



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

FORÇA DE VENDAS

Ticianne Carla Corrêa

Administração de vendas

TIJUCAS - SC, 2006

TICIANNE CARLA CORRÊA

Trabalho de Conclusão de estágio

FORÇA DE VENDAS

Trabalho de conclusão de estágio, desenvolvido para o Estágio Supervisionado do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me dar forças e luz para continuar sempre. Aos meus pais por serem essenciais para a realização desta conquista, ao Marcos meu grande amor, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando em todos os momentos, aos meus mestres, fonte de todo conhecimento aqui aplicado e principalmente ao Nelson Zunino Duarte meu grande mestre e orientador, uma pessoa especial demais que me ajudou muito à chegar até aqui.

EPIGRAFE

- “ *É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota*”.

Theodore Roosevelt

EQUIPE TÉCNICA

a) Nome do Estagiário

Ticianne Carla Correa

b) Área de Estágio

Departamento Comercial

c) Coordenador de Estágios

Profº Nelson Zunino Duarte

d) Supervisor de campo

Carina Fernanda Correa

e) Orientador de Estágio

Profº Nelson Zunino Duarte

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

a) Razão social

Real PVC Ltda.

b) Endereço

Rua: Fritz Lorenz, nº2511a Bairro: Dist. Industrial - Timbó - SC CEP:89120-000

c) Setor de desenvolvimento do estágio

Área Comercial

d) Duração do estágio

300 horas

e) Nome e cargo do supervisor de campo

Carina F. Corrêa - Coordenadora de vendas

f) Carimbo e visto da empresa

RESUMO

Este estudo apresenta o resultado da pesquisa realizada na empresa Real PVC. Teve como objetivo geral avaliar a força de vendas da empresa. Para atender a este objetivo foi identificado os recursos e processos da força de vendas , verificado qual a estratégia de vendas da empresa, identificado a estrutura da força de vendas, identificado as habilidades para atuação na força de vendas, verificado a motivação o desenvolvimento e desempenho da força de vendas, avaliado o resultado da força de vendas e identificado a satisfação do cliente quanto a qualidade do atendimento.

Quanto a tipologia do estágio, caracterizou-se como avaliação formativa. Para o levantamento dos dados foi utilizado dados secundários através de arquivos fornecidos pela empresa para o estudo, dados primários através da entrevista semi-estruturada para diagnosticar os processos e recursos da força de vendas e questionário para verificar a opinião dos clientes quanto a qualidade do atendimento. Foi utilizado o método qualitativo, pois é adequado para a avaliação formativa, e quantitativo para garantir boa interpretação dos resultados.

O resultado do estudo mostra que a empresa possui recursos, estratégia, estrutura que possivelmente deve ser adaptada a outro modelo, um quadro de representantes em sua maioria com habilidades necessárias para atender os clientes, um quadro de clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento, porém não possui nenhum tipo de planejamento de vendas adequado.

Enfim, os resultados obtidos permitem uma visão ampla sobre a força de vendas da empresa e suas necessidades de melhorar a política de vendas. O estudo elaborado considerou a necessidade de implantar um planejamento de vendas adequado afim de alcançar seus objetivos não somente em quantidade , mas principalmente com qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, força de vendas e planejamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Supervisores por estado.....	39
Quadro 2 – Representantes por estado.....	39
Quadro 3 – Representantes por estado e por supervisores.....	43
Gráfico 1 – Perfil de clientes por carteira.....	44
Gráfico 2 – Venda por estado mês de abril.....	52
Gráfico 3 – Performance dos representantes mês de abril.....	54
Gráfico 4 – Venda por estado mês de maio.....	55
Gráfico 5 – Performance dos representantes mês de maio.....	57
Gráfico 6 – Venda por estado mês de junho.....	58
Gráfico 7 - Performance dos representantes mês de junho.....	60
Gráfico 8 - Venda por estado mês de julho.....	61
Gráfico 9 – Performance dos representantes mês de julho.....	63
Gráfico 10 – Venda por estado mês de agosto.....	64
Gráfico 11 – Performance dos representantes mês de agosto.....	66
Gráfico 12 – Venda por estado mês de setembro.....	67
Gráfico 13 – Performance dos representantes mês de setembro.....	69
Gráfico 14 – Crescimento de vendas.....	70
Gráfico 15 – Tempo que o cliente compra Real PVC.....	72
Gráfico 16 – Forma como o cliente conheceu a empresa.....	73
Gráfico 17 – Estado de localização do cliente.....	74
Gráfico 18 – Acesso ao representante por parte do cliente.....	75
Gráfico 19 – Frequência de compras.....	76
Gráfico 20 – Período de visitas do representante.....	77
Gráfico 21 – Contato do cliente ao fazer pedido.....	78
Gráfico 22 – Comparação entre as média ponderadas.....	78
Gráfico 23 – Qualidade do produto.....	81
Gráfico 24 – Percepção do cliente quanto ao preço.....	82
Gráfico 25 – Confiabilidade quanto ao fornecimento do produto.....	83
Gráfico 26 – Prazo de entrega dos pedidos.....	84
Gráfico 27 – Instalações da empresa.....	85
Gráfico 28 – Presteza e capacidade de pronto atendimento interno.....	86
Gráfico 29 – Representante bem informados, educados e competentes.....	87

Gráfico 30 – Habilidades necessárias ao atendimento.....	88
Gráfico 31 – Empatia da empresa perante o cliente.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução de vendas.....	38
Tabela 2 – Perfil de clientes por carteira.....	44
Tabela 3 – Detalhamento de vendas.....	47
Tabela 4 – Venda Por estado mês de abril.....	52
Tabela 5 – Performance dos representantes mês de abril.....	53
Tabela 6 – Venda por estado mês de maio.....	55
Tabela 7 – Performance dos representantes mês de maio.....	56
Tabela 8 – Venda por estados mês de junho.....	58
Tabela 9 – Performance dos representantes mês de junho.....	59
Tabela 10 – Venda por estados mês de julho.....	61
Tabela 11 – Performance dos representantes de julho.....	62
Tabela 12 – Venda por estado mês de agosto.....	64
Tabela 13 – Performance dos representantes mês de agosto.....	65
Tabela 14 – Venda por estados mês de setembro.....	67
Tabela 15 – Performance dos representantes mês de setembro.....	68
Tabela 16 – Tempo que o cliente compra Real PVC.....	72
Tabela 17 – Forma como o cliente conheceu a empresa.....	73
Tabela 18 – Estado de localização do cliente.....	74
Tabela 19 – Acesso ao representante por parte do cliente.....	75
Tabela 20 – Frequência de compras.....	76
Tabela 21 – Período de visitas do representante.....	77
Tabela 22 – Contato do cliente ao fazer pedido.....	78
Tabela 23 – Fator Preço.....	79
Tabela 24 – Fator Produto.....	79
Tabela 25 – Fator Atendimento.....	79
Tabela 26 – Fator Prazo de entrega.....	79
Tabela 27- Resultado da média ponderada.....	80
Tabela 28 – Qualidade do produto.....	81
Tabela 29 – Percepção do cliente quanto ao preço.....	82
Tabela 30 – Confiabilidade quanto ao fornecimento do produto.....	83
Tabela 31 – Prazo de entrega dos pedidos.....	84
Tabela 32 – Instalações da empresa.....	85
Tabela 33 – Presteza e capacidade de pronto-atendimento interno.....	86
Tabela 34 – Representantes bem informados, educados e competentes.....	87

Tabela 35 – Habilidades necessárias ao atendimento.....	88
Tabela 36 - Empatia da empresa perante o cliente.....	89

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
----------------------------	------------

EPÍGRAFE.....	iv
EQUIPE TÉCNICA.....	v
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	vi
RESUMO.....	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	x
SUMÁRIO.....	xii
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Objetivo Geral e específico.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Conceituando Vendas.....	17
2.2 Planejamento da força de vendas.....	17
2.2.1 Habilidade para a função de vendas.....	18
2.2.2 Papel estratégico na função de vendas.....	19
2.2.3 Estrutura da força de vendas.....	20
2.2.4 Tamanho da força de vendas.....	23
2.2.5 Acompanhamento e desempenho da força de vendas.....	25
2.2.6 Remuneração da força de vendas.....	26
2.3 Controle e Avaliação.....	27
2.4 Motivação da força de vendas.....	28
2.5 Recrutamento e seleção dos vendedores.....	29
2.6 Treinamento dos vendedores.....	31
2.7 Supervisão da força de vendas.....	32
2.8 Qualidade de Serviço.....	33
3 MÉTODO.....	34
3.1 Delineamento dos estágio.....	34
3.2 Amostra e População.....	35
3.3 Coleta de dados.....	35
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	36

4	DESENVOLVIMENTO	37
4.1	Apresentação da empresa.....	37
4.2	Recursos e processos da força de vendas.....	38
4.3	Estratégia de vendas da empresa.....	42
4.4	Estrutura da força de vendas.....	43
4.5	Habilidades necessárias para atuação na força de vendas.....	45
4.6	Motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas.....	45
4.7	Avaliação dos resultados da força de vendas.....	46
4.8	Identificação da satisfação dos clientes quanto a qualidade do atendimento.....	71
5	PROPOSIÇÕES.....	90
6	CONCLUSÃO.....	92
7	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICES.....	95
	DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DE CARGA HORÁRIA.....	101
	ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS.....	103

1 INTRODUÇÃO

Em meio a este ambiente globalizado de constante mutação, as ofertas e as concorrências surgem a todo o momento, das mais diversas formas e direções. Neste sentido, as empresas estão continuamente sujeitas a concorrências diversas que anteriormente nem eram percebidas.

O livre fluxo de informações na internet, bem como o estabelecimento de novas formas de fazer negócio, faz com que a administração de vendas, uma das mais tradicionais atividades de mercado, assuma uma importância ainda maior dentro das empresas.

O marketing, tem como objetivo estabelecer diferenciais competitivos na busca da satisfação do cliente, analisando as ameaças e oportunidades do ambiente inserido e concretizando-se efetivamente através das atividades de vendas.

Na estratégia global das organizações, o é decisivo, envolve a atividade do processo de vendas, satisfação do cliente e geração de resultados. Além da necessidade de integração das demais atividades de comercialização para atingir os objetivos visados.

Atualmente o profissional como gerente de vendas, necessita estar qualificado para planejar, dirigir e controlar todas as atividades da força de vendas em mercados instáveis e que exigem rápido crescimento de vendas.

O contato diário dos clientes de uma empresa é freqüentemente através dos vendedores que, mediante a comunicação pessoal ajudam a formar a imagem que a empresa deseja projetar.

A empresa Real PVC Forros Ltda. especializada na produção de forro de PVC, preserva seus objetivos empresariais e esta em constante processo de desenvolvimento na busca da qualidade de atendimento e satisfação do cliente. A Empresa preocupa-se com a correção e competitividade de sua política comercial, se está posicionada de maneira correta e quais as reais necessidades de adaptação ou mudança desta sua política.

1.1 Justificativa

A administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, onde o valor agregado está na percepção dos clientes e sua utilização. Acredita-se que através da estruturação da força de vendas as empresas tenham chance de aperfeiçoar sua qualidade nos serviços.

Por isso o desenvolvimento deste projeto foi de grande importância e validade para a empresa, pois ao analisar a atual estrutura de vendas, a empresa poderá identificar suas falhas, rever as possibilidades de modificações e dessa maneira beneficiar-se dos resultados obtidos na pesquisa.

1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

Avaliar a força de vendas da empresa Real PVC Forros Ltda

Os objetivos específicos são:

1. Identificar os recursos e processos da força de vendas;
2. Verificar qual a estratégia de vendas da empresa;
3. Identificar estrutura da força de vendas;
4. Identificar as habilidades necessárias para a atuação na força de vendas ;
5. Identificar a motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas;
6. Avaliar resultados da força de venda:
7. Identificar a satisfação dos clientes quanto a qualidade do atendimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para embasar o estudo no que diz respeito as atividades envolvendo a força de vendas, onde foram abordados os assuntos a seguir:

- ✓ **Conceituando Vendas;**
- ✓ **Planejamento da Força de Vendas;**
- ✓ **Controle e Avaliação;**
- ✓ **Motivação da Força de Vendas;**
- ✓ **Recrutamento e Seleção dos vendedores;**
- ✓ **Treinamento dos vendedores;**
- ✓ **Supervisão da Força de Vendas;**
- ✓ **Qualidade de Serviço.**

2.1 Conceituando Vendas

O conceito de vendas não pode ser definido especificamente de uma única maneira, vários autores tem uma visão particular dessa ação.

Segundo Kotler (1995) o conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de vendas e promoção.

Para Futrell (2003, p. 4) “a venda constitui apenas um dos muitos componentes do marketing. No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal e informações para persuadir um potencial cliente a comprar algo - um bem, um serviço, um idéia ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais”.

Já para Cobra (1994, p. 21) “a atividades de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas”.

Porém um dos conceitos mais concernentes a essa pesquisa diz, segundo Kotler (1998) que o conceito de venda assume que os consumidores se deixados sozinhos, normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo na força de vendas.

Compreende-se dessa forma que a venda depende, em essência, de um esforço de negociação e habilidades do vendedor para a transferência de posse de um bem de um serviço ou mesmo uma idéia ao seu cliente.

2.2 Planejamento da força de vendas

Para que a força de vendas obtenha os resultados desejados é necessário que se tenha um planejamento.

De acordo com Kotler (1998), a venda pessoal funciona como um elo de ligação entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa para muitos de seus clientes e ele exerce papel importante ao trazer para sua empresa informações valiosas sobre os clientes. Por essa razão, a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar sua força de

vendas, ou seja, verificar habilidades necessárias para a função, o papel estratégico, definir a estrutura, acompanhar o desempenho, e sua remuneração.

