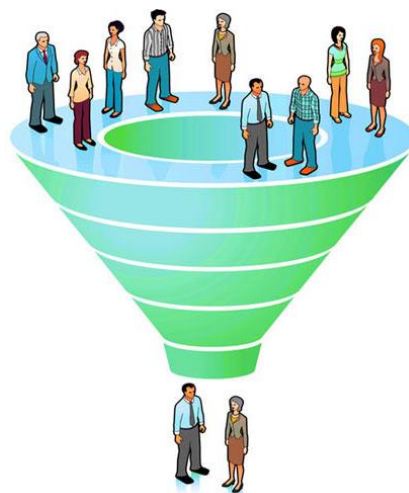


Figura 01 - Funil de Vendas – Takeshi Jumonji

1. **Conversão de vendas** - Também chamado de índice de eficiência de venda, mede a eficiência do número de pedidos convertidos a partir do número de

prospecções realizadas. Calcula-se dividindo o número de pedidos pelo de prospecções e multiplicando por cem;

2. **Valor médio por pedido** - Conhecido também de tíquete-médio, calcula-se dividindo o valor total das vendas do período pelo número de vendas do mesmo período. A grande importância desse indicador está no fato de que existem vendedores que têm um alto índice de conversão de vendas, mas não batem metas porque o índice de valor médio por pedido é baixo;

3. **Eficácia da prospecção de clientes** - Esse índice determina os resultados de vendas no curto, médio e longo prazo. Para conseguir a eficácia desse indicador, devem ser seguidos quatro princípios ao prospectar clientes para incluir no *pipeline* :

- i. *Prospects* com o perfil adequado para os produtos e serviços da empresa (cliente ideal);
- ii. *Prospects* na quantidade necessária. Pense em quantos clientes você precisa plantar e cultivar para bater suas metas no futuro;
- iii. *Prospects* no tempo certo. Para gerar resultados planejados proativamente, você precisa começar a plantar clientes no tempo certo, pensando na colheita ao longo do tempo;
- iv. *Prospects* na prioridade correta. Se você não priorizá-los em termos de tipos, frequência de contatos e por potencial de compras, corre o risco de não bater suas metas de vendas.

O índice da eficácia na prospecção de clientes vai determinar o comportamento do índice de conversão de vendas

4. **Participação no mercado** - Mede-se esse índice comparando o volume de vendas atual em relação ao período anterior: mensal, trimestral ou anual;

5. **Penetração nos clientes ativos** - É o índice que mede a participação nas compras de seus clientes ativos;

6. **Alinhamento do desempenho de vendas** - Esse índice mede o alinhamento da relação 80% - 20% na participação de clientes nas vendas de cada vendedor. Isso é crucial para não depender excessivamente de poucos consumidores que respondem pela maior parte das vendas. Significa incrementar o universo dos 20%. O alinhamento ideal é em torno de 60% - 40%.

Segunda Jumonji (2010):

"É uma mudança de foco, em vez de ficar analisando só metas. Metas é o resultado final, só que todo resultado final é consequência de uma série de ações que você desenvolve ao longo do processo. Se não tem como medir cada etapa, você só vai saber quantos clientes o vendedor está contatando e quantos negócios vão sair lá na frente, quando o certo é saber na parte intermediária, entre a prospecção e o fechamento, todas as fases. É preciso medir, [...].

Após todas as fases implementadas para selecionar, treinar e motivar a equipe de vendas e enfim ao verificar as principais ferramentas para medir a sua eficiência, sem sombra de dúvidas a mais eficiente e a automatização ou a informatização da força de vendas, nos dias de hoje com a velocidade das informações de mercado e de tecnologia que esta ao alcance de todos, tanto dos clientes quanto dos concorrentes, é de vital importância a instantaneidade no acompanhamento dos números de vendas.

Este acompanhamento permite ao gestor tomar decisões e até mesmo mudança de estratégia conforme os resultados atingidos *Just in Time*, aumentando assim as chances de sucesso no atingimento das metas.

5 CONCLUSÃO

Satisfazer a todos os seus clientes, esta é razão do sucesso de qualquer empresa, organização. Porém como se sabe, realmente não é fácil deixar todos os clientes de qualquer que seja o negócio, satisfeitos, todas as empresas junto aos seus diretores, gerentes e representantes (entende-se por todos aqueles que de uma forma ou de outra tem algum contato direto com os clientes) devem focar nas suas melhores estratégias para conquistar seus principais objetivos que não é somente uma simples venda, mas sim a confiança e a fidelização destes clientes.

As empresas vivem hoje em um mercado altamente competitivo, com produtos e serviços cada vez mais avançados em termos de tecnologia, preços e prazos de entregas, cada vez mais iguais, sendo assim fazer com que as pessoas comprem e o mais importante, continuem comprando por um longo tempo os seus produtos e não os da concorrência está cada vez mais desafiador. A melhor maneira para começar a concretizar o principal objetivo é simplesmente dando um atendimento inigualável, superando todas as expectativas dos clientes ou melhor atendendo a estas expectativas. Não importa o que se vende, este é o grande diferencial competitivo que uma empresa pode oferecer, e um dos principais pontos disto tudo é que este atendimento está ao alcance de todos os vendedores, basta querer.

Negligenciar o bem atender sempre é e sempre será a pior escolha em qualquer que seja o negócio, pode-se dizer sem sombra de dúvidas com certeza absoluta que qualquer vendedor que fizer esta escolha, não perdurará em qualquer que seja a empresa.

