

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ABORDAGENS DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DE BALCÃO DA
EMPRESA PICCININI DISTRIBUIDORA LTDA**

Djulís Lorenzi

Lajeado, novembro de 2014

Djulis Lorenzi

**ABORDAGENS DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DE BALCÃO DA
EMPRESA PICCININI DISTRIBUIDORA LTDA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Lizete Berrá

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter-me dado a vida, saúde e a oportunidade de poder vivenciar esta etapa tão importante em minha vida.

Agradeço também à minha família, que desde o princípio desta longa jornada me ajudou em tudo que se fez necessário, e por compreender minhas ausências que muitas vezes se fez necessária.

Agradeço a minha noiva pelo esforço e companheirismo em todas as horas difíceis e, principalmente, por ter me dado força, coragem e ânimo para seguir adiante e concretizar esse sonho.

Não posso deixar de agradecer aos amigos, que com muita paciência me ouviram falar da rotina de estudante por muitas e muitas vezes.

A toda a equipe da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, e principalmente, aos proprietários por terem me dado a oportunidade de realizar minha monografia na empresa, e ainda, pela disponibilidade de informações e pela compreensão.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver no período acadêmico e, principalmente, à minha orientadora Lizete Berrá, pelos conselhos, apontamentos e orientações, que sem dúvida me auxiliaram a chegar até aqui.

Enfim, deixo meus agradecimentos a todos, que de uma forma ou de outra, me auxiliaram na realização deste sonho!

RESUMO

A satisfação dos clientes é um dos aspectos mais importantes em termos de contexto administrativo e em matéria de gestão. Desta forma, a insatisfação dos clientes com a qualidade de produtos e serviços continua sendo um dos principais problemas nas organizações. Assim, esta monografia tem como objetivo identificar se a equipe de vendas está qualificada para atender as necessidades do cliente de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda. Os procedimentos metodológicos utilizados foram um questionário quantitativo, aplicado aos clientes de balcão, e dois questionários qualitativos, aplicados aos vendedores e ao gerente. O questionário revelou que o grau de concordância dos clientes, de modo geral, apresentou resultados insatisfatórios, ou seja, como sendo não concordantes, de acordo com a escala de Lickert, em que se mede o grau de concordância dos entrevistados. As sugestões nesse sentido são analisar as alternativas que receberam as piores médias, procurar identificar a causa e estudar possíveis soluções em regime de urgência, observando que, se trabalhadas as piores médias inicialmente, conseqüentemente, outras do mesmo enfoque poderão aumentar. Na medida em que a empresa optar por atender as sugestões, os resultados podem ser maximizados, logo, melhorando o grau de concordância à respeito das variáveis estudadas. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a qualificação dos procedimentos, melhorando o atendimento das necessidades e expectativas de todos os clientes da empresa, e, ainda um melhor desempenho competitivo em relação à concorrência.

Palavra chave: Qualificação da equipe de vendas. Abordagem de atendimento. Grau de concordância.

ABSTRACT

Customer satisfaction is one of the most important aspects in terms of administrative context and in management. Thus, the customer dissatisfaction with the quality of products and services remains one of the main problems in organizations. Thus, this monograph aims to identify the sales staff is qualified to meet the needs of the company's OTC customer Piccinini Distribuidora Ltda. The methodological procedures used were a quantitative, applied to OTC customers, and two qualitative questionnaire distributed to vendors and the manager. The questionnaire revealed that the degree of customer agreement, in general, showed unsatisfactory results, that is, as not corresponding, according to the Likert scale , in which measures the degree of agreement of respondents . The suggestions in this direction are to analyze the alternatives that received the worst means, try to identify the cause and to study possible solutions with urgency , noting that if the worst averages worked initially , consequently , other the same approach may increase. To the extent that the company choose to answer the suggestions, the results can be maximized thus improving the degree of agreement to respect the variables studied. It is expected that the results of this study may contribute to the qualification of procedures, improving to meet the needs and expectations of all customers of the company, and also a better competitive performance against the competition .

Keyword : Sales Team Qualification . Service approach. The closeness of agreement

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de gênero.....	57
Tabela 02 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de estado civil.....	58
Tabela 03 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de escolaridade.....	60
Tabela 04 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao nível de comunicação nos procedimentos de vendas.....	61
Tabela 05 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao nível de atendimento dos vendedores nos procedimentos de vendas.....	63
Tabela 06 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação à avaliação comercial nos procedimentos de vendas.....	65
Tabela 07 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação aos aspectos visuais nos procedimentos de vendas.....	66
Tabela 08 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação aos serviços de entrega nos procedimentos de vendas.....	67
Tabela 09 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao material de apoio nos procedimentos de vendas.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Delimitação do estudo	11
1.2 Definição do problema.....	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Comportamento organizacional.....	15
2.2 Elementos que influenciam os processos organizacionais	16
2.2.1 Satisfação	16
2.2.2 Serviços	19
2.2.3 Atendimento	20
2.3 Elementos que compõem o ambiente dos negócios	21
2.3.1. Os 4 P's do Marketing.....	22
2.3.2 Elementos de interação dos serviços	22
2.3.3 Produto.....	23
2.3.4 Preço	23
2.3.5 Promoção.....	24
2.3.6 Praça.....	25
2.4 Desenvolvimento das pessoas	25
2.4.1 Treinando pessoas.....	25
2.4.2 Desenvolvendo e capacitando	26
2.4.3 Comunicação.....	27
2.4.4 Comunicação interpessoal.....	28
2.5 Informação	29
2.6 Clientes	30
2.7 Ética profissional	31
2.8 Habilidades	32
2.9 Sistemas de informação gerencial	34
2.10 Infraestrutura	35
2.11 Qualificações e técnicas a serem aplicadas no processo de vendas	36

2.11.1	Processamento de dados ou informação	36
2.11.2	Recursos aplicados para a área de vendas	37
2.11.3	Personalização com parcerias	38
2.11.4	Planejamento de vendas com técnicas para o atendimento	38
2.11.5	Qualidade em atendimento (serviços).....	39
2.11.6	Qualificação da equipe de vendas	40
3	MÉTODO.....	41
3.1	Tipos de pesquisa	41
3.1.1	Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	41
3.1.2	Definição da pesquisa quanto à abordagem	43
3.1.2.1	Pesquisa qualitativa	43
3.1.2.2	Pesquisa quantitativa.....	43
3.1.3	Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	44
3.2	Instrumento para a coleta dos dados	46
3.2.1	Escala de Lickert	47
3.3	População	48
3.4	Sujeitos da pesquisa.....	48
3.5	Amostra.....	48
3.6	Pré-teste	49
3.7	Coleta de dados.....	49
3.7.1	Análise de dados	50
3.8	Limitações do método	51
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	52
4.1	Identificação	52
4.1.1	Fantasia.....	52
4.2	Princípios da empresa	52
4.2.1	Missão	53
4.2.2	Visão.....	53
4.2.3	Valores	53
4.3	Breve Histórico.....	54
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
5.1	Objetivos da análise.....	56
5.1.1	Análise dos resultados dos questionários aplicados aos clientes	56
5.1.1.1	Perfil dos entrevistados.....	57
5.1.1.2	Análise de gênero.....	57
5.1.1.3	Análise de estado civil	58
5.1.1.4	Análise da escolaridade.....	58
5.2	Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos diversos atributos na área de vendas	60
5.2.1	Análise das percepções dos clientes de balcão em relação aos procedimentos de vendas	60
5.2.1.1	Grau de concordância da percepção dos clientes em relação ao nível de comunicação no processo de vendas.....	60
	Percebe-se nesse bloco, que todas as médias estão abaixo de 4,5, desse modo, não se percebe nenhuma variável como sendo concordantes em relação ao questionamento feito.....	61

5.2.1.2 Apresentação dos resultados em relação ao atendimento dos vendedores, se esse vem ao encontro das necessidades dos clientes	62
5.2.1.3 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação ao nível de atendimento dos vendedores no processo de vendas	62
5.2.1.4 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação à avaliação comercial no processo de vendas.....	64
5.2.1.5 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos aspectos visuais no processo de vendas	65
5.2.1.6 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos serviços de entregas no processo de vendas	66
5.2.1.7 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos materiais de apoio nos processos de vendas	68
5.3 Análise do bloco B	69
5.4 Análise dos resultados dos questionários aplicados aos vendedores.....	70
5.4.1 Perfil dos vendedores	70
5.4.2 Percepção dos vendedores em relação a sua qualificação	71
5.4.3 Percepção dos vendedores em relação às suas aptidões	72
5.4.4 Percepção dos vendedores em relação às cobranças por parte da empresa.....	72
5.4.5 Percepção dos vendedores em relação ao suporte prestado pela empresa para o desempenho de suas funções	73
5.4.6 Percepção dos vendedores em relação ao seu conhecimento técnico no processo da venda.....	74
5.4.7 Percepção dos vendedores sobre o processo de comunicação no processo de venda.....	74
5.5 Examinar a percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenhar vendas de balcão	75
5.5.1 Análise dos resultados do questionário aplicado ao gerente.....	75
5.5.2 Percepção do gestor em relação à gestão da equipe de vendas.....	75
5.5.3 Percepção do gestor em relação à definição de metas	76
5.5.4 Percepção do gestor em relação aos pontos fortes e fracos da equipe de vendas.....	76
5.5.4 Percepção do gestor em relação às ações no sentido de suprir os pontos fracos da equipe de vendas	77
5.5.6 Percepção do gestor em relação ao atendimento, das necessidades e desejos do cliente externo, pela equipe de vendas	77
5.5.7 Percepção do gestor em relação aos maiores desafios de gerir uma equipe de vendas	78
5.6 Análise dos resultados dos questionários aplicados: vendedores versus gerente	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES	86
APÊNDICE A – Pesquisa de opinião – Outubro de 2014.....	87
APÊNDICE B – Pesquisa de Opinião – Outubro de 2014.....	89
APÊNDICE C – Pesquisa de Importância para o Atendimento.....	91
APÊNDICE D – Termo de livre consentimento e esclarecimento	94

APÊNDICE E – Quadro de respostas dos vendedores	95
APÊNDICE F – Quadro de respostas do gerente.....	97
APÊNDICE G – Esboço das respostas coletadas para montar o questionário .	99
APÊNDICE H – Cronograma	100

1 INTRODUÇÃO

Considerando que o mercado encontra-se em um patamar altamente competitivo, o capital humano tem se tornado peça chave para o sucesso empresarial. Se houve o tempo em que o mercado comercial era prioritariamente voltado para o produto e o lucro, hoje, o foco é o cliente.

Em ambientes altamente competitivos, o cliente acaba tendo uma grande facilidade em adquirir produtos, nesse sentido, a qualidade no atendimento acaba sendo um diferencial das empresas em termos de competitividade e em manter seus negócios atrativos aos olhos dos consumidores. Frente a esse cenário, o cliente torna-se mais exigente e o preço não é mais o único fator de compra. Por isso, investir em qualidade no atendimento é primordial para conquistar o cliente. Para que uma empresa seja reconhecida pelos seus clientes, torna-se fundamental deixá-los satisfeitos, e, para isso, faz-se necessário ter uma equipe empenhada em desenvolver um trabalho com qualidade. Frente à isso, este estudo busca conhecer o grau de concordância dos seus clientes de balcão, dos seus vendedores e do seu gerente, com o propósito de sugerir melhorias para as variáveis solicitadas, com a finalidade de aperfeiçoar as abordagens de atendimento. O treinamento e capacitação dos colaboradores, também é um modo de antecipar a qualificação da força de trabalho e de desenvolver os talentos humanos necessários para o atendimento eficiente e eficaz dos clientes, em suas necessidades e desejos. É um processo complexo e abrangente, não se trata apenas de capacitar os colaboradores e direcioná-los aos aspectos atuais da empresa, é uma questão de

diferencial para a organização, sendo que o foco é a qualificação de seu capital intelectual, humano, valor de mercado, credibilidade e rentabilidade.

Inicialmente, acreditava-se que um bom atendimento ao cliente era adquirido com a prática diária de atividades na organização, com o passar do tempo, percebeu-se que, para um atendimento de qualidade, seriam necessários os treinamentos, pois estes são componentes importantes, principalmente quando um novo colaborador ingressa na empresa.

1.1 Delimitação do estudo

O presente estudo abrange a área de marketing, mais especificamente os serviços e bem objetivamente, a questão da qualificação dos vendedores de balcão em relação às abordagens de atendimento de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda. O estudo será baseado em bibliografias de autores de diversas áreas, com ênfase para a área de atendimento ao cliente. O período de realização do estudo será de setembro a novembro de 2014.

1.2 Definição do problema

A empresa objeto deste estudo atua há 25 anos no mercado elétrico e hidráulico, quando iniciou as suas atividades no passado, a situação era muito diferente da atual. Na época, trabalhavam somente os proprietários, com o decorrer do tempo a empresa foi crescendo consideravelmente, e hoje, atuam 38 funcionários entre lojas e distribuidora.

Conforme a empresa crescia, o *mix* de produtos precisou ser mais diversificado, por conta disso foram surgindo necessidades em negociações, procurando produtos diferenciados e prospectando o desenvolvimento de parcerias com diversos fornecedores.

Não diferentemente aconteceu em relação ao número de clientes, que foi aumentando. No início, e por alguns anos após sua fundação, a empresa adquiriu e

consolidou um número de clientes, estes eram eletricitas, pois no momento o foco principal da empresa era oferecer mercadorias do ramo elétrico. Atualmente, os clientes estão classificados e divididos em clientes finais, eletricitas industriais e eletricitas residenciais. Dessa forma, na medida em que a empresa busca atender diferentes públicos, surge o desafio de conhecer e atender as diferentes necessidades e desejos desse público.

Sabe-se que o atendimento é mais ágil e eficiente quando o colaborador conhece o produto que o cliente procura, contrariamente mais demorado quando lhes faltam muitas informações sobre o produto, comprometendo assim, o tempo de atendimento. Normalmente isso é reflexo da falta de treinamento dos colaboradores. Geralmente os problemas que ocorrem nos momentos dos atendimentos, estão relacionados com a falta de qualificações técnicas, tanto para os vendedores de modo individual, quanto, por muitas vezes, para a equipe de vendas de modo geral.

Com a falta destes pré-requisitos, os clientes acabam ficando insatisfeitos com o atendimento, gerando reclamações para os gerentes e impactando na autoestima, no humor e na motivação dos colaboradores. Este problema produz impacto em todo o sistema, pois um setor só consegue andar bem se as outras áreas conseguem acompanhar, mas, o setor das vendas juntamente com os vendedores é o maior prejudicado, visto que, necessitam de um suporte que deve partir das partes interessadas no negócio, ou seja, deve partir dos níveis superiores da empresa.

Na organização, os gestores nem sempre conseguem perceber as atitudes praticadas por seus vendedores quanto ao processo de atendimento, pois muitas vezes, estes estão envolvidos em outras atividades de nível gerencial. Fazendo com que, pela falta de treinamento, habilidades e informações, mas, principalmente por falta de ferramentas adequadas que possam resolver o problema, como informações importantes, ou uma base de dados com conteúdos relacionados aos produtos que o cliente busca, o vendedor acaba falhando no processo de atendimento. Como consequência destas falhas, por muitas vezes a empresa deixa de atender o cliente de forma eficiente e adequada, acaba perdendo chances de concretizar bons negócios, prejudicando o volume de faturamento e conseqüentemente, o alcance das metas.

Assim, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: a equipe de vendas está qualificada para atender as necessidades do cliente de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda?

1.3 Objetivos

Para responder as perguntas referentes ao estudo, estão listados abaixo os objetivos traçados para determinada tarefa.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar se a equipe de vendas está qualificada para atender as necessidades do cliente de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar, as percepções dos clientes de balcão, em relação aos procedimentos de vendas.
- Investigar se o atendimento dos vendedores vem ao encontro das necessidades dos clientes.
- Averiguar a percepção dos vendedores em relação a sua qualificação para desempenhar as vendas.
- Verificar a percepção dos vendedores em relação ao suporte (estrutural, treinamentos, ferramentas, etc...) oferecido pela empresa em relação ao processo de vendas balcão.
- Conhecer a percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenhar as vendas de balcão.
- Sugerir ações que possibilitem um alinhamento entre as necessidades dos clientes e as qualificações dos profissionais de vendas.

1.4 Justificativa

A escolha do tema justifica-se pelo interesse de investigação das técnicas e formas de atendimento em uma empresa distribuidora de produtos elétricos e hidráulicos, com o objetivo de aperfeiçoar as abordagens e formas de atendimento ao cliente.

O desenvolvimento deste estudo é importante, porque poderá contribuir na otimização dos processos atuais de atendimento dos clientes de balcão da organização, e, em um melhor entendimento do assunto na área de vendas. Poderá auxiliar na reflexão e identificação das necessidades dos colaboradores, permitindo uma melhor visualização do que poderá ser melhorado, e ainda, demonstrando os fatores essenciais que devem ser levados em consideração para o atendimento ao cliente, propondo sugestões de melhorias se necessário. Conforme Churchill e Petter (2005), quando se busca desenvolver o marketing voltado para o valor, reconhece-se a necessidade de trabalhar continuamente no sentido de melhorar as operações, processos, estratégias, produtos e serviços. Assim, como pressupõe que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações.

Com o desenvolvimento deste estudo, será possível verificar se a equipe de vendas está tecnicamente preparada para atender os clientes de balcão da empresa. Para o meio acadêmico, é importante ressaltar que outros estudos ainda surgirão, com o propósito de explicar essa nova maneira de abordagem das pessoas, visto que, este estudo busca contribuir na construção e estruturação dos conhecimentos na área. O desenvolvimento é importante, pois poderá contribuir na otimização dos processos referentes às técnicas de trabalho, que impactam diretamente no nível de satisfação dos clientes, e ainda, em um melhor entendimento do assunto na gestão de políticas relacionadas à área.

A seguir será desenvolvida a fundamentação teórica, com abordagens de diversos autores que defendem as ideias que fazem parte da construção deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os conceitos de autores relacionados aos assuntos abordados.

2.1 Comportamento organizacional

Defendido por Wagner e Hollenbeck (2011) o comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prevenções, explicações, compreensões e também a modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Demonstradas em três considerações importantes:

- O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar relatórios, também, é direcionado há ações internas, tais como, pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as decisões externas.

- O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas, tanto como indivíduos, quanto como membros de unidades sociais maiores.