2.2.1 Habilidade para a função de vendas

Para melhor desempenhar seu trabalho e servir bem aos seus clientes, os profissionais de vendas devem ter, ou adquirir certas habilidades, e saber como aplicá-las no campo de trabalho.

Moreira (2000) diz que o profissional de vendas gosta de estar com pessoas e de se relacionar com elas. Não é apático, procura entender e conhecer cada vez mais seus clientes para compreender quais são suas reais necessidades, tendo habilidade de sentir-se como o cliente se sente.

O vendedor necessita também estar atento para selecionar clientes potenciais para a empresa:

“Os vendedores precisam de habilidade para descartar más indicações. Os clientes potenciais podem ser qualificados por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. O vendedor pode telefonar ou escrever aos clientes potenciais antes de decidir sobre se deve ou não visitá-los. As indicações podem ser classificadas como quentes, mornas e frias, com as quentes sendo contatadas em primeiro lugar”. (KOTLER, 1998, p. 173)

De acordo com Las Casas (1999, p. 173) “a habilidade do vendedor na execução de suas tarefas torna-o bom ou mal profissional. O seu compromisso com a profissão que abraçou é um dos determinantes da sua carreira”.

Um outro conceito de habilidade de acordo com Futrell (2003, p. 23) diz: “a habilidade conceitual é a capacidade cognitiva de ver o processo de vendas como um todo e a relação entre suas partes”. Por isso o vendedor deve estar sempre atento ao processo de um modo global e entender como este funciona.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) as maiorias dos vendedores são profissionais bem-educados e bem treinadas que se dedicam a construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes ouvindo-os, avaliando suas necessidades e orientando os esforços da empresa para a resolução dos seus problemas.

Por isso com toda a evolução da função de vendedor, o diretor deverá estar atento aos desafios de mercado, procurando moldar um perfil de equipe de vendas compatível com a rápida transição se suas necessidades específicas.

2.2.2 Papel estratégico da função de Vendas

É por meio de uma primeira abordagem bem realizada que a equipe de vendas consegue se posicionar de forma clara em seu mercado. Um comprador pode ser abordado de várias formas: pessoalmente, por telefone, via mala direta, *e-mail* ou internet. O mercado pode ser dividido de várias formas e a empresa deve escolher qual dela é mais atrativa para ela.

Para Cobra (1994) a multiplicidade de produtos e de negócios autônomos dirigidos a diversos grupos de consumidores e clientes exigem diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja em nível corporativo, seja por oportunidade de negócio.

De acordo com Las Casas, (1999, p. 64) “com uma visão do público alvo e a determinação do produto a ser vendido, pode-se decidir que método de vendas será utilizado. O número de contatos necessários e o nível desejado de comunicação com o cliente ajudam a determinar o tipo de método de vendas a ser utilizado pelos vendedores”.

Para Oliveira (1998), a estratégia é normalmente um dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada.

Kotler (1998) ressalta que, uma vez que a empresa decidiu sobre a abordagem de vendas mais desejável, ela pode usar uma força de vendas própria ou contratada. A força de vendas própria trabalha exclusivamente para a empresa, em tempo integral ou parcial. É formada por pessoal interno, que atende os clientes por telefone ou recebe visitas de compradores potenciais, e pessoal de campo, que se desloca para visitar os clientes. Uma força de vendas contratada consiste em representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos, que são remunerados na base de comissão sobre as vendas realizadas.

Observando a situação de um modo global Cobra (1994) argumenta que em qualquer dos casos, as ações táticas da administração de vendas e dos vendedores devem ser uma importante extensão das estratégias de marketing de cada produto e de cada mercado em particular.

Em síntese, pode-se concluir que a estratégia de força de vendas tem implicações na sua estrutura. Empresas estabilizadas precisam revisar a estrutura de suas forças de vendas à medida que o mercado e as condições econômicas se modificam.

2.2.3 Estrutura da força de vendas

Ao planejar a estrutura do desenvolvimento da força de vendas é necessário estar atento não apenas à equipe de vendas em si, mas no cenário global dos clientes e a atuação da empresa no mercado atual.

De acordo com Moreira (2000) podemos dizer que o departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela combinação destes três elementos dois a dois ou até mesmo os três elementos conjuntamente. Com isso teríamos as seguintes possibilidades:

1. organização por produto;
2. organização por cliente;
3. organização por região;
4. organização por produto/região;
5. organização por produto/cliente;
6. organização por cliente/região;
7. organização por produto/cliente/região.

Estrutura da força de vendas por produto

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os vendedores devem conhecer seus produtos, especialmente quando são numerosos e complexos. Essa necessidade aliada ao crescimento do gerenciamento de produto, levou muitas empresas a adotarem a estrutura

de força de vendas por produto, segundo a qual a força de vendas comercializa de acordo com linhas de produto.

Para Moreira (2000), a organização da força de vendas por produto faz com que os vendedores especializem-se em determinados produtos, passando, a saber, muito mais sobre eles a ter muito mais segurança em suas abordagens do em qualquer outro tipo de estrutura.

Moreira (2000) ainda, ressalta que a desvantagem desse método é a duplicação de esforços, podendo fazer com que a mesma empresa seja abordada mais de uma vez por vendedores diferentes se quiser dois produtos distintos do mesmo fornecedor.

Contudo Kotler (1998, p. 601) diz que “a importância de os vendedores conhecerem bem seus produtos, somada ao desenvolvimento de divisões e gerências de produtos tem levado muitas empresas a estruturar suas forças de vendas por linhas de produtos.”.

Estrutura da força de vendas por cliente

Segundo Kotler (1998) freqüentemente, as empresas especializam suas forças de vendas por setores industriais ou por linhas de clientes. Força de vendas separadas podem ser estabelecidas para setores industriais diferentes e, mesmo, para clientes diferentes.

“O objetivo maior da organização da força de vendas por cliente é possuir linguagem, comportamento e postura adequadas ao padrão de cada mercado atendido pela empresa. A divisão dos clientes é geralmente feita por setores, mas também pode ser feita de acordo com o tamanho do cliente. Neste sentido, determina-se uma carteira de clientes para cada um dos vendedores, independente de sua localização ou do produto que estão adquirindo. A especialização do vendedor e o alto grau de conhecimento do segmento de atuação do seu cliente passam a fazer parte do seu perfil”. (MOREIRA, 2000, p. 227)

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), na estrutura de forças de vendas por clientes, diferentes forças de vendas podem ser montadas para setores distintos, uma para atender os clientes existentes e outra para descobrir novos clientes, ou para lidar com contas mais importantes e outra com contas normais.

Organizar a força de vendas por cliente pode ajudar uma empresa a se tornar mais focada no cliente e a construir relacionamentos mais próximos com clientes mais importantes.

Estrutura da força de vendas por região

Segundo Kotler e Armstrong (2003), na estrutura de força de vendas por território ou região, é designada uma área geográfica exclusiva para cada vendedor, que vende a linha completa de produtos ou serviços da empresa a todos os clientes daquele território. Esse tipo de organização tem muitas vantagens. Define claramente as tarefas do vendedor e, como somente um trabalha no território, é ele quem percebe todos os bônus ou ônus pelas vendas ali realizadas.

De acordo com Moreira (2000), a organização por região ou território divide a força de vendas em territórios nos quais cada vendedor deve atender a todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação aos produtos da empresa. Ela só faz sentido quando a empresa tem uma abrangência de atuação muito grande e os seus clientes são pulverizados.

“Essa Estrutura de vendas oferece algumas vantagens. Primeiro, resulta em uma definição clara das responsabilidades do vendedor. Por ser a única pessoa que trabalha em determinado território, recebe os créditos ou reclamações do cliente da área, à medida que seu esforço pessoal para vender faz a diferença. Segundo, a responsabilidade territorial aumenta o incentivo do vendedor para cultivar as empresas locais e os relacionamentos pessoais. Esses relacionamentos contribuem para sua eficácia de vendas e para sua vida pessoal. Terceiro, as despesas de viagem são relativamente pequenas, uma vez que cada vendedor viaja dentro de uma área geográfica limitada”. (KOTLER, 1998, P. 601)

Estrutura combinada da força de vendas

De acordo com Kotler (1998), quando uma empresa vende ampla variedade de produtos e muitos tipos de clientes situados em ampla área geográfica, freqüentemente, combina diversos princípios de estruturação da força de vendas. Os vendedores podem ser especializados por território-produto, território-cliente, produto-cliente e assim por diante.

Dessa forma, um vendedor pode reportar-se a um ou mais gerentes de linha ou de assessoria.

Segundo Moreira (2000), algumas empresas, por suas características e até mesmo pelo porte, não tem condições de atuar no mercado utilizando somente uma única estrutura de força de vendas e optam por uma forma mista de trabalho. Assim elas combinam dois ou mais tipos de estruturas, criando uma organização combinada da força de vendas por produto/região; por produto/cliente; por cliente/região; ou por produto/cliente/região. Mesclando vários tipos de estruturas existentes, elas podem aproveitar as vantagens de cada uma delas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) “Nenhuma das estruturas é a melhor para todas as empresas e situações. Cada empresa de escolher a estrutura de vendas que melhor atenda as necessidades de seus clientes e que melhor se ajuste a sua estratégia geral de marketing”.

2.2.4 Tamanho da força de vendas

Assim que a empresa define a estratégia e estrutura de sua força de vendas, ela está preparada para considerar o tamanho e dessa força de vendas.

De acordo com Kotler (1998) após definir o número de clientes que deseja atingir, a empresa pode usar uma *abordagem de carga de trabalho* para estabelecer o tamanho da força de vendas. Esse método consiste nas seguintes etapas:

1. Os clientes são agrupados em classe de tamanho de acordo com seu volume anual de vendas.
2. As frequências desejadas de visitas (número anual de visitas por cliente) são estabelecidas para cada classe específica.
3. O número de clientes para cada classe é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, der forma a se obter a carga total de trabalho para o país, em termo de visitas por ano.
4. Determinação do número médio de visitas que um vendedor pode fazer por ano.
5. A definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total anual de visitas pela média anual de visitas realizadas por um vendedor.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), nos últimos anos o tamanho da força de vendas vem encolhendo. Uma das principais causas é o avanço na área da tecnologia de vendas, como a venda pela internet ou o uso de softwares de gerenciamentos de contas, que aumentam a eficiência dos vendedores no trato com os clientes ou os substituem totalmente. Outra causa recente é a fusão, tanto da parte das empresas vendedoras quanto dos clientes. Quando duas empresas se fundem raramente necessitam de uma força de vendas maior.

De acordo com Moreira (2000), para determinar quantos profissionais a área de vendas da organização deve possuir, é necessário responder a algumas questões sobre o dimensionamento adequado ou ideal para a força de vendas, são elas:

- A empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis?
- A empresa é nova no mercado ou é tradicional?
- A venda é direta ou utiliza canais de distribuição?
- Qual a quantidade e porte de clientes?
- De que forma os clientes estão localizados no mercado: centralizados ou pulverizados?
- A venda é técnica ou não?
- A empresa esta iniciando suas operações ou já tem sua carteira de clientes?
- O produto ou serviço é novo no mercado ou já é de consumo conhecido?
- A empresa possui uma linha de produtos?
- Estes produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas ou são distintos em relação a sua comercialização?

Ainda de acordo como mesmo autor é correto afirmar que de posse dessas informações pode-se dimensionar qual é o tempo de visita que cada vendedor irá necessitar para a apresentação da empresa e do produto ao cliente, para a negociação e para saber quantas visitas serão necessárias por tipo ou porte de cliente. Pois um produto novo no mercado leva mais tempo para ser apresentado do que o produto de consumo constante. Uma empresa que esta iniciando suas atividades tem mais dificuldades para ser entendida do que aquelas consideradas tradicionais no mercado. Se a empresa já possui uma carteira de clientes ativos, o tempo de visitas é menor do que quando se esta abrindo ou conquistando novos clientes. O número e a duração de visitas de pequeno porte em termos de potencial de compras é menor do que clientes que adquirem grandes volumes de vários produtos.

Enfim, resumidamente o que se quer na quantificação independente do método que se vai utilizar é: saber o número de clientes (atuais e potenciais), a duração da visita (pelo tipo de produto e pelo porte do cliente), a seqüência da visita (pelo tipo e pelo potencial do cliente) e o tempo necessário para o deslocamento de um cliente ao outro.

2.2.5 Acompanhamento e desempenho da força de vendas

O trabalho e desempenho da força de vendas deve ser constantemente acompanhado, principalmente no que diz respeito ao rendimento e obtenção dos resultados.

Para Cobra (1994) a gerência de vendas precisa monitorar continuamente a melhoria de desempenho da força de vendas. A tarefa não é fácil, pois exige definições claras do que se espera do trabalho da equipe de vendas, além das revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos.

A determinação de cotas, por exemplo, deve estar apoiada em critérios de previsão de vendas consistentes e estimulantes ao trabalho do vendedor, pois quotas de vendas irrealizáveis prejudicam o trabalho do homem de vendas. Além disso, as quotas de vendas devem estar acompanhadas de recursos financeiros que facilitem e estimulem os esforços de vendas para atingi-las.

Conforme Moreira (2000) é importante verificar também se há ou não concentração de clientes em uma mesma região e de que maneira a carteira de clientes foi distribuída pelos vendedores da empresa para poder-se avaliar o tempo de deslocamento do vendedor de um cliente a outro.