Na maioria dos casos os vendedores precisam ser muito astutos e ir mais além para conseguir uma boa venda. Isto não significa que seja difícil mais sim desafiador, e uma das regras para ser um vendedor de destaque é não ter medo de desafios, só precisa ser um pouco sutil com suas palavras e gestos. Prometer o que realmente possa cumprir, ouvir mais o cliente, prestar atenção no que realmente o cliente precisa e claro oferecer soluções para seus problemas, isso sim o destacará. Já em outros casos, como foi citado algumas vezes neste trabalho, um pequeno gesto que para muitos poderia passar despercebido, para algumas pessoas pode ser a grande diferença na hora de escolher o que realmente irá comprar. Às vezes

um simples sorriso ou um pequeno gesto de cortesia ou simpatia na hora em que qualquer vendedor estiver fazendo a venda, pode fazer com que a mesma se torne para o cliente muito mais confortável e prazeroso e sendo assim talvez o torne um possível cliente em potencial em um grande cliente fiel e parceiro.

Porém antes de começar a vender o consultor de vendas deve ter em mãos um ótimo planejamento estratégico e conhecer bem as potencialidades do mercado em que atua. Estar sempre preparado as diferentes circunstâncias e percalços tendo em vista sempre o aperfeiçoamento de seus conhecimentos e recursos assim como as suas atividades, com a visão de criar um modelo competitivo que permita superar seus rivais dentro do respectivo mercado. E sempre ter em mente que conquistar a confiança e fidelizar o cliente é muito mais importante do que simplesmente realizar apenas uma simples venda, seja para novos clientes ou para clientes que já estejam na em sua carteira.

Para fidelizar um cliente, o vendedor depende também muito de uma equipe capaz de dar todo um suporte. Tratar de uma forma diferenciada seus clientes, desde a hora em que o pedido é feito até o momento da entrega, se as ações de marketing estão sendo positivas, se Pesquisa e Desenvolvimento estão sendo feitos em tempo hábil, se as compras estão sendo bem feitas e na hora oportuna, se a produção está de acordo tanto velocidade quanto em qualidade e se o seu financeiro toma as ações rápidas caso necessário, tudo isso é capaz de interferir para um bom resultado final em um negociação, desta forma podemos ver que o processo de vendas deve ser tratado com muita cautela, isso porque depende muito de muitas pessoas e de setores distintos e que cada vez mais são treinados para lidar com toda esta situação.

Excelência na negociação para uma parceria duradoura sim, é isto que um bom e preparado consultor de vendas, vendedor ou representante deve oferecer aos seus clientes, e com certeza é isso que eles estão esperando, uma parceria sólida, séria e duradoura.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA , Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**.São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, M.M.; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995. Disponível em:
- ALBUQUERQUE, F. **Endomarketing: o colaborador como protagonista de uma história de sucesso**. <http://gecorp.blogspot.com/2007/12/endomarketing-o-colaborador-como.html>. Acesso em: 12/09/2015.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em Tempos deMudança**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CAPOSSI A. L. G. et al. **Gestão de compras por impulso: Supermercado Santana**, 2009.
- Casas Bahia: <http://www.casodesucesso.com/?cid=35>
Acesso em 27/01/15
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul.**Marketing criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CORREIA, Hudson. **Sinergia No Atendimento**.São Paulo: Clube dos Autores, 2009. 191 p.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.. **Marketing Estratégico**. 8. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008. 733 p.
- DELGADO-BALLESTER, E; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Brand trust in the contextof consumer loyalty.**EuropeanJournalof Marketing**. V.35, p.1238-1258, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administraçãoestratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: O técnico-pedagógico do treinamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes**: mantendo seus clientes

por toda a vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOBE, Carlos Antônio; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de.; MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, PerrottiPietrangelo. **Administração de Vendas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus. 1995. 377p.

HAMBRICK, DC, e WOWAK, AJ: "A quem queremos que nossos líderes empresariais? Como as mudanças no ambiente corporativo trouxeram uma nova geração de CEO", *rumo a uma nova teoria da firma*, 2012.

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>

Acesso em 07/11/2014

<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/venda-melhor>

Acesso em 08/11/2014

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853761>

Acesso em 06/12/14

<http://www.fatorrrh.com.br/2012/01/verba-publicitaria-dos-10-maiores.html>

Acesso em 07/12/14

<http://www.ogerente.com.br>

Acesso em 17/02/15

<http://www.ebusinessbrasil.com.br>

Acesso em 25/06/15

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABtNYAL/que-pesquisa-pdf>

Acesso em: 25/06/15.

<http://vamosvender.com.br/gestao/desenpenho-equipe-vendas.php>

Acesso em 26/06/15

<http://http://www.significados.com.br/sinergia/>

Acesso em 28/06/15

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12 ed 2007, 624p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento,**

implementação e controle. ed 5. São Paulo:Atlas,1998. 725p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em serviços**. 3. ed.São Paulo:Atlas,1999

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.p. 271.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**.6.ed. rev. e ampl.São Paulo: Atlas, 2004. 236 p.

MOREIRA, Júlio César Tavares et al. Organização da força de vendas. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e práticas**.8 ed. atual. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 294 p.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao Cliente; o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

PINTO, Luiz Fernando Silva. **O homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Rio de Janeiro: Ed.Senac, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.4

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e pratica no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 284.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed Riode Janeiro: Reichmann&Affonso editores , 2004. 178 p.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 525 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.