- E por fim, também analisa o comportamento das unidades sociais maiores, grupos e organizações. Por si, nem os grupos ou organizações se comportam do mesmo jeito com que uma pessoa se comporta, entretanto, certos eventos de unidades maiores, necessitam ser explicados somente com resultados de

comportamentos individuais, devendo ser entendidas em termos de processos grupais ou organizacionais.

Conforme Griffin e Moorhead (2006), o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais e, da interface entre o comportamento da organização em si, são considerados fundamentais para construir o comportamento individual. Do mesmo modo, deve-se estudar as organizações, pois existem pessoas concentradas que atuam dentro delas, sendo necessário estudar as partes e também o todo.

Também denominada de habilidades humanas, o termo comportamento organizacional, citado por Robbins et.al (2010), é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional possuem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com a finalidade de utilizar os conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional. O comportamento organizacional tem a finalidade de aplicar os conhecimentos obtidos sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

2.2 Elementos que influenciam os processos organizacionais

A seguir, serão abordados temas de forma resumida, com a finalidade de esclarecer os elementos que influenciam os processos que estão relacionados para a construção teórica.

2.2.1 Satisfação

Conforme Siqueira et al. (2008), a satisfação no trabalho inicialmente procurava compreender os sentimentos que emergiam entre os trabalhadores. Foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional. Por um longo período, a satisfação e a motivação no trabalho estiveram juntas em teorias que falavam sobre características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, como: a teoria de motivação-higiene de Herzberg, Mausner e Snyderman,

de 1959, teoria de satisfação de necessidades de Vroom, 1964, e a teoria das expectativas e instrumentalidade de Hackman e Porter (1971). Esses estudiosos defendiam a ideia de a satisfação no trabalho ser um componente da motivação, que levava trabalhadores a apresentarem melhores indicadores de comportamentos de trabalho, relevantes para a organização. A partir dessa perspectiva, a satisfação passou a ser estudada como uma “causa” de comportamentos no trabalho.

Ainda conforme Siqueira et al. (2008), mais tarde, em meados de 1970 e 1980, a satisfação passou a ser entendida como “atitude”. Nessa época, a satisfação era vista como um fator para predizer diferentes comportamentos e atitudes no trabalho, como: produtividade, desempenho, absenteísmo e rotatividade.

Somente em meados de 1990 é que o interesse dos pesquisadores pelas emoções que surgem no contexto de trabalho reduziu o status abrangente de satisfação e teve grande força nas investigações sobre outros conceitos afetivos, como: afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas, que abarcam as experiências emocionais no contexto de trabalho e se tornaram importantes para compreender fatores como *stress*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (SIQUEIRA et al., 2008).

Atualmente, a satisfação passa a ser compreendida como resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e da dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Conforme define Siqueira et al. (2008), a satisfação adentra no século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam afetividade no ambiente de trabalho, ou ainda, um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

Conforme Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo do indivíduo está relacionado a um apego, um envolvimento, em que ocorre uma identificação com a organização. Aquele indivíduo com um forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer e deseja e, dessa forma, esse componente pode ser relacionado com a identificação do indivíduo que aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com a organização. Podemos citar como indicadores do comprometimento afetivo a integração com a organização, a

felicidade do indivíduo em permanecer por toda sua carreira profissional dentro da organização, seu vínculo emocional com a organização, o grande significado pessoal que a organização lhe proporciona e, ainda, a percepção dos problemas organizacionais como sendo dele mesmo.

A satisfação no trabalho, conforme Wagner e Hollenbeck (2009, p. 121), é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Ainda segundo os autores, para a definição de satisfação no trabalho, existem três componentes, listados a seguir.

- Valores: satisfação é uma função de valores. Significa o que um indivíduo deseja ter consciente ou inconscientemente;

- Importância dos valores: os indivíduos diferem em como atribuem e defendem esses valores. Por isso, são essas as diferenças que vão determinar o grau de satisfação de cada indivíduo;

- Percepção: o nível de satisfação de cada indivíduo é definido pela percepção que ele tem de sua situação atual, com relação aos seus próprios valores.

A satisfação com o trabalho diz respeito às atitudes e sentimentos favoráveis ou desfavoráveis dos indivíduos para com seu trabalho. Acrescenta ainda Oliveira (2002) que satisfação é a diferença entre o que a pessoa necessita e o que ela recebe de seu trabalho. Quanto ao nível de satisfação com o trabalho, ele pode ser mensurado pelas percepções e sentimentos que o indivíduo expressa para a realização de seus valores quanto ao trabalho desenvolvido.

Conforme Robbins (2002), a satisfação com o trabalho é a diferença entre o que os funcionários acreditam merecer e as recompensas recebidas de fato por ele. Já para Cohen e Fink (2003), a satisfação pode afetar o comprometimento dos indivíduos com relação às tarefas e à organização, além da criatividade, flexibilidade, absenteísmo e rotatividade. Todos esses fatores são onerosos e afetam diretamente a lucratividade da organização.

A satisfação no trabalho, conforme Newstrom (2008) é uma junção de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os indivíduos enxergam seu trabalho. Ainda para o autor, a satisfação no trabalho pode ser classificada como uma atitude afetiva, ou seja, um sentimento de afeição ou rejeição relativa no tocante a algo.

Kinicki e Kreitner (2006, p. 165) acrescentam que “a satisfação no emprego é uma reação afetiva emocional, relativa a várias facetas do trabalho de um indivíduo”. Isso significa que a satisfação não é um conceito unitário, e que um indivíduo pode estar relativamente satisfeito com um aspecto de seu emprego e insatisfeito com um ou mais aspectos.

2.2.2 Serviços

A definição de serviços, segundo Lima et al. (2003) é problemática, pois a extrema amplitude e complexidade dessa atividade, quando abrange desde os serviços relacionados aos produtos, entregas e serviços de suporte, geralmente são de caráter limitado, sendo uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que atendente, ou recurso físico e bens, os quais, são fornecidos como uma solução para o(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Kotler (2000), por sua vez, define os serviços como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível onde uma parte pode oferecer a outra, não resultando na propriedade de nada, onde sua execução pode ou não, estar ligada à algum produto concreto. Os serviços podem estar associados aos produtos, alguns podem dispensar pessoas para sua execução, outros, podem necessitar qualificação das pessoas que os oferecem.

Os serviços possuem quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

- Intangibilidade: o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado. O desafio é promover a qualidade e para tanto, é preciso saber o que o mercado considera importante, como as credenciais do prestador de serviço, a aparência ou o ambiente em que é ofertado. Outra forma de tangibilizar o serviço é

através da promoção, que deve enfatizar os benefícios gerados mais do que os serviços em si.

- Inseparabilidade: diferente de um produto, o serviço é produzido e entregue para o cliente no instante em que é produzido, sendo consumido simultaneamente. A inseparabilidade implica a presença do cliente em que aumenta e muito a preocupação com a satisfação imediata, além disso, como o cliente participa da produção do serviço, ele deve estar capacitado para tanto, sendo necessário passar informações relevantes ao cliente, ou até mesmo, treiná-lo para a consumação.

- Variabilidade: quando um serviço é prestado a um cliente não será exatamente o mesmo prestado ao próximo cliente, pois, a variabilidade ou heterogeneidade é a causa de um dos maiores problemas de gerenciamento dos serviços, em como manter a qualidade percebida como uniforme para ambos os clientes. Todos os serviços prestados e sua qualidade dependem diretamente de quem o presta, podendo variar constantemente por mais treinadas que as pessoas sejam, não sendo possível padronizar a execução das tarefas. Por este motivo, é fundamental investir em treinamentos, seleção de pessoal, padronização de etapas dos processos e monitorar constantemente a satisfação percebida pelos clientes. Assim, o cliente deve estar ciente que existe esta variabilidade.

- Perecibilidade: como o serviço não pode ser estocado, todo gestor necessita estabelecer um determinado equilíbrio entre demanda e oferta, não sendo possível ofertar um serviço hoje e consumir posteriormente.

2.2.3 Atendimento

O atendimento ao cliente, conforme Madruga et al. (2004), para ser ideal, pressupõe-se que ofereça presteza, interesse, rapidez, simpatia, conhecimento, tratamento pessoal e flexibilidade. Tudo isso, evidentemente, relacionado a um produto ou serviço que atenda as necessidades e aos desejos dos clientes. A combinação destes elementos devidamente corretos levará a fidelização do cliente, como os produtos e serviços sofrem alterações a todo momento, fica difícil para o

consumidor entender ou acompanhar a evolução do mercado, portanto, o cliente acaba dando preferência a produtos ou serviços com valor agregado.

O atendimento, cada vez mais, deve ser personalizado, conforme diz Madruga et al. (2004). Ainda segundo o autor, por outro lado, a automação para os atendimentos fazem-se necessárias, onde as organizações procuram reduzir custos, gerando assim um atendimento a um mercado de massa. Presume-se que a customização envolvendo contato pessoal ganhará maior exclusividade, ficando reservada a clientes especiais, segmentados pelo seu poder de gerar lucratividade, ou, em alguns casos, retorno institucional, com méritos sociais reconhecidos.

É importante observar que o estado emocional de um colaborador influencia o atendimento ao cliente, ao qual, por sua vez, influencia os níveis de repetição dos negócios e da satisfação do cliente, como menciona Robbins et al. (2012). Ainda conforme o autor, oferecer um atendimento de qualidade ao cliente exige muito de um colaborador, pois isso o coloca em um estado de dissonância emocional, e com o passar do tempo, esse estado pode levá-lo a um esgotamento do trabalho, ao declínio no desempenho, ou até mesmo à baixa satisfação. Estas emoções podem ser transferidas aos clientes. Estudos indicam que as emoções dos funcionários aos clientes podem sofrer um efeito de compatibilização, chamado de contágio emocional, processo conhecido em que as pessoas repassam suas emoções aos outros. O contágio emocional é importante, pois quando o cliente percebe o bom humor ou as emoções positivas dos atendedores que estão prestando o serviço, imediatamente, sentem-se à vontade e tendem a reagir positivamente, ou até, permanecem por mais tempo no ambiente. O contrário também é verdadeiro, pois, quando o atendente promulgará mau-humor ou expressões negativas, o cliente percebe este estado emocional e por muitas vezes acaba ficando mais difícil concretizar a negociação, ou para ele expor suas emoções positivas.

2.3 Elementos que compõem o ambiente dos negócios

Existem quatro pilares fundamentais que devem ser considerados em qualquer ambiente de negócios, os quais definem-se na sequência.

2.3.1. Os 4 P's do Marketing

Para Cobra (2010) a interação das organizações com o meio ambiente interno e externo se constitui através do composto de marketing, esta interação se processa através dos chamados 4 P's. No entanto, para Kotler e Keller (2012), considerando a complexidade e riqueza do marketing, a nível holístico, estes 4 P's não representam mais tanto o cenário, são claramente vistos de outra forma formando um conjunto mais representativo envolvendo os cenários de marketing moderno, atualmente são considerados como: pessoas, processos, programas e performance.

Definidos pelos estudiosos, os 4 P's do *mix* de marketing e a evolução da administração moderna de marketing serão apresentados a seguir, diferenciando-os do ponto de vista em que foram criados e citando-os como vistos atualmente.

2.3.2 Elementos de interação dos serviços

As operações de serviços ocorrem em dois momentos em que vão influenciar no relacionamento com o cliente: uma é a parte visível, onde o cliente interage diretamente com o serviço, e o outro, é onde tudo é preparado para o atendimento ao cliente. Para o cliente, conforme menciona Lima et al. (2003), não esta visível o modo em que a organização se estrutura internamente, o seu contato e o relacionamento com o atendente é apenas através do ambiente físico. Para que o ambiente e o atendimento sejam os mais adequados, os serviços devem ser executados com o foco diretamente no cliente, de modo que, os profissionais que se relacionam com os clientes devem prestar um serviço de alta qualidade.

Ainda conforme o autor, os relacionamentos podem ocorrer, com maior ou menor contato pessoal, respectivamente, com maior ou menor uso de equipamentos. Quando o atendimento vale-se do maior número de equipamentos, o operador responsável possui maior liberdade, podendo assim, prestar um atendimento personalizado. Nesse tipo de serviço as pessoas assumem maiores importâncias e responsabilidades. Por outro lado, existem os serviços que demandam de uma maior quantidade de pessoas e de equipamentos, havendo menor contato e baixo índice de autonomia e personalização.

O serviço não é avaliado apenas pelo resultado alcançado tecnicamente. O modo como o cliente é tratado, o relacionamento com as pessoas da organização, a cordialidade, todos são fatores determinantes para a avaliação do cliente. Existe também a qualidade esperada, experimentada e percebida, onde a esperada ocorre por meio das atividades do marketing, como propagandas, relações públicas e comunicação boca a boca, assim o cliente cria uma imagem da qualidade em que ele gostaria de receber. A qualidade experimentada, por sua vez, refere-se à qualidade técnica (o quê?), e a qualidade funcional (como). Entre ambas as qualidades, a percebida é o resultado daquilo que se esperava e o que se obteve.

2.3.3 Produto

Para Lima et al. (2004) como definição de produto pode-se citar as características físicas ou funcionais de um bem ou serviço.

Kotler e Armstrong (1998, p. 190) definem produto como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Para Kotler (2000) produto é um conjunto de serviços agregados oferecidos pelo mercado que o comprador adquire, tanto do produto tangível como sua embalagem.

Com a administração moderna de marketing, os produtos são atualmente representados pelas pessoas. Para Kotler e Keller (2012), as pessoas representam o marketing interno e são consideradas fundamentais para o sucesso do negócio. As empresas também devem considerar os consumidores como pessoas e compreender toda a sua amplitude, e não apenas os considerar como alguém que compra os produtos e os consome.

2.3.4 Preço

Kotler (2000) define preço como sendo o valor de venda do produto,

juntamente com os encargos que o acompanham.

Segundo Kotler (1998, p. 435) “o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os outros elementos geram custos”.

O preço, por sua vez, na administração moderna é visto como os processos. Refletem toda a criatividade, disciplina e estrutura incorporada a administração. Conforme Kotler e Keller (2012), as empresas devem assegurar-se que, planejamentos e tomadas de decisões desempenhem o devido papel em tudo o que fazem, e somente com um conjunto certo de processos será possível se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutualmente benéficos. Também é importante considerar que os processos contribuem com as empresas para gerar de forma criativa, inovações em bens e atividades de marketing.

2.3.5 Promoção

Para Kotler (2000) promoção é a divulgação dos benefícios, qualidade e disponibilidade dos produtos, fazendo com que o produto informado se destaque e ganhe a preferência do consumidor.

Para Vicente (2007, p. 59), promoção significa “os possíveis meios de comunicação com o mercado”.

A promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. Dividindo-se em cinco categorias: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, foco de vendas e marketing direto (KOTLER, 2000, p. 136).

Já no marketing moderno, para Kotler e Keller (2012), a promoção está considerada como programas, pois estes programas estão representados como todas as atividades direcionadas aos consumidores, eles envolvem os antigos 4 P's e uma ampla gama de outras atividades que podem ou não estarem relacionadas. Contudo, estas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior que a soma de suas partes, realizando múltiplos objetivos para a empresa.

2.3.6 Praça

É o conjunto de atividades que proporcionam o produto ao mercado, tornando-o acessível às pessoas e ao público alvo (KOTLER, 2000).

Para Vicente (2007, p. 56), a praça: visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o deseja, incluindo-se aí elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e variáveis que integram esses elementos.

Definido como performance, o preço por Kotler e Keller (2012) é o leque de possíveis resultados financeiros e não financeiros: (lucratividade e rentabilidade), e implicações que transcendam a própria empresa: (responsabilidades sociais, contextos jurídicos, éticos e comunitários).

2.4 Desenvolvimento das pessoas

Em seguida serão abordados assuntos para o desenvolvimento pessoal e profissional, para o indivíduo e para a empresa.

2.4.1 Treinando pessoas

O treinamento apresenta diversos significados. Antigamente especialistas da área de recursos humanos consideravam o treinamento como um meio de adequar cada pessoa a seu respectivo cargo ou tarefa, desenvolvendo sua atividade de acordo com o trabalho da organização a partir do preenchimento dos cargos. Mas, com o passar do tempo essa visão mudou, atualmente o treinamento consiste em um meio para alavancar o desempenho no cargo. Para Chiavenato (2010), o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

O treinamento ainda é visto como um processo de desenvolvimento de qualidade nos recursos humanos, para habilitá-los a serem mais produtivos e

contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, também sendo uma maneira de ensinar os novos empregados as tarefas básicas que eles necessitam para desempenhar seu cargo ou função. O processo educacional de curto prazo, é aplicado às demais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo, por meio do qual, pessoas aprendem conhecimentos, atitudes, competências, interações com os colegas, clientes, fornecedores, em função de objetivos previamente definidos pela organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Stoner e Freeman (2012), a necessidade de treinar empregados novos e recém-promovidos é evidente entre si. Estes empregados precisam aprender novas habilidades e, como provavelmente sua motivação é alta, eles podem adquirir conhecimento das habilidades e dos comportamentos esperados em seu novo cargo com facilidade. Ainda conforme o autor, o treinamento de empregados experientes pode ser problemático, pois nem sempre as necessidades de treinamentos destes empregados são fáceis de serem determinadas, pois as pessoas envolvidas podem ressentir ao serem solicitadas a mudar o modo habitual de fazerem seu trabalho.

O treinamento pode ser considerado um processo sistêmico que busca promover a aquisição de habilidades, conceitos, atitudes e regras que objetivem uma melhoria de adequação entre as características dos funcionários e as exigências das funções organizacionais (MILKOVICH; BOURDREAU, 2013).

2.4.2 Desenvolvendo e capacitando

O autor defende ainda que, o desenvolvimento é um processo de longo prazo com o objetivo de aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários, para que no futuro, sejam eles membros valiosos da empresa. O desenvolvimento engloba também a carreira e não apenas o treinamento. Acrescenta Stoner e Freeman (2012), que o treinamento é orientado a manter e aperfeiçoar o trabalho atual, enquanto que o desenvolvimento, objetiva desenvolver habilidades para trabalhos futuros. Já Chiavenato (2010), diz que o desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do funcionário e visa à carreira futura, e não somente o cargo que este ocupa atualmente.

Por fim, Vergara (2013) conclui que, independentemente do ramo de atuação da organização, não basta apenas fornecer treinamentos, ensinar habilidades, ou prestar assessoria e suporte aos colaboradores, é relevante que partam deles fatores essenciais como responsabilidades, criatividade e interesse, dos quais, são fundamentais para a construção da capacidade, embora, possa ser uma condição adotada por muitas empresas como requisito para assumir funções relevantes e importantes, bem como, um cargo superior ao que já possuía.