Nesse sentido Brooks (1993) utiliza um argumento que diz que, uma força de vendas pode aumentar significativamente seu impacto de vendas simplesmente colocando-se a disposição dos clientes potenciais mais qualificados que puder encontrar por todo seu horário nobre de vendas. Para isto terão que fazer um reajuste de apontamentos utilizando o tempo periférico para procurar suspeitos e tentar promovê-los para a categoria de clientes potenciais qualificados.

De acordo com Las Casas (1999), é recomendável que as atividades dos vendedores estejam em sintonia com o planejamento de marketing para que os esforços sejam direcionados no mesmo sentido.

Com base em parâmetros de desempenho, é importante a realização periódica de uma auditoria da organização de vendas, ampla e compreensiva para avaliar a eficácia da área de vendas como um todo.

Enfim, devem ser dados subsídios para que os vendedores possam trabalhar da melhor maneira possível, porém a cobrança pelo alcance de suas metas deve ser também cobrada com a mesma intensidade, para que dessa forma seja buscado um desempenho cada vez maior.

2.2.6 Remuneração da força de vendas

Quando se fala em remuneração, deve se focar todos os aspectos que compõem o salário de um profissional de vendas, como valores fixos, comissões e prêmios. Além disso os benefícios diretos e indiretos inerentes ao cargo ou a organização, também são considerados como parte da remuneração da força de vendas.

De acordo com Moreira (2000) a recompensa financeira direta pode ser composta, por exemplo, de salário, mais o usual, prêmios, comissão de vendas, a cada dia mais utilizada, e participação nos resultados.

Já a recompensa financeira indireta pode incluir férias, gratificações, horas extras, 13º salário e benefícios sociais, tais como assistência médica e odontológica, salário-educação, salário-refeição ou restaurante no local, convênios com farmácias, supermercados, clubes, entre outros. No caso de vendedores externos, o carro da empresa, o reembolso da quilometragem rodada, *notebook* e aparelho celular também podem ser considerados como uma compensação financeira indireta.

Segundo Kotler (1998), com planos de remuneração que combinam remuneração fixa e variável, as empresas podem vincular a parte variável a uma ampla variedade de metas estratégicas. Alguns especialistas vêem uma nova tendência em direção a diminuição das medidas de volume como fatores determinantes da remuneração dos vendedores em favor de fatores relacionados a consecução de prioridades estratégicas e a administração de territórios para melhorar a rentabilidade.

Na visão de Sandhusen (2003), a remuneração deve refletir claramente os objetivos das vendas. Se a ênfase estiver no serviço e a administração quiser manter forte controle, um salário normal geralmente é pago. Se o volume de vendas for muito importante e as margens de lucro forem críticas, o pagamento apenas de comissões é um contrato comum.

Sandhusen (2003), ainda complementa que planos mistos podem ser estruturados para atingir um equilíbrio desejável entre as vantagens dos diferentes planos de remuneração (por exemplo 50% de salário garantido e 50% de comissão). A composição pode ser modificada mais tarde com a oferta de uma gratificação de acordo com o nível de desempenho predeterminado com relação a um certo período de tempo. Um problema com as gratificações é que elas também são consideradas com muita frequência como um benefício e, se as expectativas de desempenho total não forem cumpridas e a gratificação não for paga, isso pode abalar o ânimo e afetar o desempenho.

Enfim, é necessário considerar todos os fatores argumentados que devem ser parametrizados pela política salarial da empresa baseado no que está se praticando no mercado de trabalho, para definição da remuneração de um profissional.

2.3 Controle e Avaliação

Segundo Futrell (2003), a avaliação de desempenho é um sistema formalizado e estruturado para mensurar as atividades e o desempenho de um vendedor. A gerência faz comparativos dos resultados do vendedor com as metas estipuladas para a mesma pessoa.

De acordo com Sandhusen (2003, pg. 421) “a avaliação da equipe de vendas pelo gerente de vendas consiste geralmente em abordagens informais e formais:

- *A análise informal* pode fundamentar-se em relatórios de visita, num plano de trabalho ou num plano territorial de marketing e em viagens de campo com o representante para visitar contas-chaves;
- *Analises formais* são caracterizadas por comparações com outros vendedores e pelo desempenho passado em áreas como produtividade e controle de custo.”

Para Churchill e Peter (2000, p. 526) “as medidas para avaliar e controlar a força de vendas incluem critérios objetivos e subjetivos. Os critérios objetivos são mais conhecidos é o desempenho dos vendedores em relação, as metas ou cotas de vendas ”.

“ O gerente de vendas poderia iniciar o processo com uma avaliação quantitativa, examinando o conhecimento que o vendedor tem da empresa, produtos, clientes, concorrentes, território e tarefas. Pode-se atribuir pontuação a traços pessoais – modos, aparência pessoal, modo de falar e temperamento. O gerente de vendas também pode avaliar problemas com a motivação ou com a conformidade às regras vigentes. Cada empresa deve decidir o que considera mais útil chegar ao conhecimento do vendedor. Deve comunicar os critérios aos vendedores para que entendam como seu desempenho esta sendo avaliado e possam fazer um esforço para melhorá-lo”. (KOTLER E ARMSTROG, 2003, p. 427)

Segundo Futrell (2003) , o profissional de vendas devem ser avaliados no final de cada ciclo de desempenho. É o período relacionado as metas de produtos ou atividades de trabalho específicas.

De acordo com Dias (2003), a avaliação de vendedores pode passar por três estágios:

- Orientado para resultados finais: quando o gerente cobra resultados finais.
- Orientado para atividades: quando o gerente cobra por desempenho em atividades rotineiras.
- Orientado para capacidades e competências: quando o gerente se preocupa em desenvolver as habilidades ou conhecimentos do vendedor para que assim possa melhorar o seu desempenho.

2.4 Motivação da Força de Vendas

Para qualquer área da organização, a motivação da equipe é fundamental para o bom andamento do trabalho, integração das pessoas, execução das tarefas, produtividade e até mesmo para a manutenção do ambiente organizacional. Porém, para os vendedores os aspectos motivacionais são imprescindíveis para mantê-los atuantes no mercado.

De acordo com Moreira (2000, p.271) “motivação pode ser definida como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

No mesmo perfil, Las Casas (1999, p.108) afirma que, “a motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas, estas condições são imprescindíveis para o sucesso”.

A citação acima pode ser reforçada com a ilustração de Cobra (1994) onde diz que, para obter desempenhos ascendentes da equipe de vendas muitas vezes é preciso criar um amplo programa motivacional. A consecução dos objetivos e metas de vendas exige além de estímulo e incentivo uma supervisão atenta.

O profissional de vendas precisa ser constantemente estimulado. Segundo Las Casas (1999, p.128) “vendedores insatisfeitos e desmotivados podem prejudicar a imagem da empresa com atitudes indevidas, como expressarem seu descontentamento aos próprios clientes, demonstrar agressividade para “fechar” uma venda comissionado ou ainda outras atitudes negativas”.

De acordo com Kotler (1998, p. 426), “a gerência pode elevar o moral e o desempenho das forças de vendas por meio de clima organizacional, das cotas de vendas e de incentivos positivos”.

Segundo Futrell (2003), a motivação é o estímulo, intensidade, e direção e persistência do esforço direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período. O gerente de vendas procura aumentar a motivação dos vendedores no sentido de levá-los a realizar suas atividades profissionais num alto nível, por meio do desenvolvimento de um composto motivador.

Assim, mais resumidamente, motivação pode ser entendida como a energia que flui dentro das pessoas, direcionando toda a ação. E como toda energia, se não for constantemente alimentada, acaba.

2.5 Recrutamento e seleção dos vendedores

Para que uma operação na força de vendas seja bem sucedida é necessário estar atento ao recrutamento e seleção de bons vendedores. Ou seja, da mesma maneira que a área de compras mantém uma lista de possíveis fornecedores, para que em que na hora em que surja um problema ela possa rapidamente manter a linha de produção funcionando, utilizando-se de um novo fornecedor pré-qualificado, o responsável pelo recrutamento deveria manter também um banco de dados de possíveis candidatos aos cargos que a área comercial necessita.

Neste sentido, Sandhusen (2003), afirma que o objetivo do recrutamento é ter um conjunto de candidatos grande o bastante para proporcionar um número de pessoas com padrões que atendam aos critérios de seleção, assegurando a oportunidade de uma seleção crítica.

No mesmo enfoque Sandhusen (2003) complementa que a seleção dos vendedores é geralmente concluída após o histórico pessoal, a aptidão e resultados de teste de inteligência do candidato terem atendido aos critérios predeterminados pela empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), a gerência decide quais as características necessárias para o recrutamento dos vendedores, então o departamento de recursos humanos procura candidatos por indicações de vendedores atuais, utilizando agências de emprego, publicando anúncios classificados ou até mesmo atraindo os melhores vendedores de outras empresas.

Dentro deste critério, Kotler e Armstrong (2003) sugerem que a seleção pode variar de uma única entrevista informal a longos testes de entrevistas. Os testes geralmente medem a aptidão para vendas, a capacidade analítica e organizacional, traços de personalidade entre outras características.

Mas de acordo com Moreira (2000), para o processo de seleção de um vendedor, assistente de vendas, supervisor ou qualquer outro profissional é necessária uma comparação entre as especificações do cargo, e as características físicas e psíquicas, que são obtidas pelo formulário de descrição do cargo, e as características do candidato.

Neste sentido Moreira (2000) afirma que é neste momento que são utilizadas as técnicas de seleção que possibilitam identificar quais são as condições do candidato – em aspectos como características pessoais, interpessoais e técnicas – para se ocupar o cargo desejado.

Após o recrutamento e seleção dos vendedores a empresa deverá treinar o novo integrante da equipe para que ele traga os resultados exigidos pela empresa.

2.6 Treinamento dos vendedores

Com a contratação de novos vendedores a empresa, para garantir melhor qualidade no serviço prestado deve fornecer aos novatos um período de treinamento.

Moreira (2000), afirma que quando se fala em treinamento de um profissional, refere-se a ações específicas que visam adaptar os profissionais aos pré-requisitos específicos do cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos.

No mesmo enfoque Moreira (2000), diz que para tanto as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas.

Segundo Sandhusen (2003), o treinamento abrange estas áreas:

- *Orientação da companhia:* é importante pois o vendedor irá representá-la. Além disso, o representante necessita saber a quem chamar para um cliente que tenha um problema técnico, para uma investigação sobre a linha de crédito ou para a informação de um especialista;
- *Conhecimento do produto:* o vendedor é o perito no produto e deve estar completamente treinado sobre as características e vantagens derivadas do produto;
- *Atividades não venda:* essas atividades incluem concertos, previsões, amostragem, lidar com reclamações e ajudar os clientes a entender o crédito da companhia e suas políticas de faturamento;
- *Conhecimento do mercado:* o vendedor sendo os olhos e ouvidos da empresa, estará relatando sobre as condições do mercado em relatórios diários de visitas. Não menos importante que esse conhecimento é conseguir saber os pontos de vista e os problemas do cliente.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), muitas empresas costumam enviar seus novos vendedores a campo logo após a contratação pois treinamentos significam altos gastos com instrutores, materiais, espaço e salário com uma pessoa que ainda não está vendendo, e uma perda de oportunidades de vendas porque esta pessoa não está em campo.

Portanto, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que os programas de treinamentos proporcionam aos vendedores conhecer os objetivos da empresa, sua organização, sua

estrutura financeira, suas instalações e seus principais produtos e mercados. Dessa forma a empresa estará beneficiando não somente o vendedor, como também seus principais interesses na busca de atingir suas metas.

2.7 Supervisão da força de vendas

Dentro dessa categoria pode-se qualificar que fazem parte desse rol de profissionais os chefes de venda, de área, de distrito, os supervisores e até mesmo gerentes regionais, distritais e de área.

De acordo com Moreira (2000), o supervisor tem como papel principal garantir que as atribuições e tarefas determinadas e combinadas com os vendedores sejam cumpridas. Para tanto é de sua responsabilidade fazer o acompanhamento diário das atividades de vendas, orientando e cobrando os resultados esperados. Além disso, cabe ao supervisor diagnosticar as dificuldades de sua equipe, encaminhar e treinar os profissionais que apresentam dificuldades no desempenho de sua função, além de distribuir atividades e avaliar o desempenho, propondo promoções e oferecendo reconhecimento ou sanções necessárias.

Segundo Kotler (1998), a supervisão representa o interesse natural e contínuo da empresa pelas atividades de seus funcionários.

Dentro do mesmo enfoque Kotler (1998), diz que as empresas diferem nas formas de dirigir seus vendedores. Geralmente, aqueles que são remunerados basicamente por comissão recebem menor supervisão. Os que são assalariados e devem manter um número definido de clientes, provavelmente, recebem supervisão substancial.

Em suma, o supervisor é responsável pela gestão de uma equipe e suas principais atribuições são: planejamento, organização, direção, e controle das atividades de venda de sua equipe comercial.

2.8 Qualidade de Serviço

Após corrigir suas deficiências na força de vendas e posicionar-se corretamente frente ao mercado atuante, a empresa precisa estar atenta a qualidade de serviço que está sendo prestada a seus clientes e se esta sendo satisfatória.

De acordo com Gronroos (2003), muito frequentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado que se pretende para a qualidade de serviço. Na literatura sobre a qualidade de serviço nota-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular *é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja*. Ou seja, dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo. Deve-se lembrar que *o que conta é a qualidade como percebida por clientes*.

Segundo Lovelock e Wright (2001), existem cinco dimensões amplas consideradas na qualidade de serviço, são elas:

1. *confiabilidade*: a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido no curso de tempo?
2. *tangíveis*: como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?
3. *sensibilidade*: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
4. *segurança*: os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
5. *empatia*: a empresa fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Destas cinco dimensões, a confiabilidade tem constantemente se mostrado o fator mais importante na avaliação da qualidade do serviço pelos clientes.

3 MÉTODO

Para a realização da pesquisa foram utilizados os processos metodológicos quanto ao: delineamento do projeto, população e amostra, coleta de dados e tratamento e análise dos dados. A fim de obter os resultados necessários para a avaliação do projeto.

3.1 Delineamento do Estágio

Este estágio é caracterizado como avaliação formativa, que de acordo com Roesch (1996) nesse tipo de estudo, o propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. A avaliação formativa normalmente implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema, e idealmente, a possibilidade de implementar mudanças sugeridas e observar seus efeitos.

A abordagem predominante é a qualitativa. Esta é adequada, segundo Oliveira (1999, p. 117) pois possuem “facilidade de poder descrever a complexibilidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”.

Foi utilizada também a abordagem quantitativa, que segundo Roesch (1996, p. 122) “se o propósito da pesquisa implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar e o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

3.2 Amostra e População

O estudo foi realizado com os proprietários, representantes e uma amostra de clientes. De acordo com Roesch (1999, p. 130) “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para propósito específico de um estudo”.

Dentro dos objetivos foi necessário o contato com uma amostra dos clientes, segundo Roesch (1996, p. 139) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Dessa forma, utilizou-se uma amostra não probabilística, por julgamento. A amostragem não probabilística de acordo com Malhotra (2001, p. 305) é “uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória dos componentes da amostra. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”.

Por amostragem por julgamento, Malhotra (2001) entende como uma forma de amostragem por conveniência, em que elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Os elementos a serem incluídos na amostra são escolhidos por serem apropriados para participar do estudo. Nesse caso foram selecionados pela pesquisadora, para participar da pesquisa, os 120 clientes avaliados com o maior potencial de compras através do relatório de ranking de vendas por cliente.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. Segundo Toledo e Ovalle (1995, pg. 16) “dados primários são aqueles publicados ou comunicados pelo próprio estudioso ou organização que os haja recolhido”. Para Roesch (1999, p. 168), “os dados secundários são dados existentes, em forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios, e estes não são criados pelo pesquisador”.

A entrevista semi-estruturada foi utilizada na coleta dos dados qualitativos. De acordo com Roesch (1999, p. 159) “entrevistas semi-estruturadas utilizam-se de questões abertas, que permitam ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da

pesquisa” sendo assim, o entrevistador neste tipo de entrevista tem a liberdade de explorar mais amplamente uma questão, onde podem ser respondidas numa conversação informal.

Foi necessário também a utilização de questionários para a coleta dos dados quantitativos. Segundo Roesch (1996, pg. 134) “ questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como a opinião política da população ou a preferência do consumidor”.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Segundo Gil (1994; pg.166), “ a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitam o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação dos dados tem sentido mais amplo as resposta”.

Os dados foram analisados qualitativamente utilizando - se relatórios internos e entrevista semi-estruturada cabendo a pesquisadora interpretar e explicar os resultados. Em seguida a análise quantitativa, neste caso, apesar de ser amostra por julgamento,os resultados foram generalizados e tratados como se fossem probabilístico pois a empresa entende que esses clientes é que apresentam a orientação correta a seguir.

Foram usadas também medidas estatísticas como média ponderada através da escala Likert onde segundo Barros (2002), o respondente indica o grau de importância de acordo com as variáveis e fatores analisados.

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento do trabalho e a apresentação dos resultados. Onde são abordados: A apresentação da empresa; Os Recursos e Processos da Força de vendas; A estratégia de vendas da empresa; A estrutura da força de vendas; Habilidades necessárias para atuação na força de vendas; Motivação, Desenvolvimento e desempenho da Força de vendas; Avaliação dos resultados; Satisfação dos clientes quanto a qualidade do atendimento.

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa Real Pvc Forros Ltda., está localizada na cidade de Timbó SC, Rua: Fritz Lorenz, nº 2511a, distrito industrial tendo como proprietários e diretores os senhores, Alexandre Vailati e Osmair Basini. As atividades da empresa foram iniciadas em março de 1.999 pelo fundador da empresa na época, Sr. Nilso Wiggers.

Especializada na transformação de PVC (Policloreto de vinila) através extrusoras de última geração, a empresa fornece: Forros de PVC nas bitolas de 6, 8 e 10mm e acessórios para acabamento como meia cana, rodaforro e emenda.

No início de suas atividades a empresa contava com duas máquinas extrusoras, tendo uma capacidade de produção de 45.000 m² de forro PVC e 9.750 peças de acessórios em média por mês.

Devido a grande procura do mercado pelo produto, que vem a ser o principal substituto do forro de madeira, a empresa começou a desenvolver-se rapidamente dando um salto em seu faturamento conforme demonstra a tabela 1 na seqüência.

Atualmente, após uma série de investimentos para aumentar sua capacidade de produção, a empresa passa a contar com oito máquinas extrusoras, onde sete são responsáveis pela produção do forro (sendo três delas de extrusão dupla) e uma responsável na produção dos acessórios, gerando uma capacidade de produção de aproximadamente 500.000 m² de forro PVC e em torno de 100.000 peças de acabamentos mês. Esse crescimento na capacidade de produção da empresa permitiu uma grande evolução de vendas anual.

A tabela 1 a seguir apresenta o acompanhamento da evolução de das vendas desde o início das atividades da empresa:

Tabela 1 - Acompanhamento da evolução de vendas anual

Evolução de Vendas Anual	
De março a dezembro de 1999	R\$ 4.282.500,00
De janeiro a dezembro de 2000	R\$ 5.139.394,00
De janeiro a dezembro de 2001	R\$ 6.424.245,50
De janeiro a dezembro de 2002	R\$ 8.351.515,25
De janeiro a dezembro de 2003	R\$ 11.692.121,35
De janeiro a dezembro de 2004	R\$ 17.538.182,03
De janeiro a dezembro de 2005	R\$ 28.061.091,25
De janeiro a setembro de 2006	R\$ 28.383.405,43
Obs.: Baseado nos históricos de vendas da empresa, a previsão para o ano de 2006 será atingir até dezembro aproximadamente R\$ 39.000.000,00	

Fonte: Arquivos Real PVC

A empresa desde o início de suas atividades atente a todos os perfis de clientes que consomem o produto, desde o consumidor final, instalador, lojas de decorações, materiais de construção, atacados até distribuidores. Porém é exigida a compra mínima para faturamento e entrega de pedidos de 200m², a partir dessa quantidade as entregas podem ser feitas em todas as regiões atendidas pela empresa.

O perfil dos clientes atendidos pela empresa está identificado mais a frente, onde foi abordado a estrutura da força de vendas.

4.2 Recursos e processos da Força de Vendas

A empresa Real PVC Forros Ltda. Na sua área de vendas, atualmente conta com o seguinte quadro de funcionários:

- 1 Diretor
- 2 Supervisores
- 1 Coordenadora de vendas
- 2 Telemarketing
- 39 Representantes

O quadro 1, a seguir apresenta distribuição dos representantes por supervisores e por estados:

Quadro 1 – Supervisores por estados

SUPERVISORES	
Supervisor	Estados de Atuação
1 Paulo	Espírito Santo e Minas Gerais
2 Gerson	São Paulo e Rio Grande do Sul

Fonte: Dados primários

O quadro 2, a seguir, apresenta a divisão dos representantes por estado e a cidade a que cada um pertence:

Quadro 2 – Representantes por estado

REPRESENTANTES	
Representante	Cidade
Bahia	
Ramon	Vitória da Conquista
Mato Grosso	
Jonil	Cuiabá
Minas Gerais	
Saldanha	Belo Horizonte
José Acacio	Machado
Bueno	Belo Horizonte
Davi	Montes Claros
Alyxandre	Teófilo Otoni
Levindo	Belo Horizonte
Getulio	Paineiras
João Batista	Governador Valadares
Paraná	
Sandro	Curitiba
Leandro	Francisco Beltrão
Enio	Colombo
Turnambeí	Ponta Grossa
Edwilson	Cascavel
Espírito Santo	
Helio	Vila Velha
Otavio	Vitória

Rio Grande do Sul	
Marcos	Santa Rosa
selles	Porto Alegre
Adalto	Pelotas
Santa Catarina	
Anselmo	Braço do Norte
Amarildo	Jaraguá do Sul
Depaiva	Mafra
Luiz	Joinville
Idinei	Chapecó
Sergio	Itapema
Osmair	Timbó
São Paulo	
Eduardo	Assis
Elton	São Paulo
Rafael	Mogi das Cruzes
Inácio	Sorocaba
Fernando	São Paulo
Marcio	São Paulo
Antonio	São Paulo
Vidal	São Paulo
Rio de Janeiro	
Luíz	Rio de Janeiro
Manoel	Macaé
Paulo	Niterói
Frederico	Campos dos Goytacazes

Fonte: Dados Primários

Dentro do planejamento da força de vendas, segundo o afirmativa do diretor comercial Osmair Basini, a empresa tem como orientação contratar os representantes que já possuam uma carteira de clientes estruturada para dar seqüência imediata ao processo de vendas.

Os representantes são recrutados e selecionados pelos supervisores de cada região. Nas, regiões onde não há supervisores a seleção é feita pelo próprio diretor comercial. Geralmente o recrutamento dos vendedores é feito por indicação de representantes atuais, ou de clientes, publicação de anúncios em jornais da região ou por pesquisas em empresas que se destacam no mercado do mesmo segmento, pelo fato do representante em sua maioria possuir mais de uma representada e a empresa não exigir exclusividade.

Cada representante após sua contratação tem a definição de sua região fechada, ou seja nenhum vendedor poderá vender na região de atuação de outro, caso isso venha a acontecer a comissão da venda será destinada para o representante responsável por aquela região. Isto serve também para os pedidos que são feitos pelos clientes direto na fábrica através do telemarketing. Cada região tem seu representante e ele é responsável por ela.

Os vendedores contratados não recebem nenhum treinamento especial, primeiramente recebem a amostra de produtos aprendem como é feito o cálculo de medidas para a venda e já saem para o mercado prontos para trabalhar. Alguns dos representantes contratados que demonstram maior interesse conhecem a fábrica e tem uma noção de como funciona o processo de produção, mas isso não é regra na contratação dos representantes, alguns deles começam a trabalhar mesmo sem conhecer pessoalmente como funciona a produção da empresa, atuam somente com a noção que lhes é passada através do responsável pela contratação, que pode ser o supervisor ou o diretor de vendas.

Os supervisores e o diretor são responsáveis pela estrutura, contratação e manutenção dessas regiões. Além disso são responsáveis também por uma boa parte do objetivo de vendas traçados pela empresa. Portanto, cabe aos supervisores administrar sua região e passar os objetivos da empresa para cada representante, fazendo o acompanhamento diário de vendas, orientando e cobrando os resultados esperados.

O diretor comercial além de ser o responsável pelo setor da empresa também tem a função de administrar juntamente com a coordenadora de vendas e os telemarketing o restante dos representantes que fazem parte dos estados que não possuem supervisores.

Não existe dentro da empresa um controle padrão de avaliação dos vendedores, eles são cobrados até que a empresa atinja seus números de vendas planejados, que variam de acordo com o planejamento do mês.

Muitas vezes as avaliações são feitas através de comparações de vendas passadas, ou então comparações com outros representantes. Apenas os vendedores contratados como funcionários, que são dois casos na empresa, são obrigados a apresentar relatórios de visitas mensais para uma análise mais profunda do próprio diretor de vendas.

Em muitos casos quando é feita análise dos números de venda de determinado representante e nota-se que existe uma queda significativa, baseada em seus números anteriores ele recebe a visita do supervisor da região ou do próprio diretor, que vai até ele trabalhar em conjunto por alguns dias, para diagnosticar o que esta acontecendo, e verificar se o fato é problema de mercado ou se o representante que é o responsável por não conseguir dominar a situação.

O processo de vendas no atendimento para cada perfil de clientes atualmente não é muito diferenciado pela empresa. No caso de atacadistas e distribuidores que consomem um volume maior de produtos geralmente é feita uma condição de preço especial, em torno de 5% a 7% menor do os outros clientes. Materiais de Construção, lojas de decoração, construtoras e instaladores têm uma média de preços iguais, sendo que, quando se trata de consumidores finais o indicado para os representantes é que procurem crescer no mínimo 7% em relação ao preço dos clientes antes citados, porém nem sempre essa condição é respeitada pelos mesmos quando a compra do consumidor final resulta em uma boa quantia em sua comissão.

4.3 Estratégia de vendas da empresa

Atualmente a estratégia de vendas da empresa resume-se a venda interna e venda por representantes. Dessa forma, a venda é feita através de pessoal interno (telemarketing), que trabalha exclusivamente para a empresa em tempo integral atendendo os clientes por telefone ou recebendo visitas de compradores potenciais. E também através de uma força de vendas contratada, ou seja, representantes comerciais que são remunerados na base de comissões sobre vendas realizadas.

As vendas internas representam uma média mensal de aproximadamente 15% do total de vendas da empresa.

As vendas realizadas internamente atendem a todos os perfis de clientes. Após a primeira compra o cliente da venda interna é passado para o representante da região que começa a vendê-lo normalmente juntos com o restante de sua carteira.