2.4.3 Comunicação

“O papel da informação é de extrema importância na tomada de decisões; os indivíduos identificam e avaliam as alternativas de escolhas fornecidas pela comunicação” (FRANÇA, 2012, p. 141). Ainda conforme a autora, o processo de comunicação é um fluxo, vai desde, a mensagem sendo transmitida de um emissor para um receptor, sendo que é codificada e passada através de um meio ao receptor, que traduzirá a mensagem do emissor. Os desvios e bloqueio neste fluxo podem ser caracterizados como problemas de comunicação.

O modelo de comunicação é composto pela fonte de comunicação, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e retorno. O canal é o modo pelo qual a mensagem é transmitida e selecionada pela fonte, podendo ser formal, definida pela organização, e informal, definida pelos indivíduos e suas relações sociais (FRANÇA, 2012).

A comunicação para França (2012) é entendida como uma troca de informações entre um emissor e um receptor, e ainda, a inferência (percepção) do significado por parte das pessoas envolvidas. Para Griffin e Moorhead (2006), o feedback ou retorno, nada mais é, do que a resposta do receptor à mensagem, é por meio deste que o emissor fica ciente que o receptor a recebeu e a compreendeu.

A autora acrescenta ainda, que a comunicação pode fluir de duas formas, sendo vertical ou lateralmente. Na forma vertical a comunicação é direcionada para baixo, em se falando de um grupo ou de empresa de nível mais alto, como gerentes, aos quais são designados metas, políticas, e procedimentos em níveis mais baixos.

Os gestores da empresa são responsáveis por detectar problemas e dar retorno sobre o desempenho de seus funcionários. Nesse caso, a comunicação pode ser escrita ou oral. A comunicação também pode fluir para cima, quando as informações dão retorno aos superiores, relato dos problemas atuais, e ainda aos fatores que mantem o gestor informado sobre como o seu funcionário se sente em relação aos seus colegas e a organização como um todo, e é através dessa comunicação que os gerentes adquirem dados para melhorar as tarefas propostas.

A comunicação lateral acontece quando é executada entre qualquer pessoa horizontalmente equivalente, resulta em economia de tempo e na facilidade de coordenação, porém, dependendo da cultura organizacional, pode levantar críticas á respeito da hierarquia vertical, apressando a ação e de falhas de conhecimento. (FRANÇA, 2012).

2.4.4 Comunicação interpessoal

“A capacidade do comportamento individual de comunicação caracteriza a competência de comunicação, que engloba a eficácia, o contexto e o desempenho da comunicação”. (FRANÇA, 2012, p. 145). Para que isso ocorra, depende de três fatores, sendo a característica comum de fatores circunstanciais e do comportamento individual na situação que definem os tipos de comunicação abaixo.

- Assertivo: expressivo, orientado para o próprio sucesso, não sendo prejudicial aos outros e possuindo noção de ética;

- Agressivo: prejudicial;

- Passivo: tímido e autodesvalorizante, ineficaz, fornece uma vantagem injusta.

Acrescenta Stoner e Freeman (2012), que o modelo de comunicação pode ser representado de modo bem simples, sendo: *Emissor - Mensagem - Receptor*, e que a definição operacional de comunicação aborda três fatores importantes.

- 1) A comunicação envolve indivíduos, e que entender a comunicação implica

na tentativa de entender como os indivíduos se relacionam entre si.

2) A comunicação abrange significados compartilhados, e que sugerem que para se comunicar os indivíduos devem concordar com relação aos termos que usam.

3) A comunicação é simbólica, gestos, sons, letras, números e palavras só podem representar ou sugerir ideias que eles pretendem comunicar.

2.5 Informação

Uma das mais importantes estratégias que as organizações precisam adotar é a construção de uma sólida base de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridades. Todos os colaboradores, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação. É de extrema importância para qualquer organização, que o colaborador aprenda a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira é: qual a informação que necessito para executar minhas tarefas, de quem, quando e como? E a segunda: qual a informação que posso proporcionar aos outros a respeito das tarefas em que eles fazem, de que forma e quando? Conforme a evolução da informação, isso faz-se necessário para adequar e lidar com as complexidades ambientais, transformando seus colaboradores em parceiros e agentes ativos de mudança e de inovação (CHIAVENATO, 2010).

É importante que um sistema de informação deva proporcionar visibilidade adequada para que gerentes e colaboradores possam usufruir e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis, e ainda, complexos. Para que a intensa informação, comunicação e retroação com os colaboradores ocorra, é necessário que a organização possua uma base confiável de tecnologia da informação, para tomar suas decisões mais rapidamente. É necessário que esses sistemas se desenvolvam rapidamente, possuindo alimentação em suas bases de dados diariamente, que sejam sofisticados e acessíveis a todos os clientes internos.

O processo de informação também deve ser constituído de maneiras implícitas, para preparar os colaboradores para alimentar banco de dados, é

necessário algumas características como: capacitação, conscientização, determinação, além da comunicação, que são requisitos básicos para que o conteúdo do banco de dados obtenha uma alimentação adequada, afirma Tomasini (2010). Ainda conforme o autor, o processamento de informações requer muita atenção, pois é uma ferramenta e por isso deve ser considerado como um membro efetivo da equipe, para proporcionar dados muito importantes para que os gerentes possam tomar decisões eficazes e adequadas.

2.6 Clientes

Para Robbins (2010), muitas vezes uma organização fracassa, pois seus funcionários não conseguem ou sabem agradar os clientes, por isso, é importante que a organização crie uma cultura pró-cliente, para tanto, o conhecimento do comportamento organizacional pode dar uma orientação importante para a criação dessa cultura; Cultura essa, em que os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados e dispostos a atender às necessidades dos clientes e fazer o que for preciso para agradá-los da melhor forma.

Diariamente é possível observar a luta incessante de várias empresas, de todos os segmentos, para diferenciarem-se umas das outras por intermédio de suas marcas, produtos ou serviços. Essa procura focaliza-se basicamente em dois aspectos: manter atualizados seus produtos, serviços ou marcas já existentes, que estejam no mercado há algum tempo, e, a necessidade que os clientes têm de adquirir novas tecnologias, este último, pode despertar uma necessidade que os clientes ainda não perceberam, que tem de certa forma a pré-disposição de maiores investimentos por grupo de pessoas dispostas a gastar um pouco mais em novidades, considerando os diferentes tipos de públicos em atividade (SABATINO, 2003).

Hoje, a diferença tecnológica existente entre os produtos é cada vez menor, o que dificulta o trabalho de diferenciação existente, conforme afirma Freemantle (1994). Os profissionais de marketing sabem que na cabeça dos clientes sempre existirá uma preferência por determinado tipo de produto, serviço ou marca, e, que a sua intenção de compra nem sempre se realiza, isso ocorre porque o produto,

serviço ou marca que ele procura, nem sempre está ao seu alcance financeiro ou ao seu poder aquisitivo. Mas deve ser levado em consideração que o cliente procurou visitar, ou consultou a organização, mesmo que seja pelos simples fato de esclarecer, olhar ou até mesmo testar o produto, e não tenha comprado, isso remete à lembrança da empresa pelo cliente, e, a diferença está em aproveitar a oportunidade para se destacar em relação aos concorrentes, prestando a assistência necessária e lhe agradando ao máximo. De certa forma, é uma maneira de garantir a qualidade do serviço prestado por seus atendentes ou colaboradores e, demonstrar aos gerentes como as atitudes e comportamentos estão associados à satisfação dos clientes (ROBBINS et al., 2010).

2.7 Ética profissional

Em situações em que as empresas vêm cortando custos, com alto nível de competitividade e disputando clientes, é comum que funcionários se sintam cada vez mais pressionados por resultados e propensos a quebrar regras, ou seja, dar um jeitinho, ou ainda mais, entregar-se a práticas questionáveis. Os membros destas organizações enfrentam cada vez mais dilemas relacionados a dilemas éticos, onde precisam identificar e julgar a conduta ética. Determinar a maneira correta de se comportar é extremamente difícil em uma economia global, pois culturas diferentes têm perspectivas distintas sobre certos aspectos éticos. Os administradores das organizações estão reagindo ao problema de comportamento antiético de diversas maneiras, como, redigir manuais de condutas e distribuir aos membros que compõem a organização, também, promovendo seminários, programas de treinamento para tentar aprimorar o comportamento ético, e ainda, em muitos casos, procurar contratar conselheiros internos para dar suporte anonimamente às questões que envolvem dilemas éticos (ROBBINS et al., 2010).

Do ponto de vista de Griffin (2006), a ética de uma pessoa é formada por suas crenças sobre o certo e o errado, o bom e o ruim. Outra questão importante sobre a ética é a que diz respeito à responsabilidade. Responsabilidade é a obrigação da organização em proteger a comunidade em que ela se encontra instalada e também em contribuir com ela. Ainda, conforme defende o autor, ambos os assuntos

possuem relevâncias, pois atualmente percebe-se que muitas organizações se destacam em manchetes por repercussões de escândalos, onde, alguém por algum momento, desrespeitou a conduta ética colocando em risco a imagem do negócio.

Acrescenta Kinicki e Kreinter (2006), que para melhorar e aprimorar o comportamento ético na organização e no trabalho os gerentes devem comportar-se de maneira exemplar, pois enviam sinais claros de como é realmente a conduta necessária para a empresa, sendo que essa conduta deve vir de cima para baixo. Na hora de selecionar os futuros empregados é importante questionar sobre informações quanto à escolaridade, referências, credenciais, pois os candidatos podem omitir informações. A ação mais diligente nesta área pode destacar aqueles que são inclinados a cometer ações antiéticas. Também defende a criação do código de ética, acrescentando quatro critérios que podem proporcionar efeito positivo:

- Distribuir o código à todos os funcionários;
- Mensurar a importância do código à alta gerência, pois geralmente ele defende e apoia os métodos;
- Elaborar um referencial a prática e dilemas éticos, específicos, pois provavelmente podem ser encontrados vendedores que, por exemplo, pagam propinas à agentes de compras, ou que por qualquer outro motivo, “maquiem” a conduta esperada pela empresa;
- Recompensar os funcionários que se destacarem e penalizar rigorosamente os que não mantiverem o senso ético.

2.8 Habilidades

Em todas as organizações o papel do administrador é planejar, organizar, dirigir e controlar, na quantidade de tempo em que cada uma destas atividades necessitam, e ainda, dependendo do nível que cada um ocupa na hierarquia da empresa. Ainda conforme os autores Stoner e Freeman (2012), identificam-se três níveis de habilidade:

- A Habilidade técnica: é a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização;

- A Habilidade humana: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduo ou como membro de grupo;

- A Habilidade conceitual: é a capacidade de coordenar, integrar e controlar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica em ver a organização como um todo, entendendo como as partes que compõem o sistema dependem uma das outras e prever como uma possível mudança qualquer, afetará o todo.

No grau de importâncias, a habilidade técnica é mais importante nos níveis mais baixos da organização, enquanto que a habilidade humana pelo contrário, é importante para todos os níveis de administradores, demonstrando como eles devem trabalhar principalmente com outras pessoas, utilizando suas capacidades técnicas, afim de coordenar seus subordinados, e, finalmente a habilidade conceitual, de modo que aumenta à medida que, os indivíduos transpõem os níveis do sistema administrativo, com base em princípios hierárquicos e de responsabilidade.

Contudo, Milkovich e Bourdreau (2013), acrescentam que habilidades também podem ser aptidões, pois algumas pessoas podem ser mais espertas, mais fortes, mais bem coordenadas, articuladas com outras pessoas ou com melhor senso comum. Esses traços indicam o que uma pessoa tem como potencial para fazer determinada função, ou, a que situação melhor se enquadra dependendo do seu potencial. Também, conforme o autor, existem habilidades necessárias para trabalhar em equipe onde deve prevalecer o espírito social, e ainda, habilidades físicas, necessárias para realizar funções que exigem esforço físico, muscular e resistência.

Hoje, ter pessoas não significa necessariamente ter talentos, para ter talento as pessoas precisam ter algum diferencial competitivo que as valorizam, como:

- Conhecimento: é o saber, constitui o aprender a aprender, aprender continuamente e o conhecimento;

- Habilidade: é o saber fazer, utilizar e aplicar o conhecimento, seja para solucionar problemas, situações ou criar e inovar, em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado;

- Julgamento: é saber analisar a situação e o contexto, obter dados e informações, ter espírito crítico, julgar os fatos, responder com equilíbrio e definir prioridades;

- Atitude: é saber fazer acontecer, permite superar e alcançar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, ou seja, é o que leva o indivíduo a alcançar a auto-realização do seu potencial.

2.9 Sistemas de informação gerencial

Os sistemas de informações gerenciais (SIG) oferecem suporte aos gestores no que diz respeito ao monitoramento e controle do negócio, sendo que oferecem informações sobre seu desempenho. Ainda conforme os autores, Laudon e Laudon (2010), o SIG pode produzir relatórios fixos, programados para determinados períodos definidos. Anteriormente esses relatórios eram de papel, e hoje podem estar disponíveis via on-line.

Atualmente, investir em sistemas de informação é o modo que as organizações encontraram para administrar suas funções de produção internas, e ainda, lidar com demandas dos atores-chave presentes em seu redor. Ainda para Laudon e Laudon (2010), as organizações investem em sistemas de informação para atender os objetivos organizacionais abaixo:

- Alcançar a excelência operacional (produtividade, eficiência e agilidade);
- Desenvolver novos produtos e serviços;
- Estreitar o relacionamento com o cliente e melhor atendê-lo;
- Aperfeiçoar a tomada de decisão (precisão e velocidade);
- Promover a vantagem competitiva;

- Garantir a sobrevivência.

Acrescenta O'Brien (2004), que os sistemas e tecnologias de informação atualmente são fatores vitais em matéria de sucesso empresarial, e por essa razão tornaram-se um campo de estudo essencial em administração e gerenciamento de empresas. Ainda para O'Brien (2004, p. 6), "sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". Contribui que, sistema de informação gerencial é uma ferramenta para apoiar as tomadas de decisões gerenciais, com base em dados de relatórios, tabelas, planilhas e demais informações fornecidas através dos sistemas. O SIG também é frequentemente usado por outros tomadores de decisão para requisitar informações referentes às suas estações de trabalho, sendo em forma de relatórios periódicos, por demandas, proporcionando respostas imediatas às consultas.

2.10 Infraestrutura

A infraestrutura do sistema de informação de uma empresa é formada por componentes administrados pela tecnologia da informação, o qual sustenta todo o sistema de informação da empresa. A TI é composta por cinco elementos básicos e fundamentais: *hardware*, *software*, tecnologias de gerenciamento de dados, tecnologias de rede e telecomunicação e serviços de tecnologias, definidos por Laudon e Laudon (2010) como:

Hardware: tecnologia encarregada para o processamento computacional, armazenamento, entrada e saída de dados, compostos por componentes como grandes servidores, computadores, equipamentos para registrar dados, entre outros.

Software: está dividido em dois grupos, *software* de aplicativos e *software* de sistemas, os *softwares* de aplicativos administram e aplicam o computador a uma tarefa específica solicitada pelo usuário final, como solicitação de uma informação registrada no banco de dados e, o *software* de sistema gerencia os recursos e atividades do computador.

Tecnologias de gerenciamento de dados: sua função é a organização, gerenciamento e processamento dos dados organizacionais relativos à estoques, clientes e fornecedores.

Tecnologias de rede e telecomunicação: consistem em proporcionar a conectividade dos dados aos funcionários, clientes e fornecedores, incluindo tecnologias para gerenciar redes internas da empresa, como: linhas telefônicas e de telecomunicação, sistemas para operar sites e conectar com outros sistemas através de *internet*.

Serviços de tecnologia: são as pessoas encarregadas de operar e gerenciar todos os recursos e componentes da infraestrutura, bem como, treinar e capacitar os demais colaboradores para usar estas tecnologias em suas rotinas diárias.

2.11 Qualificações e técnicas a serem aplicadas no processo de vendas

Na sequência serão abordados assuntos baseados em autores, com a finalidade de argumentar práticas utilizadas no processo de vendas.

2.11.1 Processamento de dados ou informação

Conforme O'Brien (2006), o processamento é composto por atividades relacionadas à entradas, processamentos, saídas, armazenamentos e controle. A entrada é normalmente classificada como a leitura ótica de etiquetas com códigos de barras nas mercadorias, o processamento é o cálculo computacional relacionado à encargos, deduções e demais funções contábeis, a saída é a produção de relatórios e de demonstrativos de desempenho ou comparações de vários dados, o armazenamento consiste em manter os registros computados em um local determinado pelo usuário em uma memória interna ou externa e, o controle é a geração de sinais para indicar a entrada adequada dos dados.

Para Laudon e Laudon (2010), o processamento de dados ou informações é constituído por três informações básicas que as empresas precisam para tomar suas

decisões: entrada, processamento e saída. A entrada capta ou coleta os dados brutos internos ou externos da organização, o processamento tem como função converter estes dados em uma forma mais significativa para exibir possíveis informações para as decisões e, a saída transfere as informações processadas às pessoas que utilizarão ou às atividades à que serão empregadas.

2.11.2 Recursos aplicados para a área de vendas

Atualmente o banco de dados se tornou um dos principais recursos que priorizam sua aplicação na área de vendas, uma ferramenta muito prática e rápida para guardar informações importantes de qualquer departamento das organizações, visto que, o método para processar é feito por meio de equipamentos eletrônicos e, o sistema para consultas ou alterações destas informações podem ser realizadas em qualquer momento e em qualquer lugar, desde que, dispõem de sistemas de internet, como cita (HAIR et al., 2005).

Segundo O'Brien (2006), o banco de dados precisa ser constantemente atualizado para garantir a precisão das informações. Estes dados precisam ser acompanhados por programas de processamentos ou pacotes de aplicativos, muitas vezes fornecidos através de parcerias com fornecedores com a finalidade de atualização de novas informações.

Conclui Laudon e Laudon (2010), que o banco de dados também é um grupo de arquivos relacionados dentro de um PC para consultas e análises futuras. Pode ser um pequeno banco contendo um subconjunto de dados corporativos, carregados e possivelmente comparados com dados externos, mas, também pode ser um grande banco atualizado de forma contínua pelos principais sistemas operacionais ou gerenciais, como também, possuem um sistema gerador de cópias de segurança.