Os clientes atendidos diretamente pelo telemarketing, geralmente são os clientes mais antigos que já estão acostumados com as atendentes internas, e que já possuem um bom histórico de compras com a empresa. Esses clientes geralmente são visitados diretamente pelo diretor comercial, e têm em sua maioria um grande potencial de compras e devido ao fato da venda interna não repassar comissão as condições de preços tornam-se mais atraentes.

A empresa não possui um relatório de meta de vendas oficial. Não existe meta específica por representante, e sim uma meta geral de vendas que é definida antes do mês vigente e repassada apenas para o pessoal de vendas interno.

4.4 Estrutura da Força de Vendas

A estrutura, ou seja, maneira que a empresa organiza sua força de vendas é pela divisão por regiões, onde o representante de determinado território faz a venda de todo mix de produtos.

As regiões de atuação dos representantes são divididas por estado e definido regiões dentro de cada estado, cada representante é responsável por uma cidade ou um conjunto de cidade. Conforme quadro 3 a seguir.

O quadro 3, a seguir, apresenta a quantidade de representantes por estados e por supervisores:

Quadro 3 - Representantes por estado e supervisores

Supervisor: Paulo	
Estado	Nº Representantes
Minas Gerais	8
Espírito Santo	2
Supervisor: Gerson	
Estado	Nº Representantes
São Paulo	8
Rio Grande do Sul	3
Outros Estados	
Estado	Nº Representantes
Bahia	1
Mato Grosso	1
Paraná	5
Santa Catarina	7
Rio de Janeiro	4

Fonte: Dados Primários

Os clientes atendidos pelos representantes na sua região podem ter perfis diferenciados. Para saber qual a proporção de cada um deles em relação ao total de clientes atendidos foi feito um estudo com um total de 2949 clientes atendidos pelos representantes nos últimos seis meses conforme mostram a tabela 1 e o gráfico 1 a seguir:

A tabela 2 a seguir, apresenta o perfil de clientes atendidos pelos representantes da empresa nos últimos seis meses:

Tabela 2 – Perfil de Clientes por carteira

Materiais de Construção	Atacado	Distribuidor	Construtora	Lojas de Decorações	Instalador	Consumidor Final
1.381	264	235	382	353	188	141

Fonte: Dados Primários

O Gráfico 1 a seguir apresenta o perfil de clientes atendidos pelos representantes da empresa:

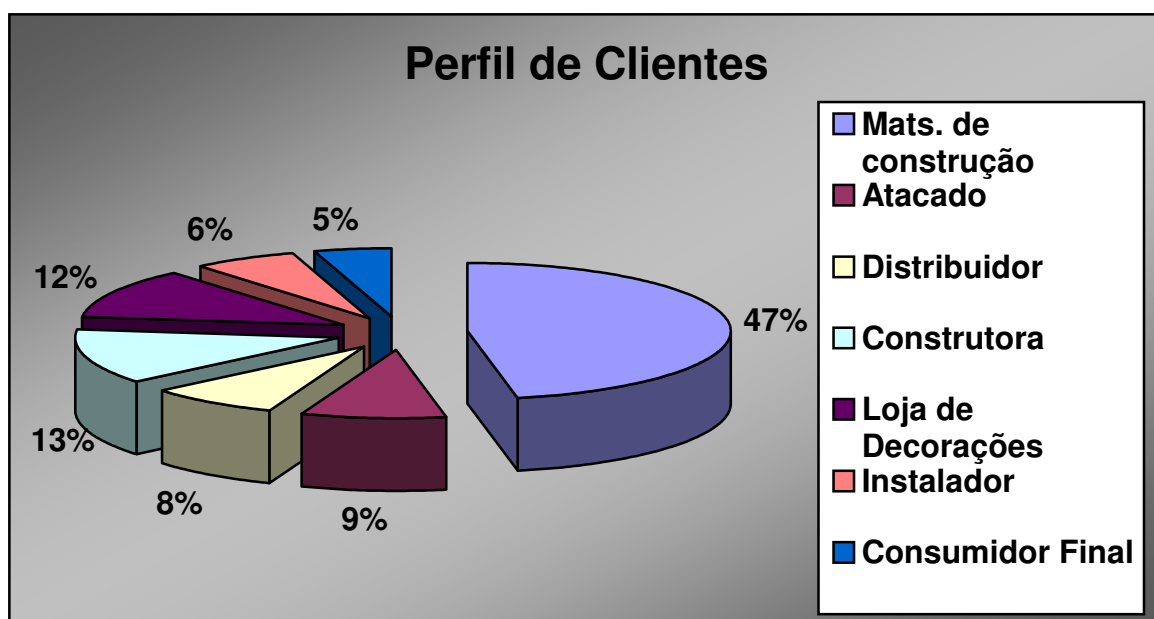


Gráfico 1 – Perfil de clientes por carteira

Fonte: Arquivo Real PVC

Este gráfico mostra todos os tipos de clientes atendidos pela empresa. A análise foi feita através da carteira dos clientes atendidos no últimos seis meses. Ou seja, como a empresa organiza sua força de vendas somente por região os representantes tem a liberdade para atender todos os perfis de clientes independente do volume de compra de cada um deles.

4.5 Habilidades necessárias para a atuação na força de vendas

Conforme entrevista realizada junto com os 120 clientes considerados mais importantes para a empresa, no sentido de potencial de compras, foram identificadas as habilidades necessárias para os representantes da empresa Real PVC. O primeiro item relacionado pelos clientes são as características pessoais, como a forma de se vestir, altura da voz, educação e alguns hábitos. Falar alto por exemplo foi citado como uma forma inconveniente de apresentar os produtos.

Clientes como atacados e distribuidores que compram um volume maior de produtos, definiram que o representante deve ser um profissional dinâmico, versátil e além de tudo deve conhecer o seu ramo de atividade e as várias necessidades de seus clientes para que tenha condições de sugerir negócios adequados.

As Construtoras citam que o representante tem que saber detalhes sobre a instalação do produto e também tenha sempre uma sugestão de empresas instaladoras para recomendar já que a empresa não presta este tipo de serviço.

A Empatia por parte do representante, também foi muito citada pelos entrevistados, que afirmaram que vendedores “tiradores de pedidos” não tem mais lugar no mercado, hoje em dia são exigido muito mais responsabilidades para um representante. A venda não deve terminar depois que o pedido é efetivado. Os clientes exigem que o pós-venda não seja esquecido porque dessa forma o vendedor pode ser esquecido também.

O gerente de vendas, que também já foi representante da empresa afirmou, que a maior habilidade que um representante deve ter é, além de conhecer bem o produto, saber entender a necessidade de compra de cada cliente de sua carteira, proporcionar a eles bons negócios e nunca prometer algo que não poderá ser cumprido pela empresa.

4.6 Motivação, desenvolvimento e desempenho da força de vendas

A empresa tem a política de manter contato diário com os representantes. O objetivo deste contato é obter informações para saber existem problemas na empresa que estão os prejudicando e dessa forma encontrar soluções para motivá-los.

Além disso são feitas reuniões anuais seguida de confraternização, no fim de ano onde é passado aos representantes se a empresa atingiu ou não seus objetivos e os objetivos para o ano seguinte, onde os representantes são colocados como os principais responsáveis na conquista do objetivo.

Os representantes recebem comissão de 5% sobre sua venda que lhes é pago conforme a liquidação dos títulos. Como meio de incentivo a empresa procura também manter agilidade na entrega e faturamento dos pedidos para que o representante possa receber seus pagamento com mais rapidez e maior e volume.

O desempenho dos vendedores é avaliado de forma quantitativa, através de seus números e também de forma qualitativa através das observações diretas dos supervisores e diretor da empresa quanto ao desempenho de vendas e relacionamento com os clientes.

Os representantes entrevistados afirmaram que uma ótima forma de motivar o pessoal de campo é fazer uma projeção de vendas oficial, repassá-la a eles com o intuito de premiar o representante que atingir os objetivos determinados pela empresa.

4.7 Avaliação dos resultados da força de Vendas

Para a avaliação dos resultados foi desenvolvida uma tabela detalhada dos últimos seis meses de venda.

A tabela 3 a seguir, representa a produção dos vendedores mês a mês por supervisor, por estado e representantes.

Tabela 3 – Detalhamento dos últimos seis meses de venda, por supervisor, por estado e por representante

Área	Meses											
	Abril	% Sobre Total	Maior	% Sobre Total	Junho	% Sobre Total	Julho	% Sobre Total	Agosto	% Sobre Total	Setembro	% Sobre Total
Supervisor: Gerson												
Estado: São Paulo												
Eduardo	R\$ 50.152,48	1,63%	R\$ 30.058,92	0,93%	R\$ 60.684,03	1,71%	R\$ 78.901,14	1,94%	R\$ 85.570,41	2,28%	R\$ 99.644,46	2,55%
Eilton	R\$ 37.903,27	1,23%	R\$ 18.852,15	0,58%	R\$ 22.897,76	0,65%	R\$ 25.489,83	0,63%	R\$ 38.253,91	1,02%	R\$ 35.679,39	0,91%
Rafael	R\$ 14.974,44	0,49%	R\$ 9.142,44	0,28%	R\$ 10.590,24	0,30%	R\$ 15.196,91	0,37%	R\$ 30.255,74	0,80%	R\$ 37.298,02	0,96%
Inácio	R\$ 74.333,40	2,42%	R\$ 60.344,24	1,86%	R\$ 48.635,85	1,37%	R\$ 48.857,97	1,20%	R\$ 72.568,79	1,93%	R\$ 86.029,84	2,21%
Fernando	R\$ 15.671,80	0,51%	R\$ 10.175,72	0,31%	R\$ 50.128,95	1,41%	R\$ 53.250,41	1,31%	R\$ 73.269,56	1,95%	R\$ 81.761,71	2,10%
Marcio	R\$ 12.838,24	0,42%	R\$ 6.911,87	0,21%	R\$ 20.654,30	0,58%	R\$ 22.503,98	0,55%	R\$ 44.789,39	1,19%	R\$ 46.000,92	1,18%
Antonio	R\$ 6.475,90	0,21%	R\$ 7.675,45	0,24%	R\$ 9.768,87	0,28%	R\$ 15.940,33	0,39%	R\$ 26.509,29	0,71%	R\$ 28.672,95	0,74%
Vidal	R\$ 3.469,22	0,11%	R\$ 3.724,01	0,11%	R\$ 12.162,55	0,34%	R\$ 17.836,90	0,44%	R\$ 32.899,67	0,88%	R\$ 33.928,74	0,87%
Total	R\$ 215.818,75	7,02%	R\$ 146.884,80	4,53%	R\$ 235.522,55	6,64%	R\$ 277.977,47	6,84%	R\$ 404.116,76	10,75%	R\$ 449.016,03	11,51%
Estado: Rio Grande do Sul												
Marcos	R\$ 14.565,88	0,47%	R\$ 10.138,16	0,31%	R\$ 10.980,76	0,31%	R\$ 25.125,84	0,62%	R\$ 18.998,07	0,51%	R\$ 15.483,93	0,40%
Selles	R\$ 57.806,11	1,88%	R\$ 104.403,41	3,22%	R\$ 221.089,53	6,23%	R\$ 303.610,26	7,47%	R\$ 195.282,35	5,19%	R\$ 175.874,63	4,51%
Adalto	R\$ 40.712,38	1,32%	R\$ 27.277,87	0,84%	R\$ 28.650,95	0,81%	R\$ 72.104,52	1,77%	R\$ 61.962,28	1,65%	R\$ 38.394,93	0,98%
Total	R\$ 113.084,37	3,68%	R\$ 141.819,44	4,38%	R\$ 260.721,24	7,35%	R\$ 400.840,62	9,86%	R\$ 276.242,70	7,35%	R\$ 229.753,49	5,89%
Supervisor: Paulo												
Estado: Minas Gerais												
Saldanha	R\$ 13.140,75	0,43%	R\$ 19.247,84	0,59%	R\$ 30.542,97	0,86%	R\$ 32.540,40	0,80%	R\$ 30.893,90	0,82%	R\$ 25.892,83	0,66%
Jose Acácio	R\$ 7.587,89	0,25%	R\$ 6.677,05	0,21%	R\$ 10.987,76	0,31%	R\$ 18.760,38	0,46%	R\$ 20.092,89	0,53%	R\$ 20.910,81	0,54%
Bueno	R\$ 12.788,67	0,42%	R\$ 15.476,46	0,48%	R\$ 25.898,37	0,73%	R\$ 28.980,60	0,71%	R\$ 29.234,90	0,78%	R\$ 27.637,90	0,71%
Davi	R\$ 8.768,56	0,29%	R\$ 12.536,87	0,39%	R\$ 20.984,74	0,59%	R\$ 29.649,12	0,73%	R\$ 31.892,75	0,85%	R\$ 20.892,74	0,54%
Alyxandre	R\$ 13.852,80	0,45%	R\$ 21.873,92	0,67%	R\$ 35.978,00	1,01%	R\$ 45.908,90	1,13%	R\$ 46.829,92	1,25%	R\$ 35.390,87	0,91%
Levindo	R\$ 14.110,77	0,46%	R\$ 17.323,00	0,53%	R\$ 28.897,87	0,81%	R\$ 32.937,80	0,81%	R\$ 33.540,84	0,89%	R\$ 28.178,46	0,72%
Getulio	R\$ 20.760,08	0,68%	R\$ 24.162,54	0,75%	R\$ 39.876,53	1,12%	R\$ 42.874,00	1,05%	R\$ 43.389,78	1,15%	R\$ 38.829,72	1,00%
João Batista	R\$ 21.342,45	0,69%	R\$ 23.024,02	0,71%	R\$ 36.876,44	1,04%	R\$ 38.289,40	0,94%	R\$ 39.298,45	1,05%	R\$ 30.782,92	0,79%
Total	R\$ 112.351,97	3,65%	R\$ 140.321,70	4,33%	R\$ 230.042,68	6,48%	R\$ 269.940,60	6,64%	R\$ 275.173,43	7,32%	R\$ 228.516,25	5,86%
Estado: Espírito Santo												
Heilo	R\$ 71.786,89	2,34%	R\$ 74.879,76	2,31%	R\$ 50.987,67	1,44%	R\$ 62.782,02	1,54%	R\$ 71.920,90	1,91%	R\$ 88.782,92	2,28%
Otávio	R\$ 38.784,30	1,26%	R\$ 47.938,78	1,48%	R\$ 48.378,93	1,36%	R\$ 58.363,93	1,44%	R\$ 60.387,20	1,61%	R\$ 65.894,04	1,69%
Total	R\$ 110.571,19	3,60%	R\$ 122.818,54	3,79%	R\$ 99.366,60	2,80%	R\$ 121.145,95	2,98%	R\$ 132.308,10	3,52%	R\$ 88.782,92	2,28%