2.11.3 Personalização com parcerias

A implantação de parcerias com os fornecedores é uma forma de personalizar o atendimento e estreitar as relações com o cliente, visando o contato e passando as informações diretas ao cliente. Significa utilizar a qualidade de forma bastante ampla, envolvendo toda a cadeia cliente-fornecedor, até a entrega dos produtos e dos serviços ao cliente final, significa também que, o fornecedor possui uma obrigação com o cliente e não somente o lojista precisa passar a responder pelos dois lados, um o seu cliente e o outro o fornecedor, promovendo o amadurecimento nas relações de confiança entre fornecedor e lojista, entretanto, o lojista e seu cliente, conforme defendido pelo autor (SHIOZAWA,1993).

2.11.4 Planejamento de vendas com técnicas para o atendimento

Planejar as vendas consiste em controlar as técnicas operacionais e as atividades utilizadas para atender requisitos de qualidade. Envolve as técnicas e as atividades direcionadas tanto para monitorar um processo quanto para eliminar causas de desempenho insatisfatório. As ações voltam-se a área gerencial, atuando como um instrumento paralelo ao setor de recursos humanos, que por sua vez, procura discutir em particular os mecanismos da função atendimento. Os conteúdos voltam-se para o cliente, buscando a qualidade no atendimento, devendo apoiar o desenvolvimento de pessoal para a execução desta função. Uma destas atividades é o detalhamento do perfil profissional necessário para cada função do atendimento, o que envolve aspectos técnicos, administrativos, políticos e psicossocial (SHIOZAWA, 1993).

Com bases nestes perfis, estabelecem-se os programas de capacitação e formação correspondente. Não bastam programas onde as pessoas são “treinadas” para usar um software, ou utilizar um equipamento, é necessário “formar” as pessoas para conduzir o processo de atendimento, conforme cita Shiozawa (1993). Ainda, conforme o autor, as empresas assumem o papel de formação de seu pessoal, inclusive em função da velocidade das mudanças. Muitas vezes, ainda acabam contratando pessoal para cargos de início de carreira, para que a formação

possa se dar dentro da empresa. Mas, um dos problemas mais frequentes em empresas voltadas para o cliente, é prometer uma coisa e entregar outra, isso ocorre porque muitas vezes os funcionários que não tem contato direto com o cliente, acabam atuando em áreas de apoio, como o atendimento, ou, de suporte interno, não possuindo o treinamento para a sensibilidade para os problemas dos clientes.

2.11.5 Qualidade em atendimento (serviços)

O processo de vender exige muito das pessoas, e o atendimento é basicamente um serviço, e, para que este processo ocorra adequadamente, as pessoas são de vital importância, conforme menciona Lima et al. (2004), são as pessoas que lidam diretamente com os clientes e nessa interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado.

No setor de atendimento, a percepção da qualidade do serviço prestado é altamente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do uso. Entretanto, a qualidade eficiente e eficaz parte de um sólido conceito de serviço desejado e muito bem realizado: uma necessária sinergia entre estratégia e execução, entre marketing e produção, ou seja, entre divulgar e realizar. Isso compete em realizar bem o atendimento, visto que, a credibilidade provavelmente é o atributo mais importante (LIMA et al., 2004).

Conforme Cobra (2012) todos na organização devem estar obcecados por qualidade. A qualidade do atendimento deve ser buscada incessantemente, mesmo que através dos produtos e serviços que agradem ao cliente e ao método de execução eficiente e eficaz. A qualidade no atendimento deve ter o foco exclusivamente no cliente, e para que ele esteja satisfeito com os produtos ou serviços da empresa, é preciso controlar a metodologia de vendas através de uma abordagem científica, isto é, a organização do esforço de vendas, representada pela metodologia empregada para direcionar a equipe de vendas. Assim, a qualidade é a base do sucesso do atendimento.

2.11.6 Qualificação da equipe de vendas

Conforme Takei (2014) a qualificação é uma busca que traz como resultado uma formação, tornando o profissional habilitado para o exercício de alguma atividade, ou seja, capacita e dota a pessoa com um conjunto de conhecimentos que atestam a possibilidade do exercício profissional, este conjunto compõem-se por: escolaridade, experiências profissionais, cursos realizados, entre outros.

Ainda complementa que, a qualificação não é uma formação completa, onde sua intenção é a aquisição de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, por meio de procedimentos educativos, desenvolvidos por diversas instituições, como (escolas, sindicatos, empresas, associações), conforme a convivência em um mercado cada vez mais exigente, a qualificação supre uma dessas exigências.

Segundo Ribeiro (2013) a qualificação é o treinamento necessário para que o profissional seja capaz de desempenhar funções específicas e necessárias dentro das organizações, ou seja, deve ser capaz de atuar e responder pela função a que fora designado.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta o tipo de pesquisa que foi utilizado neste estudo, os procedimentos técnicos e os sujeitos de pesquisa. Descreve os objetivos do trabalho, a natureza, os instrumentos de coleta de dados e o tratamento aplicado a esses dados. O método utilizado para a elaboração do assunto foi a de pesquisa aplicada, quanto à natureza; com abordagem qualitativa e quantitativa, quanto à abordagem, e, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa documental e bibliográfica.

3.1 Tipos de pesquisa

As informações seguintes são referentes aos meios como o estudo foi aplicado, bem como, os utilizados desde sua construção até sua conclusão.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

O presente estudo é exploratório, em dados secundários, na medida em que se buscou aprofundar o assunto em questão, baseado em bibliografias de autores com conhecimentos na área, pois, segundo Vergara (2007), a investigação exploratória é realizada em áreas na qual existem poucos conhecimentos, por sua natureza de sondagem não comportarem hipóteses que poderão se originar durante ou ao final da pesquisa. Os planos exploratórios são para os pesquisadores que não

sabem muito sobre as informações que buscam, e que não tem a intenção de testá-los. Quando a pesquisa exploratória for bem conduzida, possibilita a abertura de percepções, comportamentos e necessidades dos consumidores, contribuindo para que as empresas possam desenvolver novos produtos e de maneiras mais sistemáticas. Tais comportamentos passam ao consumidor a decisão eficaz de reconhecimento das oportunidades existentes no mercado, e desta forma, uma definição distinta sobre a área em que a empresa compete, proporcionando uma alta probabilidade de impressionar o cliente, que, conseqüentemente, impulsionará a lucratividade.

A pesquisa exploratória é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração, pode assumir várias formas e também, pode ser muito vantajosa para uma melhor, ou completa, compreensão de uma questão, como aponta Hair Jr et al. (2005), também fornecem informações importantes, explicam e identificam fenômenos e previsões, proporcionando aos pesquisadores formular e estabelecer os resultados para tal situação estudada.

Acrescentam ainda Bervian e Cervo (2002), que o estudo exploratório é o primeiro passo do processo, devido à experiência e ao auxílio que traz à formulação de hipóteses expressivas para uma pesquisa posterior, não elaborando hipóteses a serem testadas no trabalho, limitando-se a definir objetivos na busca de mais informações sobre o assunto em estudo. Esse modelo de pesquisa, para os autores, é uma descrição precisa, ou seja, necessária da situação para descobrir a relação que existe entre os elementos que a compõe.

Com isso, o modelo também requer um planejamento flexível para considerações em diversos aspectos sobre uma situação. Conforme Gil (2006, p. 41), as pesquisas do tipo exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou, à constituir hipóteses”.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem

A abordagem do problema de pesquisa é em parte de caráter qualitativo, e em outra, quantitativo, conforme a seguinte explicação.

3.1.2.1 Pesquisa qualitativa

Conforme defendido por Hair Jr. et al. (2005) os dados qualitativos são mais subjetivos, pois significa a interpretação do texto pelo pesquisador, são coletados em forma de exposição dos fatos e seguem o uso para descrição do comportamento humano e de fenômenos administrativos. Ainda conforme os autores, estes dados são o papel de reconhecimento dos problemas de pesquisa, servindo de ajuda na formulação de estruturas conceituais. Para Roesch (1999), na análise qualitativa, ao término da coleta, as notas de pesquisa são montadas em forma de textos para posteriormente serem realizadas as análises e as interpretações dos dados.

A abordagem qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados, são adequados para uma fase exploratória de pesquisa, conforme mencionado anteriormente, portanto, a pesquisa qualitativa é adequada para se fazer uma avaliação formativa, ou seja, quando se objetiva aperfeiçoar a efetividade de um programa ou plano, quando se deseja propor planos, ou ainda, quando se quer selecionar metas de um programa e construir uma intervenção (Roesch, 1999). As informações são apresentadas de forma estruturada, seguidas de uma análise, o grupo de foco está coligado aos métodos de entrevista individual e a observação do participante, como questionários e observações (VERGARA, 2007).

Neste estudo foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os vendedores, onde foi elaborada uma espécie de roteiro em forma de questionário, para captar dos entrevistados as informações necessárias, dando assim, suporte ao estudo.

3.1.2.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa é quantitativa quando as informações coletadas são apresentadas

de forma numérica para descrever tendências, opiniões e atitudes referentes a uma população. Para o estudo dessa população, é feita uma amostra, e, à partir dela, o estudo estará pronto para apresentar as devidas afirmações. Conforme Creswell (2007), em uma pesquisa quantitativa, o problema é melhor trabalhado ao entender quais são os fatores ou variáveis que influenciam o resultado, observando-se menos variações. Complementa Hair Jr. et al. (2005), que refere-se a uma mensuração em que os números são usados de maneira direta para representar as propriedades de algo, sendo obtidos por meio do uso de escalas numéricas. Como esses dados foram extraídos e registrados de forma numérica, foram realizados tratamentos estatísticos para os dados.

Creswell (2010), acrescenta que, esse método abrange o processo de coleta, análise, interpretação e escrita dos resultados do estudo. Gil (2006), afirma que para uma análise de forma quantitativa, existem materiais, como *softwares*, que facilitam referenciar unidades significativas nos textos, enumerando os fatos. Para o autor, com essa forma é possível descrever as atitudes e valores existentes.

Assim que no estudo foram identificadas as tendências referentes a uma população, as informações foram selecionadas de forma quantitativa, desta forma, os dados visam a identificação e a orientação diante da obtenção de dados estatísticos, por meio de questionários. Assim sendo, as informações foram coletadas e organizadas, para que em seguida, ocorressem às devidas análises.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Em relação aos procedimentos técnicos, neste estudo foi utilizado a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, já que esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar ou concluir nenhum assunto, apenas tem a intenção de descrever os dados coletados para fazer uma análise dos procedimentos de atendimento da empresa objeto do estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), os procedimentos técnicos para a execução da coleta de dados, segue variável, conforme o tipo de investigação e as circunstâncias. Andrade (2003), conclui que, o procedimento é a forma pela qual se

obtêm os dados necessários de acordo com a espécie de documentos que constituem fontes de pesquisa.

a) Pesquisa documental

Neste estudo, foi possível responder a algumas questões dos objetivos específicos propostos, por meio de consultas a documentos e informações existentes na empresa Piccinini Distribuidora Ltda.

A investigação documental ou análise documental conforme define Vergara (2007), é feita em documentos conservados no interior de organizações de qualquer natureza, ou com pessoas, sendo: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, etc. Acrescenta Roesch (1999), que a análise de dados documentais é uma das formas mais utilizadas de pesquisa, sendo constituída por documentos, como relatórios anuais da empresa, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, e ainda, documentos legais. Pode ser realizada em duas etapas, a primeira é constituída pela recolha dos documentos e, a segunda pela análise, ou, fato de analisar o conteúdo.

A análise dos documentos pode usar duas perspectivas:

- servir para complementar as informações obtidas por outros métodos, esperando encontrar nos documentos, informações úteis para o objeto de estudo.
- também ser o método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo de um projeto e, neste caso, os documentos são o alvo de estudo por si próprios.

b) Pesquisa bibliográfica

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para procurar desvendar, recolher e analisar informações e conhecimentos prévios sobre algum fato, assunto, ideia ou problema para o qual se procura uma resposta ou uma hipótese que se quer experimentar, identificando novos aspectos, visando à criação ou sugestão de novas ideias.

A pesquisa bibliográfica apura o conhecimento disponível na área de estudo,

possibilitando que o pesquisador conheça as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o problema, como dito por Malheiros (2010). A pesquisa bibliográfica consiste na procura sobre o assunto do estudo em livros, revistas especializadas, dissertações e teses, além das informações divulgadas em jornais, órgãos governamentais, sindicatos e órgãos de classe (MATTAR, 1999).

Assim sendo, se busca a solução para o problema de um projeto de pesquisa, à partir de referências publicadas, discutindo e analisando as diferentes contribuições culturais e científicas, também contribui com uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador uma bagagem teórica, de conhecimentos científicos, que habilitam a elaboração de trabalhos originais e pertinentes.

3.2 Instrumento para a coleta dos dados

Conforme Mattar (1999) o instrumento de coleta de dados é o documento por meio do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde serão registradas as respostas e dados obtidos. Os formulários utilizados para coletarem os dados chamam-se de instrumento de coleta de dados, meio por onde as informações serão obtidas.

Foram utilizados dois modelos diferentes de questionários, qualitativo e quantitativo. Os modelos qualitativos são compostos por afirmativas para instigar a opinião dos vendedores e do gerente, conforme Apêndice A e Apêndice B, respectivamente. O questionário quantitativo utilizado nesta pesquisa possui dois blocos, conforme o Apêndice C. O primeiro bloco refere-se à identificação do perfil do entrevistado, composto por três questões (1 a 3), e o segundo bloco, contempla as afirmativas para saber o grau de concordância, conforme a escala de Lickert, com vinte e oito questões (4 a 32).

Cabe destacar que as afirmativas de números um à três (1, 2 e 3), referem-se ao Bloco A, do Apêndice C, são direcionadas a identificação do perfil do cliente. As demais afirmativas compõem o Bloco B, também do Apêndice C, onde as afirmativas de números 5, 6, e 7, procuram saber o nível de concordância a respeito da

comunicação, no processo de compra e venda de mercadorias. As afirmativas de números 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, e 18, correspondem ao grau de concordância a respeito do atendimento prestado pelo vendedor. As afirmativas de números 19, 20, 21, 22, 23, 24, e 25, representam o grau de concordância sobre a avaliação comercial. As afirmativas de números 26, 27, 28, e 19, procuram saber quanto ao grau de concordância a respeito do aspecto visual do estabelecimento e vendedores. As afirmativas de números 30 e 31, representam o grau de concordância que o cliente tem a respeito dos serviços e, por fim, as afirmativas de números 33 e 34, representam o grau de concordância dos clientes à respeito dos materiais de apoio.

A aplicação da entrevista foi realizada pelo autor do estudo em Setembro de 2014, nas dependências da empresa Piccinini Distribuidora LTDA, em turno integral de trabalho, tomando o cuidado de transmitir rigorosamente as respostas em uma planilha, posteriormente digitada na ferramenta eletrônica correspondente. Foram entrevistados os 8 funcionários da empresa e 16 clientes, até o momento em que não houvessem respostas diferentes das já adquiridas para a formulação do pré-teste.

3.2.1 Escala de Lickert

A escala de Lickert, é definido por Malhotra (2011), como sendo a possibilidade de o entrevistado opinar e demonstrar o seu nível de concordância ou discordância a respeito de uma afirmativa lhe solicitada, ainda, conforme o autor, esta escala é amplamente utilizada para estudos, devido a sua facilidade de aplicação tanto para o aplicador, quanto para o entrevistado entender.

Os resultados das pesquisas foram apurados por meio da escala de Lickert, composta por seis níveis de pontuação (1 a 6), caracterizando-se por:

- Discordo totalmente: corresponde a pontuação 1;
- Discordo: corresponde a pontuação 2;
- Nem concordo nem discordo: corresponde a pontuação 3;

- Concordo: corresponde a pontuação 4;
- Concordo totalmente: corresponde a pontuação 5;
- Sem opinião 6.

3.3 População

Gil (1991) complementa que a população alvo é o total dos indivíduos que possuem as características definidas para um determinado estudo. Neste caso, para a aplicação do questionário, a população alvo do estudo foram os clientes, a equipe de vendedores e o gerente da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, situada na cidade de Encantado/RS, entrevistados um gerente, quatro vendedores e quarenta clientes.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Conforme Vergara (2010), os sujeitos da pesquisa são aquelas pessoas que irão fornecer os dados necessários e relevantes ao pesquisador.

Os sujeitos do estudo foram os quarenta clientes, um gerente e os quatro vendedores da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, sem a presença dos diretores.

3.5 Amostra

Para a aplicação da pesquisa na empresa, foram coletados dados de um número reduzido de colaboradores selecionados aleatoriamente como sujeitos para pesquisa. Conforme Hair et al. (2003), a amostra é uma representação relativamente pequena da população, ou seja, é a parte que representará a população de modo geral.

3.6 Pré-teste

Antes de aplicar o questionário qualitativo para a equipe de vendas da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, este foi submetido a uma pessoa sem vínculo com a empresa, escolhida aleatoriamente para avaliar o entendimento das afirmativas do questionário de pesquisa, a fim de possibilitar as devidas correções. O mesmo sistema aplicou-se para o questionário quantitativo, o qual fora aplicado aos clientes, este questionário qualitativo foi submetido ao pré-teste apresentado a cinco pessoas.

De acordo com Malhotra (2011), antes de aplicar qualquer questionário de pesquisa, deve-se submeter a um pré-teste. Consiste em aplicar a um grupo reduzido de entrevistados, com a finalidade de identificar possíveis problemas. Salienta ainda que, qualquer questionário pode ser melhorado após um pré-teste bem realizado.

3.7 Coleta de dados

A coleta de dados é útil para informar o que se pretende obter com os dados que são necessários para responder o problema (VERGARA, 2007).

As informações para o plano de coleta de dados procurou inicialmente tentar caracterizar os diferentes perfis de clientes da empresa, analisando também registros, históricos dos clientes, o que caracteriza-se por análise documental. Normalmente, são fontes existentes dentro das empresas, como relatórios, declarações sobre missão e valor, políticas de marketing, de recursos humanos, documentos legais entre outros, cuja finalidade foi complementar o relatório para as entrevista. Roesch (1999) argumenta que documentos tem valor em si mesmo, representa sistemas e estruturas da organização, e sua análise permite o entendimento de situações com base em uma visão de dentro, permitindo testar hipóteses que partem de visões de fora.

Para coletar os dados iniciais, foram consultados os vendedores separadamente, com a finalidade de responderem a uma pergunta: Quais são as variáveis consideradas (que afetam, importantes) no processo de vendas? Diante

disso, procurou-se levantar duas informações: a primeira é sobre a percepção que eles enxergam sobre os clientes de balcão que frequentam as dependências do estabelecimento, e a segunda informação, é quanto à capacidade de identificar as reais necessidades de informações, capacitações e ferramentas que possibilitam uma melhor atuação frente aos diferentes clientes, bem como, os meios comerciais e suportes (serviços) que a empresa pratica nas negociações com os clientes.