Estados Sem Supervisor												
Estado: Santa Catarina												
Anselmo	R\$ 95.884,08	3,12%	R\$ 99.330,63	3,06%	R\$ 145.195,78	4,09%	R\$ 145.195,78	3,57%	R\$ 145.656,72	3,87%	R\$ 90.672,92	2,32%
Amarildo	R\$ 229.411,83	7,46%	R\$ 230.139,32	7,10%	R\$ 436.701,41	12,31%	R\$ 304.967,99	7,50%	R\$ 297.568,47	7,92%	R\$ 337.122,27	8,64%
Depaiva	R\$ 182.947,74	5,95%	R\$ 226.685,35	6,99%	R\$ 309.449,34	8,72%	R\$ 305.938,07	7,52%	R\$ 206.318,81	5,49%	R\$ 210.771,09	5,40%
Luiz Denar	R\$ 64.869,24	2,11%	R\$ 68.018,21	2,10%	R\$ 37.175,70	1,05%	R\$ 106.373,49	2,62%	R\$ 123.081,09	3,27%	R\$ 144.645,48	3,71%
Idinei	R\$ 78.581,30	2,56%	R\$ 94.163,72	2,91%	R\$ 98.703,99	2,78%	R\$ 102.172,22	2,51%	R\$ 106.386,94	2,83%	R\$ 98.405,46	2,52%
Sergio	R\$ 34.083,20	1,11%	R\$ 60.174,82	1,86%	R\$ 39.180,37	1,10%	R\$ 58.405,06	1,44%	R\$ 98.448,24	2,62%	R\$ 56.115,34	1,44%
Osmair	R\$ 49.720,01	1,62%	R\$ 105.149,82	3,24%	R\$ 91.262,02	2,57%	R\$ 89.864,30	2,21%	R\$ 131.864,03	3,51%	R\$ 166.746,81	4,28%
Total	R\$ 735.497,40	23,93%	R\$ 883.661,87	27,26%	R\$ 1.157.668,61	32,62%	R\$ 1.112.916,91	27,37%	R\$ 1.109.324,30	29,51%	R\$ 1.104.479,37	28,32%
Estado: Paraná												
Sandro	R\$ 113.020,48	3,68%	R\$ 75.586,70	2,33%	R\$ 118.373,00	3,34%	R\$ 142.989,56	3,52%	R\$ 172.381,41	4,59%	R\$ 120.064,28	3,08%
Leandro	R\$ 112.209,08	3,65%	R\$ 120.768,03	3,73%	R\$ 91.127,70	2,57%	R\$ 67.701,26	1,67%	R\$ 52.783,41	1,40%	R\$ 46.275,84	1,19%
Enio	R\$ 39.388,64	1,28%	R\$ 58.558,93	1,81%	R\$ 77.442,88	2,18%	R\$ 39.778,42	0,98%	R\$ 79.879,27	2,12%	R\$ 76.445,45	1,96%
Turnambeí	R\$ 59.949,45	1,95%	R\$ 112.108,83	3,46%	R\$ 92.107,68	2,60%	R\$ 59.805,64	1,47%	R\$ 93.915,03	2,50%	R\$ 84.491,15	2,17%
Edwilson	R\$ 88.622,95	2,88%	R\$ 253.002,15	7,81%	R\$ 210.010,22	5,92%	R\$ 246.200,45	6,06%	R\$ 256.153,44	6,81%	R\$ 155.046,71	3,98%
Total	R\$ 413.190,60	13,44%	R\$ 620.024,64	19,13%	R\$ 589.061,48	16,60%	R\$ 556.475,33	13,69%	R\$ 655.112,56	17,43%	R\$ 482.323,43	12,37%
Estado: Bahia												
Ramon	R\$ 73.093,76	2,38%	R\$ 33.348,26	1,03%	R\$ 42.462,88	1,20%	R\$ 110.849,40	2,73%	R\$ 116.531,73	3,10%	R\$ 108.834,00	2,79%
Total	R\$ 73.093,76	2,38%	R\$ 33.348,26	1,03%	R\$ 42.462,88	1,20%	R\$ 110.849,40	2,73%	R\$ 116.531,73	3,10%	R\$ 108.834,00	2,79%
Estado: Rio de Janeiro												
Luiz	R\$ 80.572,65	2,62%	R\$ 92.718,14	2,86%	R\$ 76.910,98	2,17%	R\$ 107.184,84	2,64%	R\$ 172.951,44	4,60%	R\$ 45.915,90	1,18%
Frederico	R\$ 73.111,23	2,38%	R\$ 50.683,45	1,56%	R\$ 43.589,99	1,23%	R\$ 46.894,99	1,15%	R\$ 28.790,92	0,77%	R\$ 15.902,82	0,41%
Paulo	R\$ 71.783,15	2,34%	R\$ 45.378,29	1,40%	R\$ 38.856,71	1,09%	R\$ 44.395,95	1,09%	R\$ 25.744,12	0,68%	R\$ 13.092,90	0,34%
Manoel	R\$ 71.090,64	2,31%	R\$ 60.346,92	1,86%	R\$ 111.799,32	3,15%	R\$ 119.997,67	2,95%	R\$ 145.363,04	3,87%	R\$ 150.939,98	3,87%
Total	R\$ 296.557,67	9,65%	R\$ 249.126,80	7,69%	R\$ 271.157,00	7,64%	R\$ 318.473,45	7,83%	R\$ 372.849,52	9,92%	R\$ 225.851,60	5,79%
Estado: Mato Grosso												
Jonil	R\$ 95.970,08	3,12%	R\$ 128.688,54	3,97%	R\$ 99.352,28	2,80%	R\$ 135.139,84	3,32%	R\$ 134.091,22	3,57%	R\$ 153.954,80	3,95%
Total	R\$ 95.970,08	3,12%	R\$ 128.688,54	3,97%	R\$ 99.352,28	2,80%	R\$ 135.139,84	3,32%	R\$ 134.091,22	3,57%	R\$ 153.954,80	3,95%
Todos os Estados												
Telemarketing	R\$ 564.029,99	18,35%	R\$ 910.892,91	28,10%	R\$ 959.790,84	27,04%	R\$ 834.065,84	20,51%	R\$ 496.461,05	13,21%	R\$ 747.989,06	19,18%
TOTAL GERAL	R\$ 3.073.945,00		R\$ 3.241.093,19		R\$ 3.548.891,94		R\$ 4.065.871,86		R\$ 3.759.198,33		R\$ 3.900.071,66	

Fonte: Dados Primários

A tabela 3 acima mostra com detalhes a venda individual de cada representante, supervisor e cada estado.

O supervisor Gerson responsável pelos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul foi contratado pela empresa no dia 13 de junho de 2007. A partir daquele mês conforme mostra a tabela a empresa obteve crescimento mensal no estado de São Paulo pois o supervisor começou um trabalho intenso de vendas com os representantes que já eram contratados da empresa.

No estado do Rio Grande do Sul, de responsabilidade do mesmo supervisor, não houve o mesmo desenvolvimento no crescimento, já que em junho alcançou um pico de vendas devido a uma promoção de preços e voltou a cair nos meses seguintes.

O supervisor Paulo responsável pelos estados de Minas Gerais e Espírito Santo também foi contratado no dia 13 de junho. Ambos supervisores foram contratados pela empresa devido ao fato da maioria dos representantes desses estados apresentarem um valor baixo de vendas em relação aos representantes dos outros estados conforme a própria tabela mostra.

Ambos estados de Minas Gerais e Espírito Santo tiveram uma venda mensal crescente após a contratação do supervisor, porém ambos tiveram uma queda significativa no mês de dezembro, onde ocorreu a ausência do supervisor para possível contratação de outro que não foi concretizada.

O estado de Santa Catarina mostra crescimento em todos os meses. Esse fato ocorre principalmente pelo fator da logística favorável pois a empresa consegue atender com mais eficácia os clientes do mesmo estado. Outro fator de contribuição desse crescimento é a grande participação dos representantes Amarildo e Depaiva, que tem uma política própria de atender em sua maioria clientes com o perfil de distribuidores, atacados e materiais de construção que contribuem para uma venda maior e conseqüentemente para o crescimento das mesmas.

Os estados do Paraná e Rio de Janeiro por estarem localizados próximos, em relação ao estado de origem da fábrica, também conseguem manter seu crescimento devido ao fator da logística favorável para entrega das mercadorias.

Em termos de localização o Estado do Paraná com o Rio Grande do Sul facilitam as condições de entrega pelo fato de poder agregar cargas por estarem na região sul, e o estado do Rio de Janeiro com São Paulo também possibilitam essa mesma facilidade por estarem na mesma região sudeste. Esse fato possibilita uma entrega mais rápida ao cliente.

Os estados da Bahia e do Mato Grosso mantêm sua média de crescimento mensal apesar de cada estado possuir somente um representantes e cada um deles com uma carteira de clientes praticamente fixa.

O telemarketing apresenta grandes oscilações mensais devido ao fato de ter também como função a tarefa de abrir novos clientes efetuar vendas e posteriormente repassar esses clientes aos representantes, ou seja, alguns meses apresentam maior abertura de clientes, em outros são feitas programações de vendas com clientes antigos, por isso essa tendência de queda e crescimento oscilante.

A seguir, para análise referente a venda por região e por representantes foi desenvolvido um acompanhamento gráfico da evolução de vendas nos últimos seis meses dos principais estados e representantes, destacando a venda por região e por representantes conforme a descrição tabela 3 acima citada.

- ✓ Venda no mês de janeiro 2007: R\$ 2.215.311,55
- ✓ Venda no mês de fevereiro 2007: R\$ 2.169.037,00
- ✓ Venda no mês de março 2007: R\$ 2.410.784,90

Segue o acompanhamento gráfico de vendas a partir do mês de abril à setembro com ênfase nos representantes e nos estados:

A tabela 4 a seguir, refere-se a venda por estados no mês abril:

Tabela 4 – Venda por estado mês de abril

Santa Catarina	Paraná	Rio de Janeiro	São Paulo	Rio Grande do Sul	Outros Estados
R\$ 735.497,40	R\$ 413.190,60	R\$ 296.557,67	R\$ 215.818,75	R\$ 113.084,37	R\$ 1.299.796,21

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 2 , demonstra em percentual a venda por estados no mês de abril referente a tabela 4:

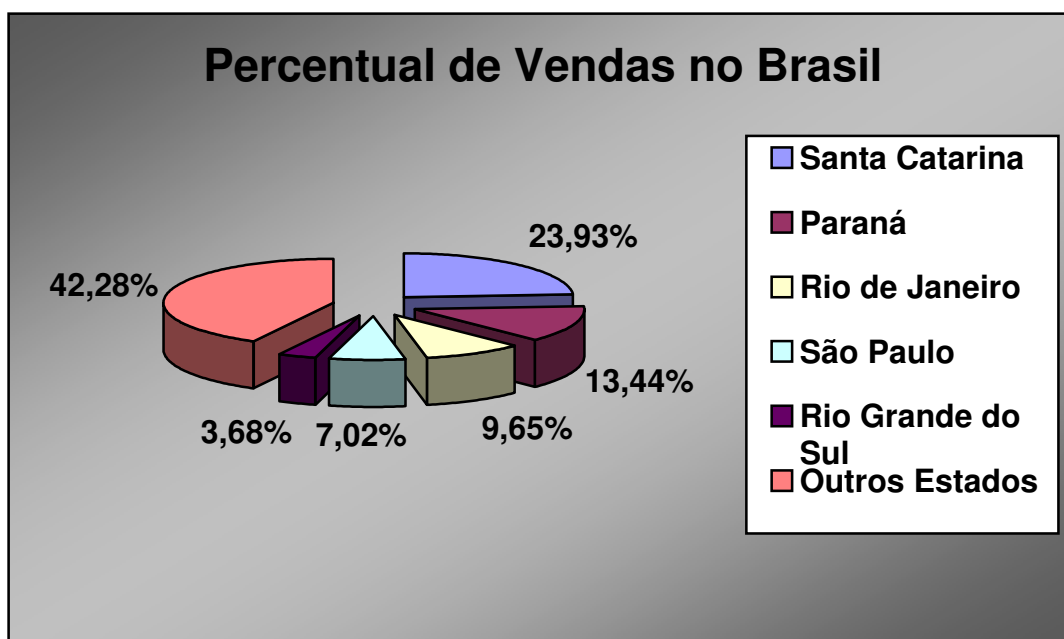


Gráfico 2 – Venda por estado mês de abril

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Abril: R\$ 3.073.945,00

O gráfico acima referente as vendas por regiões no mês de abril, mostra que Santa Catarina sozinha foi responsável por 23,93% das vendas, em seguida o Paraná com 13,44%, o Rio de Janeiro com 9,65%, são Paulo com 7,02 , Rio Grande do Sul com 3,68%. Os outros estados juntos totalizaram 42,28% do total de vendas.