A coleta de dados deve demonstrar de que maneira se pretende obter os dados para a solução do problema a ser respondido. Acrescentam Lakatos e Marconi (1999), que essa etapa é cansativa e exige calma, perseverança, bastante esforço humano e atenção. Também leva muito tempo, pois exige cuidado e preparo para realizar o registro dos dados, iniciando com as técnicas selecionadas e a aplicação de instrumentos elaborados.

O instrumento utilizado neste estudo foi o questionário qualitativo e o questionário quantitativo, conforme apêndices A, B e C, sendo aplicado pelo autor no dia 02 de outubro de 2014, em turno integral, nas dependências da empresa Piccinini Distribuidora LTDA. Participaram do estudo um gerente, quatro vendedores e quarenta clientes, selecionados aleatoriamente.

3.7.1 Análise de dados

Para desenvolver a análise dos dados neste processo, o pesquisador contou com os colaboradores participantes do estudo, entre clientes de balcão, gerente e os vendedores.

Para analisar os dados, inicialmente foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme relata Vergara (2006). A análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento dos dados, com a finalidade de identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema.

O propósito é de formular questões e permitir ao pesquisador entender e captar as perspectivas dos respondentes, desta forma, as questões não irão apresentar uma caracterização prévia de alternativas para respostas, permitindo ao pesquisador, estar no local onde o fato do estudo estiver ocorrendo, coletando os

dados originais no momento em que estiverem acontecendo, não precisando depender de relatórios de terceiros, proporcionalizando ainda ao pesquisador, analisar com profundidade os detalhes do evento, conforme descreve Roesch (1999), a validade dos dados ou eventos observados depende da habilidade, competência e seriedade do pesquisador, ainda é importante que o pesquisador seja sensível e capaz de identificar e analisar as mensagens não verbais, assim, podendo se dizer que a pessoa do pesquisador, é o instrumento de pesquisa.

3.8 Limitações do método

As limitações do método existem e fazem parte de praticamente todos os estudos de pesquisa. Acrescenta Vergara (2010), que todo o método possui suas limitações e possibilidades, e que é importante destacar quais foram as limitações que o método escolhido ofereceu, e ainda, justificar os propósitos da investigação. Afirma ainda que, em metodologias de pesquisa, sempre existirão as limitações e outras possibilidades.

Neste estudo, as limitações podem ter sido à sinceridade aplicada às respostas do questionário, pois não sabemos se todos os participantes realmente responderam conforme o que sentem, e ainda, o curto espaço de tempo, pois o estudo poderia ter sido mais aprofundado também em outros aspectos. Inclui-se, nesse aspecto, a inexperiência do entrevistador em conduzir a pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, é caracterizado o histórico da organização, a área de atuação da empresa e, os procedimentos funcionais da Piccinini Distribuidora Ltda.

4.1 Identificação

Razão Social: Piccinini Distribuidora de Materiais Elétricos Ltda.

Endereço: Rua Padre Anchieta, 1374, Sala 01, Centro, Encantado/RS.

Telefone: (051) 3751-2090.

CNPJ: 09.720.090/0002-40.

Ramo atividade: Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos.

4.1.1 Fantasia

Piccinini Distribuidora Ltda

4.2 Princípios da empresa

Os princípios que norteiam a Piccinini Distribuidora Ltda, estão descritos por

meio da visão, missão e valores, apresentados na sequência.

4.2.1 Missão

Atuar com honestidade, serenidade e competência no mercado de serviços, distribuição de materiais elétricos e hidráulicos e automação industrial, com o desejo de elevar os níveis de produtividade, atendendo à todos com excelência e responsabilidade.

4.2.2 Visão

Posicionar-se entre as melhores empresas em serviços e comércio de materiais elétricos e hidráulicos, bem como em toda a linha de automação industrial, tornando-se uma empresa competitiva em todo o ramo de atividade, abrangendo o mercado do estado do Rio Grande do Sul.

4.2.3 Valores

Os valores da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, são:

- Responsabilidade: Agir de maneira verdadeira, para proporcionar um melhor atendimento a todos os clientes.
- Compromisso: Atender as necessidades de todos, dentro de nossas atividades.
- Respeito: É primordial para o início de qualquer relacionamento comercial, é respeitando que seremos respeitados.
- Futuro: A evolução diária acarretará na realização do mercado de trabalho, pois sabemos e comprometemo-nos que nosso crescimento será diário, para que juntos continuaremos fortes e realizados, acreditando sempre no desenvolvimento sustentável.

4.3 Breve Histórico

A empresa iniciou as suas atividades no ano de 1989, no município de Roca Sales/RS, com a razão social Comercial Eletrônica Piccinini e em 1993 migrou para o município de Encantado/RS, tornando-se referência no setor de atuação (materiais elétricos e hidráulicos). Em 2008, alterou a sua razão social para Piccinini Distribuidora Ltda, e passando de comércio de materiais para distribuidora de materiais, com a finalidade de suprir a falta de materiais elétricos e hidráulicos no município e na região. Em fevereiro de 2014, inaugurou sua segunda loja, localizada no município de Lajeado/RS, onde até o momento seu quadro de funcionários conta com três pessoas.

Como percebido pelos proprietários, muitas lojas de materiais de construção tinham dificuldades em comprar mercadorias diretamente dos fabricantes. Isso ocorria porque os fabricantes exigiam pedidos com valores considerados altos. Por isso, muitas vezes, as lojas acabavam comprando esses altos volumes e as mercadorias ficavam paradas nos estoques, sem o giro necessário.

Foi ao analisar esse tipo de segmento de mercado que a Piccinini Distribuidora Ltda teve a ideia de comprar as mercadorias somente dos fabricantes em grandes volumes, para então, distribuir em quantidades fracionadas aos lojistas da cidade e de toda a região.

No momento, a empresa conta com 24 funcionários, sendo 22 colaboradores e 2 gerentes, e nunca realizou nenhum estudo semelhante nesta área. A empresa dispõe de mão-de-obra com um perfil diferenciado, ou seja, a pessoa que deseja trabalhar na empresa necessita ter entendimento em diversas áreas, como tecnologia, conhecimento industrial e automação, além de possuir conhecimentos elétricos e hidráulicos e em informática, porém, por vezes não encontram-se estas características nos profissionais disponíveis no mercado.

A empresa está em busca de um espaço físico maior devido ao grande volume de materiais em estoque, de aproximadamente 17 mil itens. A gama de produtos da empresa é composta por produtos elétricos, hidráulicos, pneumáticos, de automação, ferramentas, linha de tratamento para piscinas e material de pintura. Atualmente atende lojistas e indústrias de todo o estado. Os materiais geralmente

são fornecidos por empresas de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A Piccinini busca incessantemente o aprimoramento de seus serviços, produtos e funcionários. Atendendo todos os seus parceiros, clientes e amigos, sabendo que a satisfação de todos é o principal objetivo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise das informações, referentes à empresa estudada, obtidas por meio da aplicação de questionários aos vendedores, aos clientes de balcão e ao gerente da empresa. As análises serão apresentadas sob duas perspectivas: resultados das pesquisas qualitativas e das pesquisas quantitativas.

5.1 Objetivos da análise

A análise dos resultados leva em consideração os seguintes objetivos específicos:

5.1.1 Análise dos resultados dos questionários aplicados aos clientes

Inicialmente, as tabelas enumeradas de números 1 à 3, identificam o perfil dos clientes de balcão entrevistados, levando em consideração o sexo, estado civil, e o seu grau de escolaridade. Estas informações contemplam o bloco 1 do questionário quantitativo.

5.1.1.1 Perfil dos entrevistados

Para a caracterização do perfil do entrevistado e composição do bloco 1, serão utilizados as seguintes variáveis: Análise do gênero, Análise de estado civil e a Análise da escolaridade.

5.1.1.2 Análise de gênero

Analisando a tabela 01, identifica-se que o público masculino corresponde ao maior número de clientes da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, representando 65% dos entrevistados. O público feminino representa os 35% do total de clientes entrevistados. Conforme demonstra a tabela 01, os clientes do sexo masculino totalizam 26 pessoas, já o público feminino, representa 14 pessoas do total de 40 clientes entrevistados.

A predominância do sexo masculino sobre o feminino é explicada por Barros e Prates (1996, p. 64) ao descreverem que “[...] toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Ainda complementada por Hofstede (2003), que existe uma tendência comum na sociedade, seja ela moderna ou tradicional, no que se refere à distribuição dos papéis sociais de acordo com os sexos.

No caso da empresa em estudo, cujo foco de atuação é a comercialização de materiais elétricos e hidráulicos, normalmente o público feminino ainda não se envolve de modo tão intenso, fato este que pode ser visto na tabela 01.

Tabela 01 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de gênero

Sexo	Número de entrevistados	Percentual
Masculino	26	65,0
Feminino	14	35,0
TOTAL	40	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa.

5.1.1.3 Análise de estado civil

Esta variável buscou identificar como uma das características dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora, se comporta, em relação às outras variáveis.

As informações da tabela 02, correspondem ao perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, quanto ao seu estado civil. Percebe-se que os clientes casados e em união estável estão empatados percentualmente, representando 12 pessoas em cada uma das afirmativas, seguidos por solteiros, outros e divorciados, contando com 9, 4 e 3 clientes, respectivamente.

Complementando a tabela 02, do total dos entrevistados, 12 pessoas (29%) são casados, 3 pessoas (8%) estão divorciados, 9 pessoas (23%) são solteiras, e 12 entrevistados que corresponde a (30%), estão inseridas em regime de união estável, por fim os 4 entrevistados, que representa (10%), estão classificados na afirmativa denominada como outros.

Em relação ao estado civil, nota-se que o público de clientes da empresa é composta na sua maioria, por pessoas casadas, ou em regime de união estável, totalizando 24 clientes. Esse é o público que, normalmente, busca produtos para a manutenção, construção, acabamentos ou decoração. Contudo estes dois públicos provavelmente estão constituindo suas famílias e, conseqüentemente, construindo ou reformando suas casas ou apartamentos.

Tabela 02 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de estado civil

Estado civil	Número de entrevistados	Percentual
Casado	12	30,0
União estável	12	30,0
Solteiro	9	22,5
Outros	4	10,0
Divorciado	3	7,5
TOTAL	40	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa.

5.1.1.4 Análise da escolaridade

A última afirmativa do bloco 1, referente a identificação do perfil do

entrevistado, corresponde ao tempo de escolaridade do cliente.

De acordo com a tabela 03, foram entrevistados 40 clientes da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, destes, nove pessoas concluíram o ensino fundamental e oito estão para concluí-lo, também observamos que, sete dos clientes concluíram o ensino médio e os que não finalizaram, ou estão para concluí-lo, são representados por quatro pessoas. Dentro desta afirmativa, foram perguntadas sobre o grau de escolaridade quanto ao ensino técnico, onde percebemos que três pessoas concluíram e, apenas uma iniciou o ensino técnico, porém não concluiu. Ainda vemos que existem oito pessoas que estão dentro do perfil das afirmativas quanto ao ensino superior, dentre elas, quatro concluíram e quatro ainda estão por concluir.

Conforme o nível de escolaridade, percebe-se que, a maior parte dos clientes entrevistados (22%) possui o ensino fundamental completo, enquanto que (19%) ainda não concluirão. Nota-se que, uma parcela de (10%) dos entrevistados, não concluíram o ensino médio, e em contrapartida, quase o dobro deste índice (18%), já concluíram o ensino médio. Percebe-se que 8% dos entrevistados concluíram o curso técnico, enquanto que (3%), não os concluíram ainda. Conforme os resultados, 10% dos entrevistados concluíram, e também 10%, estão cursando o ensino superior.

Observa-se que, quanto à escolaridade dos respondentes, o maior índice é de (22,5%), sendo que estes possuem apenas o ensino médio completo. O nível de escolaridade do brasileiro apresenta crescimento, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

O nível de escolaridade e a qualificação do indivíduo é imprescindível e particular, pois o público que cursa, ou que finalizou o ensino superior, por exemplo, pode possuir visões de mundo diferentes ou aprofundadas em relação às demais pessoas, fato que, pelo grau de instrução, este é o público mais exigente quanto aos conhecimentos.

Tabela 03 – Perfil dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em termos de escolaridade

Grau de instrução	Número de entrevistados	Percentual
Ensino fundamental completo	9	22,5
Ensino fundamental incompleto	8	20,0
Ensino médio completo	7	17,5
Ensino médio incompleto	4	10,0
Ensino superior incompleto	4	10,0
Ensino superior completo	4	10,0
Ensino técnico completo	3	7,5
Ensino técnico incompleto	1	2,5
TOTAL	40	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa.

As tabelas seguintes apresentadas, complementam às informações do bloco 02, do questionário quantitativo e, informam os níveis de concordância dos entrevistados, com suas respectivas afirmativas e resultados quanto ao grau de concordância atribuída pelos respondentes. De acordo com a escala de Likert, estão distribuídas em (discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo, concordo totalmente e sem opinião), com o grau de opinião enumerados de 1 à 6, respectivamente.

5.2 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos diversos atributos na área de vendas

Para o julgamento das médias de cada variável, estabeleceu-se um parâmetro para a verificação dos atributos, as médias acima de 4,5, são considerados concordantes e as médias abaixo de 4,5 são consideradas não concordantes, considerando as opiniões dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda.

5.2.1 Análise das percepções dos clientes de balcão em relação aos procedimentos de vendas

5.2.1.1 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação ao nível de comunicação no processo de vendas

Percebe-se nesse bloco, que todas as médias estão abaixo de 4,5, desse modo, não se percebe nenhuma variável como sendo concordantes em relação ao questionamento feito.

Analisando a afirmativa sobre o nível de comunicação nos procedimentos de venda, sobre o atendimento dos vendedores para com os clientes de balcão da empresa, pode-se observar que, os clientes não concordam que os vendedores possuem a capacidade de entender as suas solicitações, atingiram um valor médio de 4,0 desse modo, essa variável é considerada uma variável não concordante, mesmo com um desvio padrão um pouco dispersado do ponto de corte.

A comunicação para França (2012) é entendida como uma troca de informações entre um emissor e um receptor e ainda, a inferência (percepção) do significado, por parte das pessoas envolvidas.

De modo geral, a percepção dos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação aos procedimentos de vendas apresenta um grau de concordância insatisfatório, pois observamos que o resultado geral dos itens de comunicação possui uma média de 4,2, e com desvio padrão não muito dispersado.

A empresa pode adotar algumas medidas como sugestão, analisando individualmente porque cada afirmativa obteve resultado negativo, quais os fatores que influenciaram o nível de comunicação, para enfim, regulamentar as médias para concordância. Para melhorar estes valores médios, podem ser observados e aprofundados os treinamentos, o desenvolvimento capacitivo, o atendimento e, principalmente, os meios de comunicação interpessoal, juntamente com as qualificações para a equipe.

Tabela 04 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao nível de comunicação nos procedimentos de vendas

Itens da comunicação /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
Entendo facilmente e com clareza o que os vendedores explicam.	4,4	0,72	2	5	39
Os vendedores são bem comunicativos	4,2	0,69	1	5	37
Os vendedores entendem com facilidade as minhas solicitações de compra	4,0	0,33	3	5	37
Resultado geral da comunicação	4,2	-	1	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.2.1.2 Apresentação dos resultados em relação ao atendimento dos vendedores, se esse vem ao encontro das necessidades dos clientes

A tabela a seguir, traz as informações tabuladas de acordo com o grau de opinião dos entrevistados a respeito do nível de atendimento dos vendedores.

5.2.1.3 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação ao nível de atendimento dos vendedores no processo de vendas

Os clientes, conforme a tabela 05, consideram como fator concordante para a empresa, atingindo uma média de 4,8, e com um desvio padrão de 0,29, possuem vendedores que preocupam-se em encontrar soluções para seus problemas. A afirmativa que representa que os vendedores conhecem bem os produtos ficou na média com 4,5, representando que, segundo os entrevistados, há um nível bom de concordância.

Pode-se observar que as afirmativas sobre atendimento das ligações telefônicas, tanto à agilidade quanto o retorno, receberam médias bem baixas, e ao mesmo tempo seus desvios padrões estão dispersos do parâmetro de verificação, (0,88 e 1,22) respectivamente, o que significa que muitos dos clientes entrevistados possuem concordâncias diferentes, classificando essas duas afirmativas como sendo de fator importante. Quanto à agilidade para o atendimento das ligações telefônicas, houve uma discordância razoável, atingindo a menor média 3,4 pontos, o que representa que os clientes não estão de acordo, quanto à agilidade, mas o desvio padrão é bem representativo (0,88) para esta afirmativa, significando que, os respondentes não possuem o mesmo grau de concordância, e nos retornos das ligações, as considerações são praticamente as mesmas, pois deve-se dar uma grande importância para esta afirmativa, visto que, uma boa parcela de negócios são realizados através de telefonemas pelos vendedores.

A maioria dos respondentes considera como fator não concordante as afirmativas: Reforçam as características dos produtos; Demonstram agilidade durante os atendimentos; São receptivos e atenciosos; Ligam para ver se a entrega

ocorreu dentro das conformidades e Oferecem os melhores produtos para a solução de meus problemas, pois todas as afirmativas ficaram com suas médias abaixo do ponto de corte. Diante destas afirmativas, identifica-se que de modo geral, o atendimento prestado pelos vendedores não é aceitável, pois, a média destas afirmativas possuem conotações negativas.

O atendimento ao cliente, conforme Madruga et al. (2004), para ser ideal, pressupõe-se que ofereça presteza, interesse, rapidez, simpatia, conhecimento, tratamento pessoal e flexibilidade. Nesse sentido, um dos fatores que contribui para estes atributos, é o comprometimento dos atendentes.

Como a maiorias das afirmativas ficaram com médias um pouco abaixo de 4,5 nesta variável designada ao atendimento, a sugestão é elaborar um plano de melhorias para as práticas de atendimento, salvando-se que, analisando o desvio padrão, as duas médias 4,4 poderiam atingir o ponto de corte em 4,5, ou seja, do ponto de vista dos clientes estes fatores estão sendo considerados importantes, mas poderiam ser relevantes.