A tabela 5 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de abril:

Tabela 5 - Performance dos representantes mês de abril

Representantes	Venda
Amarildo	R\$ 229.401,83
Depaiva	R\$ 182.947,74
Sandro	R\$ 113.020,48
Leandro	R\$ 112.209,08
Jonil	R\$ 95.970,08
Anselmo	R\$ 95.884,08
Edwilson	R\$ 88.622,95
Luiz	R\$ 80.572,65
Idinei	R\$ 78.581,30
Inácio	R\$ 74.333,40
Telemarketing	R\$ 564.029,99
Outros Representantes	R\$ 1.358.371,42

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 3 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de abril, conforme a tabela 5 :

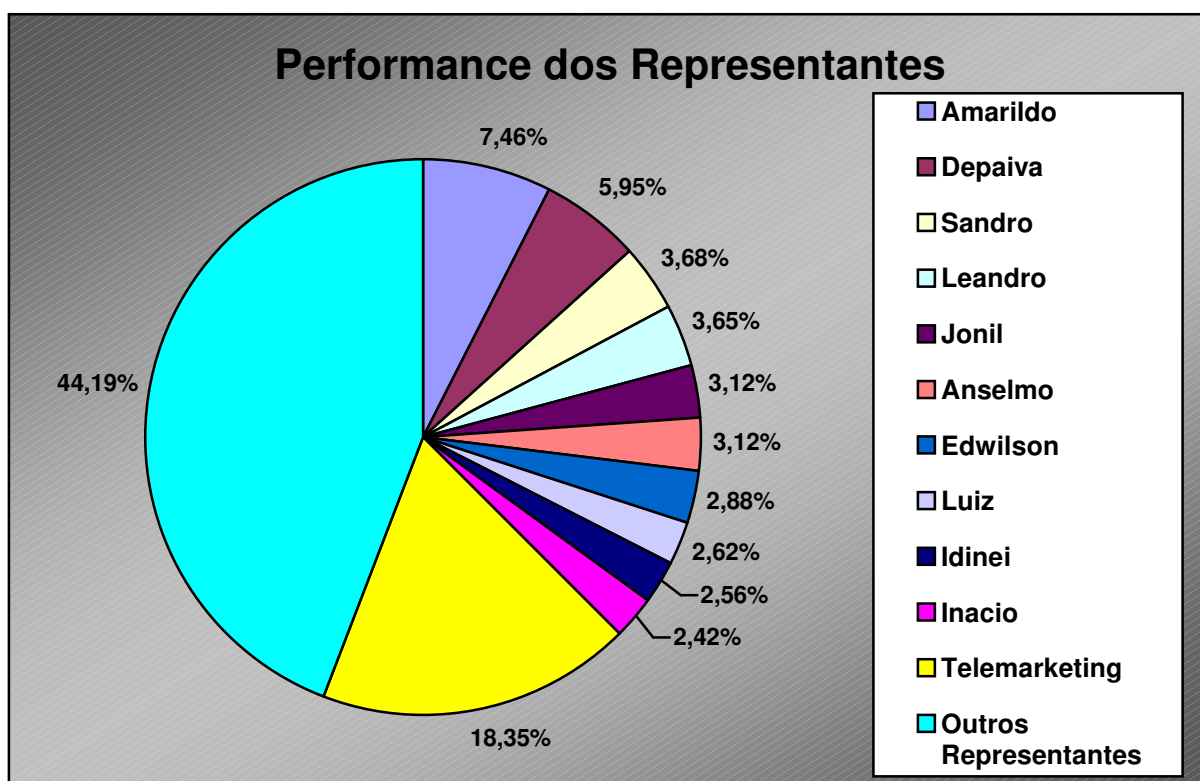


Gráfico 3 – Performance representantes mês de abril

Fonte: Arquivos Real PVC

O gráfico acima mostra que nos mês de abril dez representantes e o telemarketing, representaram quase 55,81% do total de vendas mensal, ou seja os outros 29 representantes juntos totalizaram 44,19% de vendas no mês de abril.

A tabela 6 a seguir, refere-se a venda por estados no mês de maio:

Tabela 6 – Venda por estado mês de maio

Santa Catarina	Paraná	Rio de Janeiro	São Paulo	Rio Grande do Sul	Outros Estados
R\$ 883.661,87	R\$ 620.024,64	R\$ 249.126,80	R\$ 146.884,80	R\$ 141.819,44	R\$ 1.216.984,74

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 4 a seguir, demonstra em percentual a venda por estados no mês de maio referente a tabela 6:

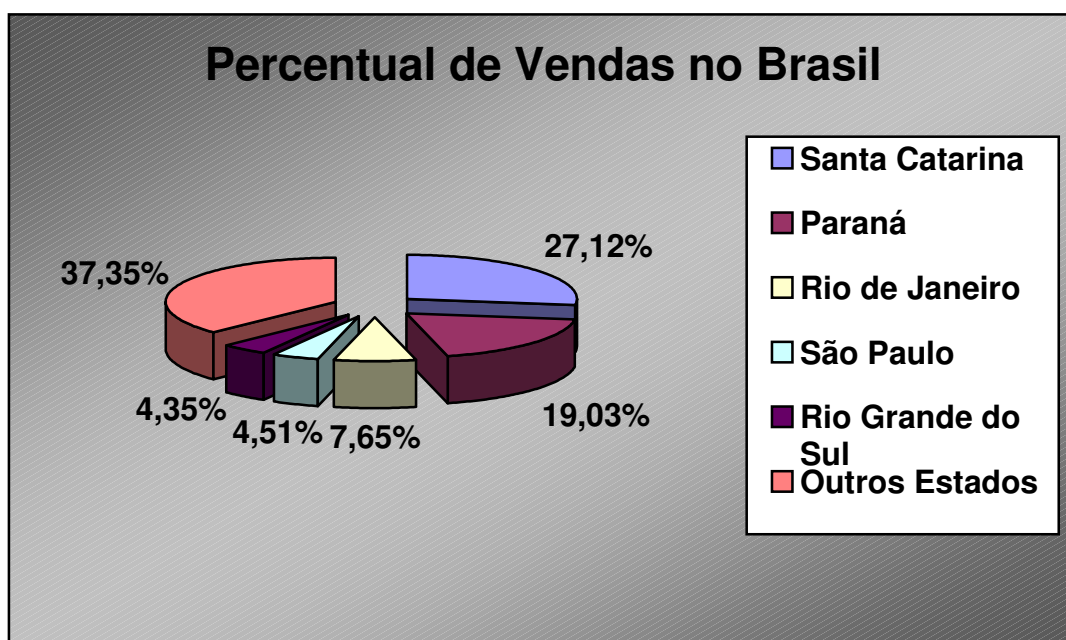


Gráfico 4 – Vendas por estado mês de maio

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Maio: R\$ 3.241.093,19

Este gráfico mostra que nos mês de maio houve um aumento da participação de vendas de estado Santa Catarina para 27,12%, do Paraná para 19,03, do Rio de Janeiro para 7,65% . Uma queda no estado de São Paulo para 4,51% e crescimento

também no estado do Rio Grande do Sul para 4,35%. Já os outros estados diminuíram sua participação para 37,35% neste mês.

A tabela 7 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de maio:

Tabela 7 – Performance dos representantes mês de maio

Representantes	Venda
Edwilson	R\$ 253.002,15
Amarildo	R\$ 230.139,32
Depaiva	R\$ 226.685,35
Jonil	R\$ 128.688,54
Leandro	R\$ 120.768,03
Turnambeí	R\$ 112.108,83
Osmair	R\$ 105.149,82
Selles	R\$ 104.403,41
Anselmo	R\$ 99.330,63
Idinei	R\$ 94.163,72
Telemarketig	R\$ 910.760,51
Outros Representantes	R\$ 855.892,91

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 5 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de maio, conforme a tabela 7 :

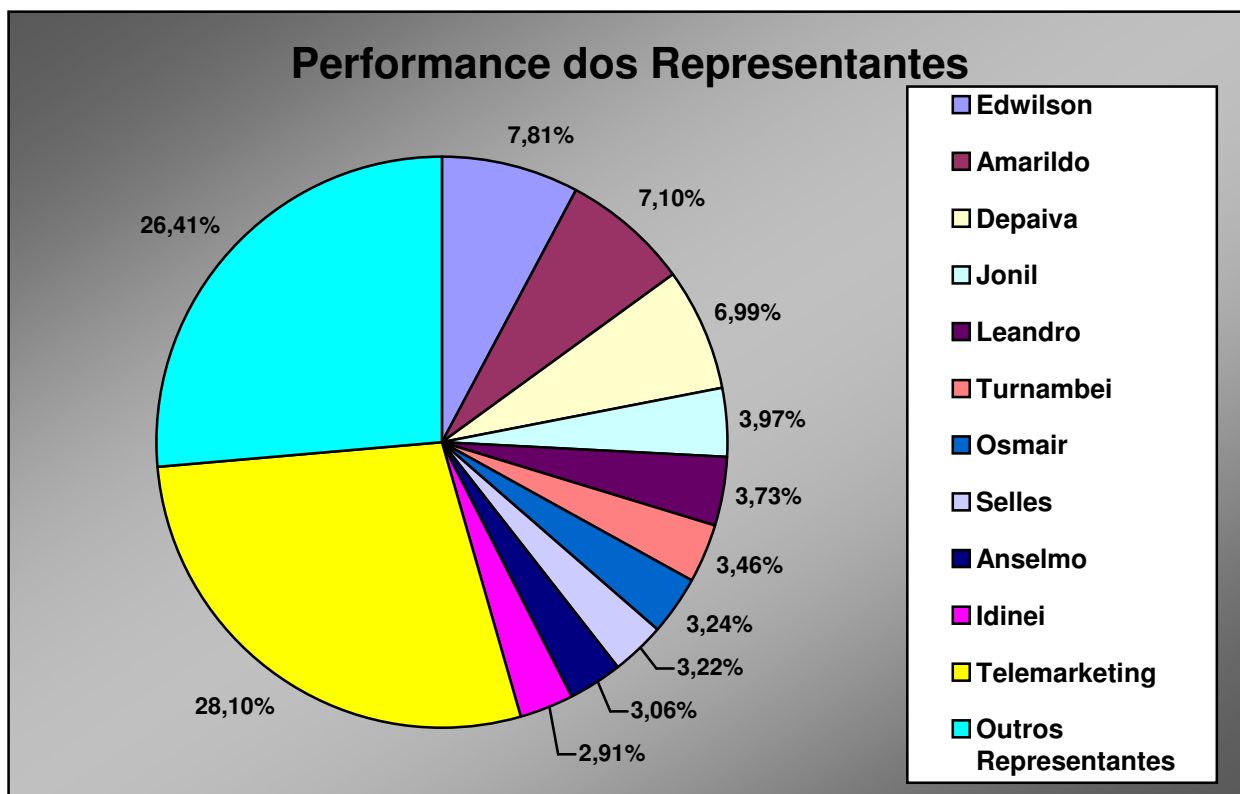


Gráfico 5 – Performance dos Representantes mês de maio

Fonte: Arquivos Real PVC

O gráfico acima apresenta o grande crescimento da participação das vendas no mês de maio por parte dos dez primeiros representantes que sozinhos representaram 47,49% das vendas, enquanto o telemarketing cresce para 28,10% e os outros representantes caem para 26,41% do total de vendas no mês

A tabela 8 a seguir, refere-se a venda por estados no mês de junho:

Tabela 8 - Venda por estado mês de junho

Santa Catarina	Paraná	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	São Paulo	Outros Estados
R\$ 1.157.668,61	R\$ 589.061,48	R\$ 271.157,00	R\$ 260.721,24	R\$ 235.522,55	R\$ 1.034.161,06

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 6 a seguir, demonstra em percentual a venda por estados no mês de junho referente a tabela 8:

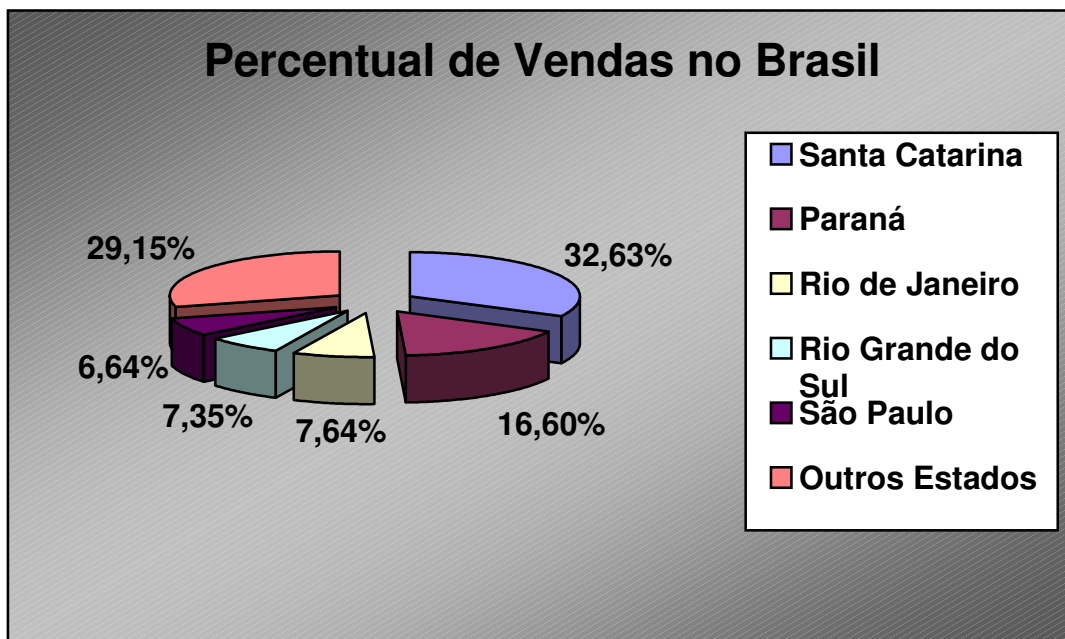


Gráfico 6 – Venda por estado mês de junho

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Junho: R\$ 3.548.891,94

O gráfico acima mostra que o estado de Santa Catarina mantém um aumento contínuo de sua participação nas vendas. No mês de maio Santa Catarina cresceu para 32,63% do total de vendas, o Paraná também cresce para 16,50%, o Rio de Janeiro para

7,64%. O Rio Grande do Sul ganha uma posição, passando a representar 7,35% e o São Paulo cai para 6,64%. Os outros estados continuam diminuindo sua participação, neste mês representaram apenas 29,15% do total de vendas.