Tabela 05 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao nível de atendimento dos vendedores nos procedimentos de vendas

Itens do atendimento dos vendedores /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
Preocupam-se em encontrar soluções	4,8	0,29	3	5	38
Conhecem bem os produtos	4,5	0,53	3	5	38
São coerentes e éticos ao repassarem informações sobre os produtos	4,4	0,79	2	5	37
Possuem cuidados durante o manuseio dos produtos comprados	4,4	0,37	3	5	34
Reforçam as características dos produtos	4,2	0,43	3	5	31
Demonstram agilidade durante os atendimentos	4,1	0,26	3	5	39
São receptivos e atenciosos	4,1	0,37	2	5	38
Ligam para ver se a entrega ocorreu dentro das conformidades	4,1	1,11	1	5	28
Oferecem os melhores produtos para a solução de meus problemas	4,0	0,55	2	5	39
Retornam as ligações	3,8	1,22	1	5	38
Atendem as ligações com rapidez	3,4	0,88	1	5	39
Resultado geral do atendimento dos vendedores	4,1	-	1	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.2.1.4 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação à avaliação comercial no processo de vendas

Quanto ao grau de concordância em relação à avaliação comercial nos procedimentos de vendas, conforme a tabela 06 nota-se que uma média de 4,2 dos entrevistados não concordam que é um fator importante o cumprimento dos prazos e preços negociados no momento da venda, mesmo com um desvio padrão distante do ponto de concordância. As afirmativas referentes à oferta de opções de parcelamento, formas de pagamento e, uma variada gama de produtos, percebe-se um equilíbrio dos entrevistados quanto às médias.

A menor média (3,6) representa que não estão de acordo quando perguntados se percebem a falta de produtos. Os clientes ainda foram perguntados se a empresa atende rapidamente às reclamações encaminhadas e o encaminhamento das garantias aos fabricantes, possuindo médias bem próximas, 3,9 e 4,1, respectivamente, porém, com o mesmo desvio padrão, significando que, muitos clientes possuem opiniões diferentes quanto às afirmativas. Para melhorar o resultado das variáveis não bem colocadas em termos de nível de concordância, é necessário trabalhar em cima dos 4 P's, conforme Cobra (2010), a interação das organizações com o meio ambiente interno e externo se constitui através do composto de marketing, esta interação se processa através dos chamados 4 P's. No entanto, para Kotler e Keller (2012), considerando a complexidade e riqueza do marketing a nível holístico, estes 4 P's não representam mais tanto o cenário, são claramente vistos de outra forma, formando um conjunto mais representativo, envolvendo os cenários de marketing moderno, atualmente, são considerados como: pessoas, processos, programas e performance.

O resultado geral da avaliação comercial demonstra que dos entrevistados, muitos possuem níveis de concordâncias variados, o que pode ser visto pelos desvios padrões. Neste caso, a afirmativa não percebo a falta de produtos acabou baixando á media, isto pode ter ocorrido pelo seguinte motivo: nem todos os clientes procuram produtos similares, portanto, o que um cliente busca pode ser totalmente diferente do procurado pelo outro.

Para a empresa, seria interessante estruturar os conjuntos dos 4 P's, visto que, é uma forma concreta de estabelecer estas máximas, visando organizar o ambiente externo e interno da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda.

A próxima tabela apresenta as médias atribuídas a avaliação comercial no processo de vendas, explicando as considerações acima mencionadas.

Tabela 06 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação à avaliação comercial nos procedimentos de vendas

Itens da avaliação comercial /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
Oferece formas de pagamento (faturamento, cartão, boleto ou cheque)	4,5	0,31	3	5	38
Oferece uma variada gama de produtos	4,4	0,53	2	5	36
Oferece opções de parcelamento	4,3	0,23	4	5	37
A empresa cumpre com os preços e prazos negociados no faturamento dos produtos	4,2	1,24	1	5	35
Atende rapidamente o encaminhamento de garantias	4,1	1,16	1	5	36
Atende rapidamente às reclamações encaminhadas	3,9	1,16	1	5	38
Percebo falta de produtos	3,6	0,97	2	5	34
Resultado geral da avaliação comercial	4,0	-	1	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.2.1.5 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos aspectos visuais no processo de vendas

Evidencia-se, analisando a tabela 07, referente ao grau de concordância em relação aos aspectos visuais, que, os entrevistados consideram todas as afirmativas como sendo relevantes, ou seja, não concordantes, pois todas as médias ficaram abaixo do ponto de corte, porém, as afirmativas sobre os produtos expostos sendo bem organizados e com os preços bem visíveis, estão representadas por um desvio padrão bem mais elevados se comparando às demais afirmativas, o que por sua vez, significa que muitos entrevistados possuem respostas diferentes, consequentemente, baixando suas médias.

É evidente que a administração moderna de marketing e os produtos são atualmente representados pelas pessoas. Para Kotler e Keller (2012), as pessoas

representam o marketing interno e são consideradas fundamentais para o sucesso do negócio.

Complementando a análise do visual, observa-se que, a maioria dos entrevistados não concordam que o visual dos vendedores é um fator importante para desempenharem suas funções, percebendo-se também que, a aparência, juntamente com a organização, também são considerados não concordantes, provando por meio de médias de 4,2 e 4,4 respectivamente. Por meio do resultado geral, pode-se ver que a média de não concordância esta representada por 3,9, podendo-se afirmar que os aspectos visuais são considerados fatores não concordantes, segundo os entrevistados.

Como forma de melhoria, a empresa pode pensar em organizar e distribuir melhor os produtos dentro de seu espaço físico, podendo também, denominar alguns vendedores como responsáveis por organizar e precificar determinados setores, como exemplo (iluminação, decoração, acabamento, elétrica, hidráulica, produtos de piscinas, etc).

Tabela 07 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação aos aspectos visuais nos procedimentos de vendas

Itens dos aspectos visuais /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
A aparência e a organização da empresa são adequadas	4,4	0,38	3	5	30
O visual dos vendedores corresponde à ocupação	4,2	0,13	4	5	39
Os produtos expostos possuem os preços visíveis	3,5	1,31	1	5	37
Os produtos expostos são sempre bem organizados	3,5	1,19	1	5	33
Resultado geral dos aspectos visuais	3,9	-	1	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.2.1.6 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos serviços de entregas no processo de vendas

Torna-se perceptível analisando a tabela 08, que em relação aos serviços de entregas prestados pela empresa nos procedimentos de vendas, a média mais baixa

está representada por 3,8, também possuindo seu desvio padrão bem distante (1,07), se comparado à segunda afirmativa (0,11), representando que dos respondentes, vários possuem opiniões diferentes, quanto à exatidão das entregas dentro dos prazos combinados. Contudo, a média de não concordância quanto ao estado das mercadorias entregadas é de 4,1 pontos, possuindo seu desvio padrão de 0,11, representando que, a maioria dos respondentes possuíam opiniões ou nível de concordância semelhantes. De modo geral, a média atinge 4,0 pontos para este atributo de concordância.

Quando fala-se em serviços, a percepção da qualidade do serviço prestado é altamente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do uso. Entretanto, a qualidade eficiente e eficaz, faz parte de um sólido conceito de serviço desejado e muito bem realizado: uma necessária sinergia entre estratégia e execução, entre marketing e produção, ou seja, entre divulgar e realizar. Isso compete em realizar bem o atendimento, visto que, a credibilidade provavelmente é o atributo mais importante (LIMA et al., 2004).

Como sugestão para a empresa, um fator importante que deve ser rapidamente analisado, é a questão dos prazos de entregas, pois segundo os clientes, o que ocorre é a promessa de entrega e o não cumprimento desta dentro do prazo combinado. Corrigindo esta afirmativa, automaticamente, elevará a média geral deste atributo.

Tabela 08 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação aos serviços de entrega nos procedimentos de vendas

Itens dos serviços de entrega /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
Os entregadores entregam as mercadorias em perfeito estado	4,1	0,11	3	5	38
As entregas ocorrem dentro dos prazos combinados	3,8	1,07	1	5	33
Resultado geral dos serviços de entrega	4,0	-	1	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.2.1.7 Grau de concordância da percepção dos clientes em relação aos materiais de apoio nos processos de vendas

Por meio da tabela 09, analisamos o grau de concordância dos clientes de balcão, em relação aos materiais de apoio fornecidos pela empresa, para dar suporte aos procedimentos de vendas. Observa-se que, uma média de 4,1 dos clientes de balcão, consideram como fator não concordante, que os materiais de apoio sejam claros, bem como, 4,3 também possuem a mesma opinião em que a empresa dispõem de bons materiais, tais como: catálogos e internet.

O grau geral de concordância dos clientes de balcão da empresa representa 4,2 pontos no resultado geral, representando que deve ser considerado um atributo não concordante, visto que, se as médias estivessem acima de 4,5, seriam considerados atributos concordantes, contudo, não se pode afirmar que as médias atribuídas às afirmativas sejam boas, pois os seus desvios padrões não encontram-se exageradamente distintos.

Os catálogos eletrônicos, internet, os dados, se tornaram um dos principais recursos que priorizam sua aplicação na área de vendas, uma ferramenta muito prática e rápida para guardar informações importantes de qualquer departamento das organizações, visto que, o método para processar é feito por meio de equipamentos eletrônicos e, o sistema para consultas ou alterações destas informações podem ser realizadas em qualquer momento e em qualquer lugar, desde que dispõem de sistemas de internet, como cita (HAIR et al., 2005).

A empresa poderia adotar como prática ou rotina, incentivar todos os vendedores a utilizarem meios eletrônicos como ferramenta de consultas de dados, visto que, o atendimento se torna mais rápido, claro, ágil, e este tipo de ferramenta ocupa pouco, ou quase nada, de espaço físico.

Tabela 09 – Características do grau de concordância dos clientes de balcão da empresa Piccinini Distribuidora Ltda, em relação ao material de apoio nos procedimentos de vendas

Itens do material de apoio /Características	Valor médio	Desvio-padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Frequência
A empresa possui bons materiais de apoio (catálogos, internet)	4,3	0,43	2	5	31
Os materiais de apoio são claros	4,1	0,18	3	5	35
Resultado geral do material de apoio	4,2	-	2	5	-

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa

Nota: Os valores da tabela foram calculados de forma ponderada entre as respostas dos entrevistados com opiniões, considerando Discordo totalmente = 1, Discordo = 2, Não discordo e nem concordo = 3, Concordo = 4, Concordo totalmente = 5.

5.3 Análise do bloco B

A partir da análise das médias dos resultados do grau de concordância dos clientes, frente às afirmativas de comunicação no processo de compra e venda (4,2), atendimento do vendedor (4,1), avaliação comercial (4,0), aspectos visuais (3,9), serviços de entregas (4,0) e material de apoio (4,2), percebe-se que, em todos os atributos de afirmativas, os clientes consideram como sendo variáveis não concordantes, necessitando de melhorias.

Observa-se também que, há a possibilidade de melhorar os índices, principalmente os que apresentam um grau de discordância elevado, visando à maximização destas médias. Como a pesquisa esta tabulada, os percentuais estabelecidos, bem como as médias de cada afirmativa estão descritos nas tabelas acima, de acordo com o grau de concordância, torna-se mais fácil identificar qual das afirmativas precisam ser trabalhadas em regime de urgência, neste caso, é uma sugestão à empresa para que as melhorias ocorram e maximizem as médias consideradas discordantes.

Na sequência, seguem detalhadas as respostas dos vendedores em forma de relatório, baseadas na pesquisa qualitativa.

5.4 Análise dos resultados dos questionários aplicados aos vendedores

Conforme o Apêndice E, o quadro apresenta as respostas dos vendedores atribuídas às afirmativas do questionário qualitativo, com o objetivo de identificar as suas percepções.

Por motivos de sigilo, os vendedores não terão seus nomes revelados na análise, apenas serão identificados pelas letras A, B, C e D.

As análises seguintes estão baseadas conforme o relato de cada vendedor.

5.4.1 Perfil dos vendedores

Com base nos relatos obtidos, tem-se que o vendedor A atua há 1 mês na função; o vendedor B, há 2 anos; o vendedor C, há 19 anos e o vendedor D, atua há 1 ano. Percebe-se que existe um distanciamento considerável em termos de experiência na função entre os vendedores da empresa.

Todos eles relatam se sentirem motivados com o que fazem. Os pontos fortes relatados, respectivamente pelos mesmos foram: aprendizado que está adquirindo, o carisma e o bom relacionamento com as pessoas, a experiência, o conhecimento e a comunicação e, a paciência, a atenção, o comprometimento e o esforço.

Os pontos fracos citados, respectivamente foram: a falta de conhecimento e de domínio de todas as tarefas a serem realizadas, a dificuldade de argumentação para justificar preços de produtos com os clientes, a dificuldade de argumentar sobre produtos industriais, que consiste em uma linha diferenciada que a empresa comercializa e, a falta de conhecimento. Percebe-se que, mesmo os vendedores com mais tempo de experiência, relatam terem dificuldades de argumentação no processo de venda, ou por conta do preço, nesse caso não tendo clareza dos atributos do produto e, mesmo a falta de domínio e conhecimento de outras linhas de produtos da empresa.

Nesse sentido sugere-se a empresa se preocupe em investir em treinamentos constantemente, pois percebe-se que, conforme a opinião dos vendedores, o

treinamento e o conhecimento fazem a diferença quanto a segurança para o atendimento. Conforme definido por Milkovich e Bourdreau (2013), treinamento pode ser considerado um processo sistêmico que busca promover a aquisição de habilidades, conceitos, atitudes e regras que objetivem uma melhoria de adequação entre as características dos funcionários e as exigências das funções organizacionais.

5.4.2 Percepção dos vendedores em relação a sua qualificação

Analisando os relatos obtidos, o vendedor A e o C, procuram a sua qualificação em *folders* encaminhados à empresa pelos fornecedores, catálogos, internet e até com os clientes, o vendedor B procura informações sobre os benefícios dos produtos, vantagens e desvantagens em relação aos dos concorrentes, já, o vendedor D utiliza bastante a prática como especialização na sua qualificação, além de pesquisas externas.

As necessidades que os vendedores buscam para dar conta da demanda de mercado, além de treinamentos, informações sobre os produtos e cursos, conforme citaram os vendedores A e D, percebe-se que, a troca de informações e o contato com os clientes, também são considerados fatores importantes, citados pelos vendedores B e C.

Analisando estas perspectivas, percebe-se que os vendedores precisam de mais qualificação para atender as demandas e necessidades dos clientes, para isso, sugere-se que a empresa defina meios para que os funcionários possam se qualificar. Segundo Ribeiro (2013) a qualificação é o treinamento necessário para que o profissional seja capaz de desempenhar funções específicas e necessárias dentro das organizações, ou seja, deve ser capaz de atuar e responder pela função a que fora designado.

5.4.3 Percepção dos vendedores em relação às suas aptidões

Avaliando esta afirmativa, os vendedores A e B não se consideram aptos para o atendimento em todo o *mix* de produtos trabalhados pela empresa; o vendedor C se considera apto para atender em quase todos os itens, isso deve-se ao tempo em que esta atua na empresa, já o vendedor D, se considera parcialmente apto, pois conhece muitos produtos. Esta questão demonstra que com o tempo de atuação na empresa, o vendedor acaba adquirindo, além do conhecimento, a confiança em si, quanto à aptidão para desempenhar sua função.

As maiores dificuldades relatadas foram à assimilação do nome ao produto, preço à conclusão da venda, área de indústria em relação à sua aplicação e conhecimentos para a área de indústria, respectivamente respondidos pelos vendedores. Os vendedores A, C e D procuram informações com seus colegas mais experientes, leituras em catálogos e internet, já o vendedor B considera o treinamento como forma de suprir estas dificuldades. Para melhorar estes aspectos, o vendedor A considera o cadastro de acordo com a mercadoria e o vendedor D, o aumento das cobranças sobre conhecimentos para os vendedores, como forma de melhorias, os vendedores B e C, não deixaram sugestões. Percebe-se, que todos os vendedores concordam que em algum momento no processo de vendas encontram dificuldades em relação aos produtos, mesmo com maior ou menor tempo de empresa.

Neste caso, sugere-se que a empresa procure desenvolver técnicas para melhorar os aspectos de atendimento. Não bastam programas onde as pessoas são “treinadas” para usar um *software*, ou utilizar um equipamento, é necessário “formar” as pessoas para conduzir satisfatoriamente o processo de atendimento. (SHIOZAWA, 1993).

5.4.4 Percepção dos vendedores em relação às cobranças por parte da empresa

Todos os vendedores relatam que a empresa define metas de venda, e, de modo geral, todos conseguem atingir o objetivo. Conforme o relato, os vendedores A

e C, eles procuram trabalhar as metas através de ligações aos clientes, os vendedores B e C consideram as visitas aos clientes como forma de prospectar novos negócios, e o vendedor D, relata que é através de estímulos. Percebe-se que existem opiniões diferentes sobre as formas em que as metas são trabalhadas.

Cabe como sugestão, pensar em criar uma ferramenta em que os vendedores consigam enxergar o que a empresa espera como crescimento mensal, ou a maneira como a empresa define as metas, desta forma, fica mais fácil para os vendedores definirem seus objetivos e metas individuais diárias.

5.4.5 Percepção dos vendedores em relação ao suporte prestado pela empresa para o desempenho de suas funções

Analisando os argumentos dos vendedores, todos relatam que a empresa contribui com auxílios e ferramentas para o seu bom rendimento, o vendedor B acrescenta que a empresa solicita opiniões antes de decidir pela compra de algum produto novo. Os vendedores B, C e D confirmaram que a empresa oferece, ou já ofereceu algum curso e/ou treinamento para a área, e, como o vendedor A está há pouco tempo na empresa, comentou que ainda não teve esta oportunidade, ainda, juntamente com o vendedor , afirmam que não são suficientes, para o vendedor C é suficiente e para o vendedor B sempre ajuda. Para os vendedores A e C, os cursos poderiam ser ofertados com maior frequência, para o vendedor D poderiam ser de livre escolha e, para o vendedor B a falta de tempo é um empecilho. Nota-se que, para os que realizaram os cursos, foi proveitoso, porém esperavam algo à mais.

Sugere-se que a empresa filtre melhor os cursos que ofertam, pois o treinamento ainda é visto como o processo de desenvolver qualidades, para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, também sendo uma maneira de ensinar os novos empregados as tarefas básicas que eles necessitam para desempenhar seu cargo ou função (CHIAVENATO, 2010).

5.3.6 Percepção dos vendedores em relação ao seu conhecimento técnico no processo da venda

No que tange a agilidade, o vendedor A avalia como regular, os vendedores B, C e D definem como bons e ágeis. Todos os vendedores classificam as explicações técnicas como boas. Também, todos relatam que o pós-venda é realizado através de ligações telefônicas, o vendedor B, acrescenta que também realiza o pós-venda quando o cliente retorna a loja, e, o vendedor D, inclui as ferramentas eletrônicas. Percebe-se que os vendedores usam da criatividade para enriquecer os processos de vendas. Os vendedores A e B, acreditam que não tem o que ser melhorado neste quesito, o vendedor C acha que poder ser realizadas mais ligações, e, além disso, o vendedor D acrescenta, que verificar o histórico de compras do cliente é um ponto que deve ser considerado, deste modo passa a impressão que, os vendedores A e B estão acomodados e, C e D, possuem maiores perspectivas.

Considerando estes fatores, a empresa pode pensar em meios de melhorar os comportamentos para os vendedores acomodados. Defendido por Wagner e Hollenbeck (2011), o comportamento organizacional é um campo de estudos voltados a prevenções, explicações, compreensões e também a modificar o comportamento humano no contexto das empresas, tanto grupal, quanto individual.

5.4.7 Percepção dos vendedores sobre o processo de comunicação no processo de venda

De acordo com o questionário, para os vendedores B, C e D, eles agem o mais simples possível, simples e não exagerado, e, simples e claro, respectivamente. Para o vendedor A, ele tenta de várias formas, o que significa que, para os vendedores o método para se fazer entender deve o mais simples possível. Quanto às melhorias sugeridas, o vendedor A respondeu que deve ser apresentado um produto todos os dias, para o vendedor B, não tem o que ser melhorado, o vendedor C acredita que se mostrar o produto fisicamente se faz melhor entendido, e para o vendedor D o cliente não sabe o que quer, necessitando de meios para melhor investigá-lo.

Percebe-se que as sugestões dos vendedores são variadas, de modo que cada um acredita que o deve ser melhorado, são seus meios para as explicações, pois, baseiam-se em seus conhecimentos e dificuldades, para melhor se expressarem no futuro, para melhorarem este aspecto, necessitam de desenvolvimento. Chiavenato (2010), diz que o desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do funcionário e visa à carreira futura, e não somente o cargo que este ocupa atualmente.

Na sequência, seguem relatadas as respostas do gerente que foram identificadas através do questionário qualitativo,

5.5 Examinar a percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenhar vendas de balcão

As análises seguintes transcrevem as opiniões do gerente de acordo com o respondido no questionário qualitativo. Por motivos de sigilo, o gerente não será identificado. As análises seguintes estão baseadas conforme os relatos do gerente.

5.5.1 Análise dos resultados do questionário aplicado ao gerente

Conforme o Apêndice F, o quadro apresenta as respostas do gerente atribuídas às afirmativas do questionário qualitativo, com o objetivo de:

5.5.2 Percepção do gestor em relação à gestão da equipe de vendas

Com base no relato do gerente, nota-se que ele é responsável pela equipe de vendas de balcão há 2 anos, acompanhando de forma numérica, através de planilhas eletrônicas e, a supervisão realizada em forma de observação. A relação com a equipe é muito boa, e percebe que o nível motivacional é considerado muito bom.

Como sugestão para a empresa, poderia ser implantado métodos para acompanhamentos diários, onde todos poderiam ter acesso a qualquer momento.

5.5.3 Percepção do gestor em relação à definição de metas

Conforme relato, a meta é estipulada para toda a equipe, possuindo o acompanhamento individual, com cobranças geradas através de ferramentas eletrônicas repassadas ao grupo, e com *feedback* individual. Menciona ainda, que os vendedores não participam do estabelecimento das metas, mas sabem que é calculado um percentual sobre o mesmo período do ano anterior.

A empresa poderia adotar uma forma de consenso, onde o vendedor teria espaço para argumentar sobre as metas, ou participar da definição delas.

De acordo com o gerente, o *feedback* é realizados todos os dias em grupo, e, uma vez por semana é realizado individualmente, a motivação acontece por meio de confraternizações, promoção mensal de um colaborador destaque e, premiação em valor aos que atingirem a meta.

Como sugestão para a empresa, deve-se dar continuidade a esta ferramenta, talvez aprofundar na medida do possível.

5.5.4 Percepção do gestor em relação aos pontos fortes e fracos da equipe de vendas

Os pontos fortes, conforme o gerente são: a união da equipe, e os fracos são: a carência de informações e conhecimentos. Os pontos fracos são trabalhados através de explicações de que detém conhecimentos específicos aos que não possuem tais conhecimentos, também são trabalhados através do compartilhamento dos conhecimentos.

Sugere-se para a empresa, realizar mais seguidos os treinamentos, a fim de minimizar a insegurança dos vendedores e aperfeiçoar o processo de venda.

5.5.4 Percepção do gestor em relação às ações no sentido de suprir os pontos fracos da equipe de vendas

Segundo as respostas do gerente, a empresa oferece treinamentos sistemáticos diariamente, de forma interna diariamente, e externa somente via fornecedor, sem períodos determinados, sendo trabalhadas características, aplicações e benefícios, com os treinamentos sendo avaliados na semana seguinte.

Como a empresa trabalha com fornecedores parceiros, uma sugestão seria negociar e promover treinamentos com maior frequência.

Para o gerente, as reuniões acontecem diariamente com períodos de dez minutos e, um sábado ao mês de meia hora, com espaços para dialogar com os vendedores, cujas solicitações são anotadas, e, posteriormente, analisadas ou executadas.

A empresa poderia adotar como sugestão, criar um meio em que os vendedores poderiam desenvolver novos produtos para o *mix* da loja.

5.5.6 Percepção do gestor em relação ao atendimento, das necessidades e desejos do cliente externo, pela equipe de vendas

O gerente relata que a equipe presta um bom serviço, todos os vendedores são capazes desempenhar suas funções, inclusive, os com menos tempo de empresa. A satisfação do cliente em relação aos vendedores, do ponto de vista gerencial, esta dentro do esperado, quando acontecem maiores problemas, o vendedor pode ser substituído, quando são problemas de satisfação, realizam-se os *feedbacks*.

Para a empresa não é bom substituir o vendedor problemático, isso acarreta em custos de rotatividade e tempo desperdiçado, pode se adotar um treinamento mais aprofundado quando acontecerem estes problemas.

5.5.7 Percepção do gestor em relação aos maiores desafios de gerir uma equipe de vendas

Para o gerente, as maiores dificuldades são as atitudes individuais de cada vendedor, o desalinhamento dos pensamentos e, a impressão de pressão com relação à cobranças.

Para melhorar esta afirmativa, pode se pensar em um método de explorar as maiores dificuldades de cada vendedor, e em conjunto com os demais, construir alternativas ou possíveis soluções.

5.6 Análise dos resultados dos questionários aplicados: vendedores versus gerente

Analisando as respostas dos vendedores, no que tange a sua qualificação para desempenhar vendas, percebe-se que os quatro vendedores entrevistados se sentem capazes para desempenhar esta função, porém, houve diferença nas percepções dos vendedores e do gerente, em que os vendedores não descartam a possibilidade de que mais treinamentos os ajudariam, pois, sabem que seus conhecimentos não são suficientes e ainda encontram algumas dificuldades em relação ao processo de vendas de balcão, o que do ponto de vista do gerente, isto não era considerado um empecilho.

Analisando o quadro de respostas do gerente, percebe-se que o gestor entende que os seus vendedores são capazes de desempenharem a função de vendas de balcão. Mesmo os vendedores que possuem menos tempo de casa já conseguem cumprir com tais tarefas. Isso demonstra que há uma afinidade entre a equipe de vendas e a gerência da empresa, pois o entendimento de ambas as partes em muitos aspectos, são claros, sendo o que se espera de uma equipe unida, e, com visão e foco voltados para a satisfação dos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de verificar se a equipe de vendas esta qualificada para atender os clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, realizou-se esta monografia de pesquisa, tendo em vista que, até o presente momento, nenhum tipo de pesquisa semelhante, havia sido realizada. Em virtude do desconhecimento sobre a percepção dos clientes à respeito dos atendimentos que recebiam por parte da empresa, empregou-se uma pesquisa quantitativa com a finalidade de conhecer a exata concordância atribuída pelos clientes aos fatores de atendimento.

Conforme Cobra (2012) sugere, todos na organização devem estar focados na qualidade, pois, a qualidade do atendimento deve ser procurada incessantemente, mesmo que, através dos produtos e serviços que agradem ao cliente e ao método de execução eficiente e eficaz. A qualidade no atendimento deve ter o foco exclusivamente no cliente, e para que ele esteja satisfeito com os produtos ou serviços da empresa, é preciso controlar a metodologia de vendas através de uma abordagem científica, isto é, a organização do esforço de vendas, representada pela metodologia empregada para direcionar a equipe de vendas. Assim, a qualidade é a base do sucesso do atendimento.

As empresas que desenvolvem bons relacionamentos com os clientes, tem maiores possibilidades de mantê-los, os primeiros passos para estabelecer estes bons relacionamentos começam à partir do atendimento, visto que, a primeira impressão do cliente sobre a empresa, começa pelo atendimento, tornando assim, o espelho da empresa.

A pesquisa realizada procurou identificar o grau de concordância dos clientes, nos seguintes fatores de atendimento: nível de comunicação nos procedimentos de venda, nível de atendimento dos vendedores nos procedimentos de vendas, em relação à avaliação comercial nos procedimentos de vendas, em relação aos aspectos visuais nos procedimentos de vendas, em relação aos serviços de entregas nos procedimentos de vendas, e, em relação aos materiais de apoio nos procedimentos de vendas, obtendo, em todos os fatores, médias abaixo do ponto de corte (4,5), onde as médias encontradas abaixo deste valor representam grau de não concordância e as médias encontradas acima deste valor, representam grau de concordância. Após este estudo, a empresa deve superar as médias “discordo totalmente, discordo e nem concordo nem discordo”, ou seja, deve trabalhar muito para reverter a atual situação. É necessário que haja uma transposição do item “concordo” para “concordo totalmente”, pois segundo Kotler (1998), a satisfação dos clientes em relação a determinados produtos e serviços se dá através dos atendimentos ou superação das expectativas por eles apresentadas. Para Kotler (1998), somente o cliente totalmente satisfeito, (o que concorda totalmente), será fiel a empresa, em relação àquele que somente concorda com os procedimentos de vendas.

Também realizou-se duas pesquisas qualitativas, uma com os vendedores e outra com o gerente, onde na pesquisa qualitativa com os vendedores se procurou averiguar a percepção dos vendedores em relação a sua qualificação para desempenhar vendas e a sua percepção em relação ao suporte (estrutural, treinamentos, ferramentas, etc...) oferecidos pela empresa em relação ao processo de vendas de balcão. No questionário qualitativo realizado com o gerente, procurou-se examinar a percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenharem vendas. Este tipo de pesquisa nunca havia sido realizada na empresa, e de fato, pode ser muito bem aproveitada, visto que, os gestores podem tomar melhores conclusões, sabendo o que, para os vendedores são dificuldades no

momento de desempenharem vendas de balcão, tornando possível pensar em possibilidades de novos treinamentos.

Analisando os questionários qualitativos, chegou-se a conclusão de que é necessário o investimento em treinamentos e capacitações, percebendo-se que, os vendedores conseguem desempenhar as vendas, mas se encontram dificuldades em alguns momentos. O treinamento consiste em um meio para alavancar o desempenho no cargo, para Chiavenato (2010), o treinamento tem sido entendido como o processo pela qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Ao finalizar, deseja-se que a Empresa Piccinini Distribuidora Ltda revise e avalie periodicamente suas políticas e práticas nos procedimentos de vendas, já amplamente destacadas neste estudo, como ponto fundamental para o crescimento e a consolidação organizacional em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. de; **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betânia T. de; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L. **Metodologia científica.** 5. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COHEN, Alan R.; FINK Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de caso. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, Paul J. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos: **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de vendas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCA, Ana C. L. **Práticas de recursos humanos- PRH**. 3. ed. São Pulo: Atlas, 2012.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron books, 1994.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

GRIFFIN, Ricky W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAIR Jr. Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed., Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A.; **Comportamento Organizacional**. 1. ed., 2. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2011.

IBGE. **Censo 2010: escolaridade e rendimento aumentam e cai mortalidade infantil**. 2012. Disponível em:
<http://ibge.gov.br/home/presidencia/noticia_visualiza.php?id_noticia=2125&id_pagina=1>. Acesso em: 27 set. 2014.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw - Hill, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary: **Princípios de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa. Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LIMA, Miguel F., et al: **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: 2ª ed. Editora FGV, 2003.

_____. **Gestão de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

MADRUGA, Roberto P. et. al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MALHEIROS, Márcia Rita Trindade Leite. **Pesquisa na Graduação**. Disponível em: <www.profwillian.com/_diversos/download/prof/marcia_rita/Pesquisa_na_Graduacao.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. São Paulo: Paerson, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace** – Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: comportamento humano no trabalho. 12. ed., São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

O`BRIEN, James A. **Sistema de Informação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. 1. ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIBEIRO, Flávio B. **A importância da qualificação para o mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 28 set. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. et. al. **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESC, Sylvia M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABATINO, Luiz. **Fidelização**. Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso editores, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed., Porto Alegre: Artmed, 2008.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAKEI, Alvaro. **Qualificação x capacitação**. Disponível em: <<http://sicurezzaeditora.com.br/blog/?p=713>>. Acesso em: 28 set. 2014.

TOMASINI, Caroline. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: atlas, 2010.

VERGARA, Silvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: atlas, 2006.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 9. ed. São Paulo: atlas, 2007.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: atlas, 2013.

VICENTE, Ambrósio. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa de opinião – Outubro de 2014

QUESTIONÁRIO

Relatório de entrevista qualitativa aplicada para os vendedores da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, situada na cidade de Encantado/RS, com a finalidade de relatar as suas opiniões, com áudio gravado.

Objetivos da pesquisa:

- Averiguar a percepção dos vendedores em relação a sua qualificação para desempenhar vendas, e, quanto ao suporte oferecido pela empresa, em relação ao processo de vendas balcão.

- verificar a percepção dos vendedores em relação ao suporte (estrutural, treinamentos, ferramentas, etc...) oferecido pela empresa em relação ao processo de vendas balcão.

1) Há quanto tempo você atua como vendedor? Quanto tempo nessa empresa? Você gosta do que faz? Se sente motivado? Na sua visão, quais são os seus pontos fortes e fracos na área de vendas?

2) Como você busca qualificação para a sua atuação enquanto vendedor? Que tipo de necessidades você busca para dar conta das demandas do mercado e das necessidades dos clientes?

3) Você se percebe apto a atender o cliente de balcão em o todo mix de produtos da empresa? Quais as tuas maiores dificuldades? Como você imagina supri-las? Quais as sugestões?

4) A empresa define metas de vendas? Você normalmente as atinge? Como são trabalhadas as metas e os resultados na empresa?

5) Qual a sua opinião em relação ao suporte/ações da empresa para o teu melhor rendimento enquanto vendedor? Quais cursos de aperfeiçoamento a empresa oferece na função de vendedor? Isso é suficiente? O que poderia ser melhorado?

6) Como você avalia o atendimento do cliente no que tange à agilidade? E quanto a explicações técnicas do produto? Como é feito o pós-vendas (acompanhamento do processo após a venda)? O que poderia ser melhorado nesse sentido?

7) Como você faz para se fazer entender pelo cliente com facilidade? O que poderia ser feito para melhorar essa questão?.

APÊNDICE B – Pesquisa de Opinião – Outubro de 2014

QUESTIONÁRIO

Relatório de entrevista qualitativa aplicada para a gerência da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, situada na cidade de Encantado/RS, com a finalidade de relatar a sua opinião, com áudio gravado.

Objetivo da pesquisa:

Examinar a percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenharem vendas de balcão.

1) Há quanto tempo você é responsável pela equipe de vendas de balcão da empresa? Como é feito o acompanhamento, a supervisão, da equipe? Como é a tua relação com a equipe? Como você percebe e descreve a motivação da equipe?

2) São estipuladas metas de vendas por vendedor, por equipe? Como é feito o acompanhamento, avaliação, cobrança? De que forma os vendedores participam do processo de definição dessas metas?

3) Como são trabalhados os *feedbacks* dessa equipe? O que é feito no sentido de motivar a equipe?

4) Quais são os pontos fortes e pontos fracos da equipe? Como são trabalhadas as questões dos pontos fracos da equipe?

5) A empresa oferece treinamentos sistemáticos à equipe? Se sim, esses são treinamentos internos, externos, ou ambos? De quanto em quanto tempo esses ocorrem? Quais habilidades e conhecimentos são mais trabalhados? Como se avalia os resultados efetivos desses treinamentos?

6) São feitas reuniões sistemáticas com a equipe para avaliar, conversar sobre a atividade de vendas de balcão? De quanto em quanto em quanto tempo são

realizadas? Os vendedores tem espaço para se manifestarem? Como são feitos os encaminhamentos dessas reuniões (do que foi conversado)?

7) Como você descreve o serviço prestado pela equipe de vendas em relação às necessidades e desejos dos clientes? Na sua visão como está a satisfação do cliente? Se há problemas de satisfação, o que está pensando em fazer para reverter a situação?

8) Quais são as maiores dificuldades de se fazer gestão com a equipe de vendas?

APÊNDICE C – Pesquisa de Importância para o Atendimento

QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA PARA O ATENDIMENTO
SEMESTRE B/2014

Questionário nº: _____

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão do acadêmico Djulis Lorenzi, do Curso de Administração de Empresa, do Centro Universitário UNIVATES, motivo pelo qual solicito sua colaboração para o respectivo preenchimento.

As respostas deverão expressar a sua opinião, sem a necessidade de identificar-se, marcando apenas uma alternativa em cada questão solicitada. Meus agradecimentos.

Bloco A- Perfil do entrevistado

1) Sexo

a) Feminino b) Masculino

2) Estado civil

a) Casado b) Divorciado c) Solteiro d) União estável e) Outros

3) Grau de escolaridade

a) Ensino fundamental incompleto b) Ensino fundamental completo
c) Ensino médio incompleto d) Ensino médio completo
e) Ensino técnico incompleto f) Ensino técnico completo
g) Ensino superior incompleto h) Ensino superior completo

Bloco B- Opinião do entrevistado

Qual é sua opinião em relação às afirmativas abaixo?

Legenda:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem Discordo Nem concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente
- (6) Sem opinião

Afirmativas

- Identificar, as percepções dos clientes de balcão, em relação aos procedimentos de vendas.

A comunicação no processo de compra e venda		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
4	Os vendedores entendem com facilidade as minhas solicitações de compra						
5	Entendo facilmente e com clareza o que os vendedores explicam.						
6	Os vendedores são bem comunicativos						

- Investigar se o atendimento dos vendedores vem ao encontro das necessidades dos clientes.

Atendimento do vendedor		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
7	Conhecem bem os produtos						
8	Oferecem os melhores produtos para a solução de meus problemas						
9	Demonstram agilidade durante os atendimentos						
10	São coerentes e éticos ao repassarem informações sobre o produto						
11	São receptivos e atenciosos						
12	Preocupam-se em encontrar soluções						
13	Atendem as ligações com rapidez						
14	Retornam as ligações						
15	Ligam para ver se a entrega ocorreu dentro das conformidades						
16	Possuem cuidado durante o manuseio dos produtos comprados						
17	Reforçam as características dos produtos						

Avaliação comercial		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
18	A empresa cumpre com os preços e prazos negociados no faturamento dos produtos						
19	Oferece uma variada gama de produtos						
20	Oferece opções de parcelamentos						
21	Oferece formas de pagamento (faturamento, cartão, boleto ou cheque)						
22	Atende rapidamente às reclamações encaminhadas						
23	Não percebo falta de produtos						
24	Atende rapidamente o encaminhamento de garantias						

Aspectos visuais		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
25	Os produtos expostos estão sempre bem organizados						
26	Os produtos expostos possuem os preços visíveis						
27	O visual dos vendedores corresponde a ocupação						
28	A aparência e a organização da empresa são adequadas						

Serviços de entregas		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
29	As entregas ocorrem dentro dos prazos combinados						
30	Os entregadores entregam a mercadoria em perfeito estado						

Material de apoio		1	2	3	4	5	6
Marque com um X o grau de concordância que você atribui:							
31	A empresa possui bons materiais de apoio (catálogos, internet)						
32	Os materiais de apoio são claros						

APÊNDICE D – Termo de livre consentimento e esclarecimento

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

Curso de Graduação em Administração de Empresa

Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento

A presente pesquisa busca avaliar o grau de importância para o atendimento, com a opinião do vendedor e a opinião do gerente, realizada por aluno do Curso de Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES. Será aplicada à área de vendas, gerência e aos clientes de balcão da Empresa Piccinini Distribuidora Ltda, situada na cidade de Encantado/RS, com o objetivo de identificar o grau de concordância dos clientes, frente às alternativas solicitadas e as opiniões do gerente em relação à percepção do gestor em relação à qualificação dos vendedores ao desempenharem vendas de balcão, e as opiniões dos vendedores, para averiguar a percepção em relação a sua qualificação para desempenhar vendas, e, quanto ao suporte oferecido pela empresa, em relação ao processo de vendas balcão, bem como, verificar a percepção dos vendedores em relação ao suporte (estrutural, treinamentos, ferramentas, etc...) oferecido pela empresa em relação ao processo de vendas balcão. As informações concedidas serão tratadas de forma profissional e ética. Assim, desejo a autorização desta empresa para aplicar o questionário, considerando que trata-se de uma pesquisa acadêmica, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Lajeado/RS, 01 de Setembro de 2014.

De acordo com o termo, manifesto concordância.

Piccinini Distribuidora Ltda.

Djulís Lorenzi. Acadêmico do Curso de Graduação em Administração de Empresas

APÊNDICE E – Quadro de respostas dos vendedores

Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
1	Há quanto tempo você atua como vendedor?	Um mês	Eu atuo há dois anos como vendedor	Atuo há dezenove anos	Atuo como vendedor há um ano
	Quanto tempo nessa empresa?	Um mês	Há dois anos	Atuo nesta empresa há treze anos	Nesta empresa atuo há um ano
	Você gosta do que faz?	Estou gostando	Eu gosto do que eu faço	Eu gosto do que faço	Sim, eu gosto de vender
	Se sente motivado?	Alguns dias sim e alguns dias não	Me sinto motivado	Me sinto motivado	Parcialmente motivado, as vezes sinto muita pressão
	Na sua visão, quais são os seus pontos fortes e fracos na área de vendas?	Os pontos fortes é o que estou aprendendo, e os pontos fracos são coisa que eu não aprendi e que me atrapalho ao entender	O ponto forte é o carisma que eu tenho, sendo uma pessoa boa com os clientes, e os pontos fracos é que não consigo argumentar os preços	Conseguo me comunicar bem, tenho bom conhecimento, boa experiencia. Meu ponto fraco é em relação a produtos de industria	Considero como meu ponto forte a paciencia, a atenção o comprometimento, esforço e, como ponto fraco a falta de conhecimento
Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
2	Como você busca qualificação para a sua atuação enquanto vendedor?	Atraves de folder que os fornecedores encaminha para a empresa, pela internet e muitas vezes com os proprios clientes	Procuo a todo momento me informar dos produtos que existem no mercado, quais as vantagens e desvantagens do nosso produto em relação ao concorrente	Busco conhecimentos na internet, folders, catalogos, dentre outros meios.	Procuo bastante a pratica e pesquisas externas
	Que tipo de necessidades você busca para dar conta das demandas do mercado e das necessidades dos clientes?	Treinamentos, cursos,	Procuo me atualizar para entender as necessidades do cliente em relação aos produtos	Procuo informacoes, trocar conhecimentos com outras pessoas	Procuo bastante informações sobre os produtos que comercializamos, participo dos cursos oferecidos pelos fornecedores.
Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
3	Você se percebe apto a atender o cliente de balcão em o todo mix de produtos da empresa?	Ainda não, pois faz pouco tempo que estou na empresa	Eu acredito que não, pois a empresa possui muitos itens	Sim, pois conheço quase todos os produtos que a loja trabalha.	Me considero parcialmente apto a atender em quase todo o mix de produtos, em alguns especificos, encontro algumas dificuldades
	Quais as tuas maiores dificuldades?	Coseguir assimilar o produto com o nome dele	A minha maior dificuldade é em relação ao preço, pois não consigo dar desconto e não sou muito bom em finalizar a venda	A minha maior dificuldade esta na área de industria, e alguns itens da eletrica	Falta de conhecimento dos produtos, principalmente a linha de industrias.
	Como você imagina supri-las?	Atudando mais, observando mais os catalogos e perguntando mais aos colegas	Procurar algum treinamento	Procuo me informar com quem sabe, e também atraves da internet, lendo, estudando o produto.	Procuo ajuda dos colegas mais experientes, tambem me preocupo em buscar mais conhecimentos
	Quais as sugestões?	Cadastrar os produtos de acordo com as nomenclaturas das embalagens para minimizar as dificuldades em encontrá-los	Não tenho nenhuma sugestão para o momento, acho que esta legal.	Para o momento não tenho sugestoes.	Eu acho que a empresa deveria cobrar mais conhecimentos por parte dos vendedores
Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
4	A empresa define metas de vendas?	Sim	Define	Defie	Define
	Você normalmente as atinge?	Sim	Como é em grupo, geralmente atingimos	Atinjo	Com frequência
	Como são trabalhadas as metas e os resultados na empresa?	Atraves de ligações, pergunta aos clientes se precisa de algo para o momento	Fazemos vizita à clientes para levantar novos negocios	Através de incentidos do gerente para a equipe, ligando para as pessoas para oferecer o produto, e também, visitando os clientes.	Como a empresa busca sempre o crescimento, é determinada como forma de estímulo o alcance destas metas

Fonte: o autor.

Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
5	Qual a sua opinião em relação ao suporte/ações da empresa para o teu melhor rendimento enquanto vendedor?	A empresa ajuda com o necessário, mas poderiam fornecer alguns cursos para os vendedores para aperfeiçoar as técnicas.	Os gestores perguntam seguidamente opiniões sobre algum produto, qual é o melhor para comprar, etc, proporcionando melhorar os resultados	Acho que é bom, pois estão geralmente nos auxiliando com ferramentas tipo (informatica, treinamento, auxilios em catálogos, dentre outros).	Possuimos o apoio tanto dos colegas quanto da gerencia e vejo que ambos sempre estão dispostos a ajudar
	Quais cursos de aperfeiçoamento a empresa oferece na função de vendedor?	Por enquanto nenhum	A empresa oferece cursos para balconistas conseguirem vender e tambem algo mais tecnico, treinamento direto dos fornecedores	Sim, já me ofereceram cursos	A empresa oferece palestras e geralmente alguns cursos basicos
	Isso é suficiente?	Não é suficiente	Quanto mais melhor, mas as vezes não dispomos de tempo	São suficientes, pois aprendi bastante coisa quando tive a oportunidade de realizar.	Não é o suficiente, mas sempre ajuda.
	O que poderia ser melhorado?	Poderiam ter cursos disponiveis para os funcionarios	Acho que esta bom, mas depende muito de vontade do vendedor em se aperfeiçoar	Acho que poderiam ofertar cursos com maior frequencia	Acho que proporcionar maior liberdade para os vendedores
Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
6	Como você avalia o atendimento do cliente no que tange à agilidade?	Eu avalio regular	Acho que como atendemos é bom, não deixamos ninguem esperar	Acho que o atendimento que presto é bem agil, as vezes até demais.	Acho que é bom, procuramos atender o mais rápido possivel.
	E quanto a explicações técnicas do produto?	Muito boas	Acho que são boas as nossas explicações	Consgo explicar bem as características tecnicas dos produtos que ofereço	Acredito que conseguimos explicar muito bem para este publico de clientes
	Como é feito o pós-vendas (acompanhamento do processo após a venda)?	É feito atraves de ligações para o cliente, perguntando se o produto esta funcionando, se precisa tirar alguma duvida	Normalmente realizamos ligações ou perguntamos ao cliente quando retorna à loja.	Atraves de ligações, e-mails	Normalmente são realizadas ligações
O que poderia ser melhorado nesse sentido?	Acredito que nada, não se tem muito o que fazer	Acho que não, as vezes o cliente é muito apressado e não conseguimos explicar detalhadamente	Acredito que poderiamos realizar mais ligações, entrar mais vezes em contato com o cliente	Acho que verificar o que o cliente comprou para uma melhor abordagem	
Questão	Afirmativa	Respostas do Vendedor A	Respostas do Vendedor B	Respostas do Vendedor C	Respostas do Vendedor D
7	Como você faz para se fazer entender pelo cliente com facilidade?	Eu tento de todas as formas possives, se necessario ate desenho	Procuo ser o mais simples possivel, entender o que ele necessita para não oferecer algum produto diferente do que ele esta procurando	Procuo não explicar muito quando o cliente não possui o devido conhecimento para não enrolá-lo. Procuo simplificar as informações, não exagerar quanto aos beneficios para que o cliente consiga entender.	Procuo buscar um dialogo bem simples e aberto para não gerar dúvidas
	O que poderia ser feito para melhorar essa questão?	Todos os dias apresentamos algum produtos, a propria experiencia ajuda ao explicar e se fazer entender pelo cliente	Acho que não tem muito o que melhorar, percebo que esta bom assim.	Acredito que mostrando o produto fisicamente muitas vezes o cliente entende melhor e mais rapidamente.	Como muitas vezes o cliente não sabe o que ele que, acho que precisamos encontrar meios para sondá-lo e investigar o que ele busca

Fonte: o autor.

APÊNDICE F – Quadro de respostas do gerente

Questão	Afirmativa	Respostas do Gerente
1	Há quanto tempo você é responsável pela equipe de vendas de balcão da empresa?	A quase dois anos.
	Como é feito o acompanhamento, a supervisão, da equipe?	O acompanhamento numérico é feito através de planilhas eletrônicas, a supervisão é realizada em campo, em forma de observação.
	Como é a tua relação com a equipe?	A minha relação com meus colegas é muito boa, deixo eles sabendo de tudo o que se passa na empresa, sou bem claro.
	Como você percebe e descreve a motivação da equipe?	Percebo que são bem motivados, pois apesar das obrigações de cada um, eles são de certo modo, livres nas dependências da empresa, alguns dias existem altos e baixos, mas faz parte do psicológico de cada um.
Questão	Afirmativa	Respostas do Gerente
2	São estipuladas metas de vendas por vendedor, por equipe?	A meta é estipulada por equipe, mas acompanhamos as vendas individualmente por vendedor, e informamos ao grupo o resultado de cada um.
	Como é feito o acompanhamento, avaliação, cobrança?	O acompanhamento é feito através de planilhas, geradas pelo sistema da empresa, a avaliação é realizada através das análises destas planilhas e, a cobrança é feita tanto em grupo, quanto feedback individual.
	De que forma os vendedores participam do processo de definição dessas metas?	Eles sabem dos valores que queremos crescer de um mês para outro, porém, quem define a meta é a direção juntamente com o gerente, os vendedores não participam desta etapa.
Questão	Afirmativa	Respostas do Gerente
3	Como são trabalhados os <i>feedbacks</i> dessa equipe?	São realizadas em dois momentos, primeiro, todos os dias no início da manhã antes do expediente são informados os números até o momento, e segundo, durante um dia por semana aleatório, é realizado o feedback individual.
	O que é feito no sentido de motivar a equipe?	Geralmente realizamos almoço, janta, todos os meses escolhemos o colaborador destaque e colocamos a foto dele ao alcance dos olhos de todos os clientes, brindamos o escolhido, além da premiação em dinheiro quando a meta é alcançada.
Questão	Afirmativa	Respostas do Gerente
4	Quais são os pontos fortes e pontos fracos da equipe?	Os pontos fortes são a união da equipe, pois todos se ajudam em momentos difíceis, os pontos fracos, realmente são as carencias de informações e conhecimentos dos produtos solicitados pelos clientes.
	Como são trabalhadas as questões dos pontos fracos da equipe?	O colaborador que tem maior conhecimento sobre o produto, explica para o grande grupo as características, funções e benefícios do produto. É uma forma de compartilhar os conhecimentos. Algum tempo depois, outro colaborador apresenta o mesmo produto, visando o aprimoramento das informações.

Questão Afirmativa		Respostas do Gerente
5	A empresa oferece treinamentos sistemáticos à equipe?	Normalmente os treinamentos ocorrem durante o aprendizado, sendo repassadas informações sobre o funcionamento dos sistemas e também todos os dias existem apresentações de produtos, apresentados pelos próprios colaboradores, como forma de estudar as características e benefícios dos produtos.
	Se sim, esses são treinamentos internos, externos, ou ambos?	Estes treinamentos são somente internos. Se algum fornecedor disponibilizar algum treinamento, estes são externos, as vezes na própria sede do fornecedor.
	De quanto em quanto tempo esses ocorrem?	Não são determinados períodos.
	Quais habilidades e conhecimentos são mais trabalhados?	Geralmente são trabalhadas as características, aplicações e benefícios agregados ao produto.
	Como se avalia os resultados efetivos desses treinamentos?	Geramente, na semana seguinte retomamos em conjunto o que foi explicado no treinamento, isso incentiva o vendedor a não entrar em esquecimento das informações relevantes à que fora submetido.
Questão Afirmativa		Respostas do Gerente
6	São feitas reuniões sistemáticas com a equipe para avaliar, conversar sobre a atividade de vendas de balcão?	Todos os dias realizamos reuniões antes do início do expediente de no mínimo 10 minutos e, uma vez por mês, em um sábado, realizamos uma reunião mais extensa, de trinta minutos, também antes do início do expediente.
	De quanto em quanto tempo são realizadas?	Todos os dias, de cinco minutos e uma vez por mês de trinta minutos.
	Os vendedores tem espaço para se manifestarem?	Sempre são ouvidas as opiniões.
	Como são feitos os encaminhamentos dessas reuniões (do que foi conversado)?	São descritas no momento e encaminhadas à direção posteriormente, para que sejam analisadas e executadas.
Questão Afirmativa		Respostas do Gerente
7	Como você descreve o serviço prestado pela equipe de vendas em relação às necessidades e desejos dos clientes?	Percebo que todos conseguem atender as necessidades dos clientes, todos possuem capacidade para desempenhar esta função, inclusive os vendedores mais novos na empresa.
	Na sua visão como está a satisfação do cliente?	Pelo que percebo e converço com os clientes, acho que a satisfação deles em relação à empresa e aos vendedores, está de acordo com o esperado.
	Se há problemas de satisfação, o que está pensando em fazer para reverter a situação?	Algumas vezes precisei trocar algum vendedor, mas caso ocorresse novamente, irei fortalecer e especificar os treinamentos.
Questão Afirmativa		Respostas do Gerente
8	Quais são as maiores dificuldades de se fazer gestão com a equipe de vendas?	As maiores dificuldades são que cada vendedor pensa e age diferente, por isso acho difícil fazer com que todos consigam focar a mesma linha de pensamentos que tento passar para eles, exigindo muito diálogo, as vezes passa a impressão de cobrança e não de motivação.

Fonte: o autor.

APÊNDICE G – Esboço das respostas coletadas para montar o questionário

Quais são as variáveis consideradas (que afetam, importantes) no processo de vendas? Exploratória	Nº de respondentes
Respostas:	
Entender o que o cliente quer – processo de venda	16
Gostar de atender o cliente - serviço	14
Ter bom comportamento - serviço	9
Ser bem comunicativo – explicar para o cliente - comunicação	15
Não abandonar o cliente – agilidade no atendimento	8
Falar a mesma língua do cliente – comunicação.	9
Conhecer o produto	16
Vendedor ter bom treinamento	6
Saber oferecer o melhor produto	7
Não interferir na opinião do cliente	9
Falar corretamente	3
Achar a solução para o cliente	5
Ter disponibilidade de produtos	13
Entregar no prazo combinado	10
Entregar o que foi comprado em perfeito estado	9
Agilidade no atendimento	12
Ser verdadeiro/ético	7
Só prometer o prazo se puder cumprir	10
Ligar e ver se a entrega foi certa	2
Fazer o preço conforme combinado	8
Cumprir o prazo como negociado no ato da negociação	8
Ter varias opções de pagamento	4
Ter uma boa prestação de serviços	8
Atender imediatamente as ligações	7
Passar recados se o cliente solicitar	7
Retornar as ligações	3
Atender as reclamações	9
Atender as garantias	4
Valorizar as características do produto	4
Organização dos produtos e da loja	5
Cuidado com o produto comprado	6
Aparência dos produtos, da loja, e dos funcionários	3
Ter material de apoio (catálogos, internet)	2
Possuir diversidade de produtos	1
Os produtos expostos tem que ter os preços bem visíveis	3
Ser receptivo com os clientes	1

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE H – Cronograma

CRONOGRAMA DE TRABALHO										
ATIVIDADES	JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO	
Contato inicial com o orientador	X									
Organização da parte inicial		X	X							
Organizar o questionário				X	X					
Aplicação do questionário						X	X			
Análise dos resultados							X	X		
Finalização do trabalho								X	X	
Entrega TCC										X

Fonte: elaborado pelo autor.