A tabela 9 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de Junho:

Tabela 9 – Performance dos representantes mês de junho

Representantes	Venda
Amarildo	R\$ 436.701,41
Depaiva	R\$ 309.449,34
Selles	R\$ 221.089,53
Edwilson	R\$ 210.010,22
Sandro	R\$ 118.373,00
Manoel	R\$ 111.799,32
Jonil	R\$ 99.352,28
Idinei	R\$ 98.703,99
Turnambeí	R\$ 92.107,68
Osmair	R\$ 91.682,02
Telemarketig	R\$ 799.832,31
Outros Representantes	R\$ 959.790,84

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 7 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de junho, conforme a tabela 9 :

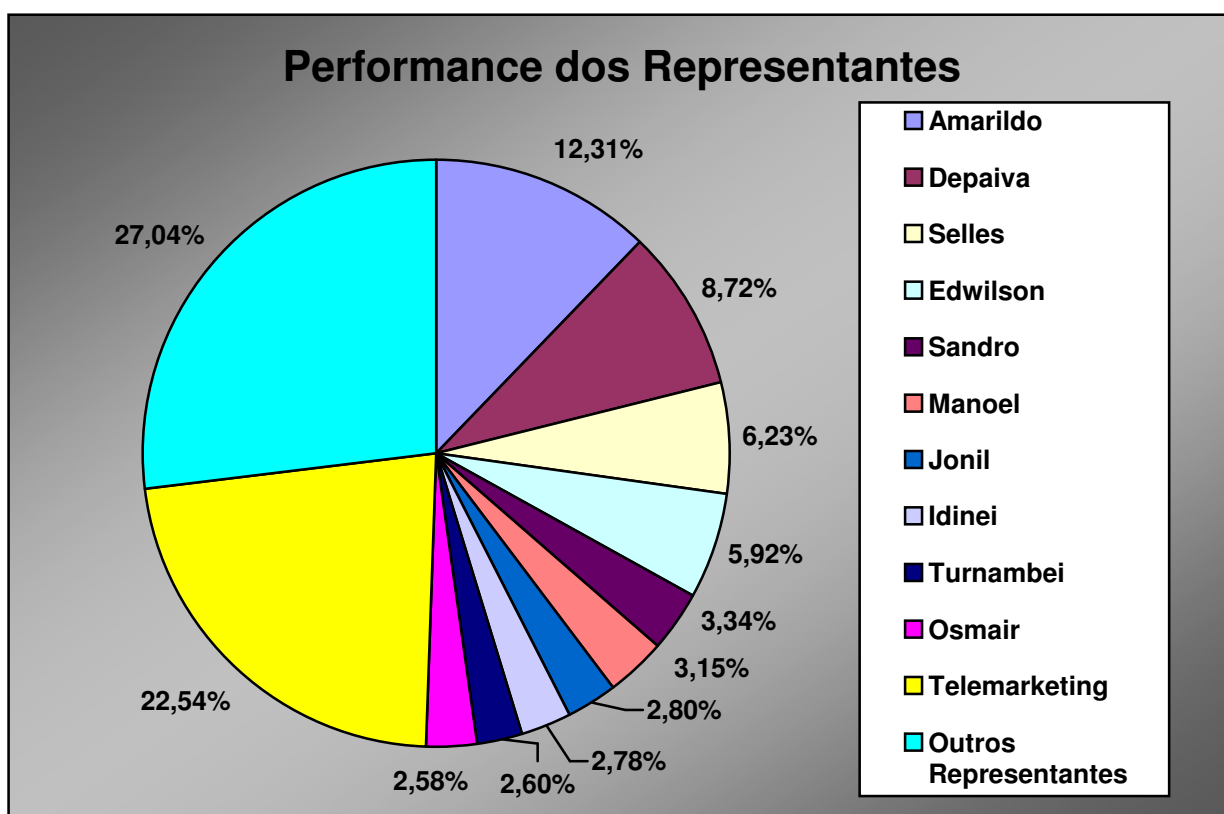


Gráfico 7 - Performance dos representantes mês de junho

Fonte: Arquivos Real PVC

Este gráfico apresenta um crescimento ainda maior em relação ao mês anterior dos dez primeiros representantes. Eles alcançam a margem de 50,42% do total das vendas. Enquanto o telemarketing cai para 22,54% e os outros representantes aumentam sua participação para 27,04%.

A tabela 10 a seguir, refere-se a venda por estados no mês de Julho:

Tabela 10 –Venda mês de julho

Santa Catarina	Paraná	Rio Grande do Sul	Rio de Janeiro	São Paulo	Outros Estados
R\$ 1.112.926,92	R\$ 556.475,33	R\$ 400.840,62	R\$ 318.473,45	R\$ 277.977,47	R\$ 1.399.188,08

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 8 a seguir, demonstra em percentual a venda por estados no mês de julho referente a tabela 10:

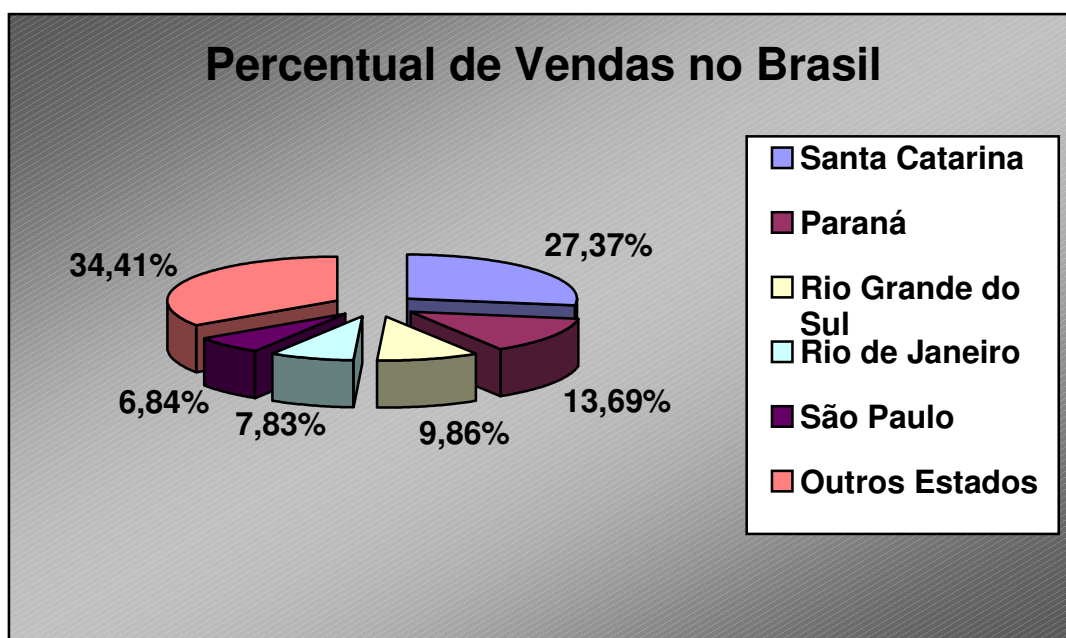


Gráfico 8 – Vendas por estado mês de julho

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Julho: R\$ 4.065.871,86

No gráfico acima o estado de Santa Catarina ainda aparece como líder de vendas, porém neste mês de julho apresentou uma queda no percentual para 27,37%. O estado do Paraná também manteve sua posição, mas teve uma queda para 13,69%. Já o estado do Rio Grande do Sul ganhou mais uma posição este mês apresentando um

crescimento significativo em seu percentual de vendas para 9,86%. O Rio de Janeiro e São Paulo perderam suas posições porém aumentaram seu percentual de vendas para 7,83% e 6,84% respectivamente. Os outros estados também tiveram um aumento em sua participação, passando a representar neste mês 34,41% do total de vendas por estado.

A tabela 11 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de Julho:

Tabela 11 – Performance dos representantes mês de julho

Representantes	Venda
Depaiva	R\$ 305.938,07
Amarildo	R\$ 304.967,99
Selles	R\$ 303.610,26
Edwilson	R\$ 246.200,45
Anselmo	R\$ 145.195,78
Sandro	R\$ 142.989,56
Jonil	R\$ 135.139,84
Pascoal	R\$ 119.649,12
Ramon	R\$ 110.849,98
João Batista	R\$ 108.289,40
Telemarketing	R\$ 834.065,84
Outros Representantes	R\$ 1.308.938,07

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 9 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de julho, conforme a tabela 11 :

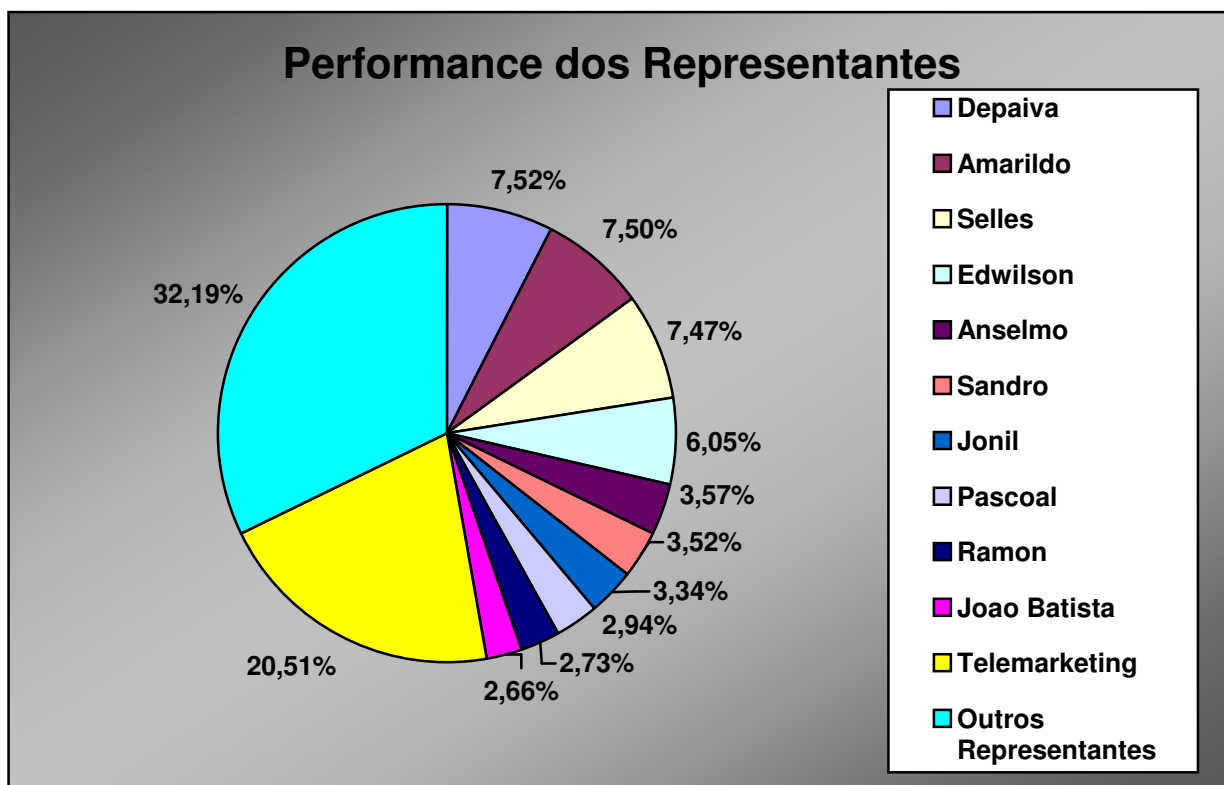


Gráfico 9 – Performance dos representantes mês de julho

Fonte: Arquivos Real PVC

O gráfico acima mostra o maior número de vendas por parte de todos representantes. Portanto os dez primeiros representantes acabaram perdendo espaço para os outros em relação ao mês anterior apresentando assim um percentual de 47,30% e 32,19% respectivamente. O telemarketing também apresentou uma queda no percentual passando a representar 20,51% do total de vendas no mês de julho.

A tabela 12 a seguir, refere-se a venda por estados no mês de Agosto:

Tabela 12 – Venda mês de agosto

Santa Catarina	Paraná	São Paulo	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Outros Estados
R\$ 1.109.324,30	R\$ 655.772,56	R\$ 404.116,76	R\$ 372.849,52	R\$ 276.242,70	R\$ 940.892,49

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 10 a seguir, demonstra em percentual a venda por estados no mês de Agosto referente a tabela 12:

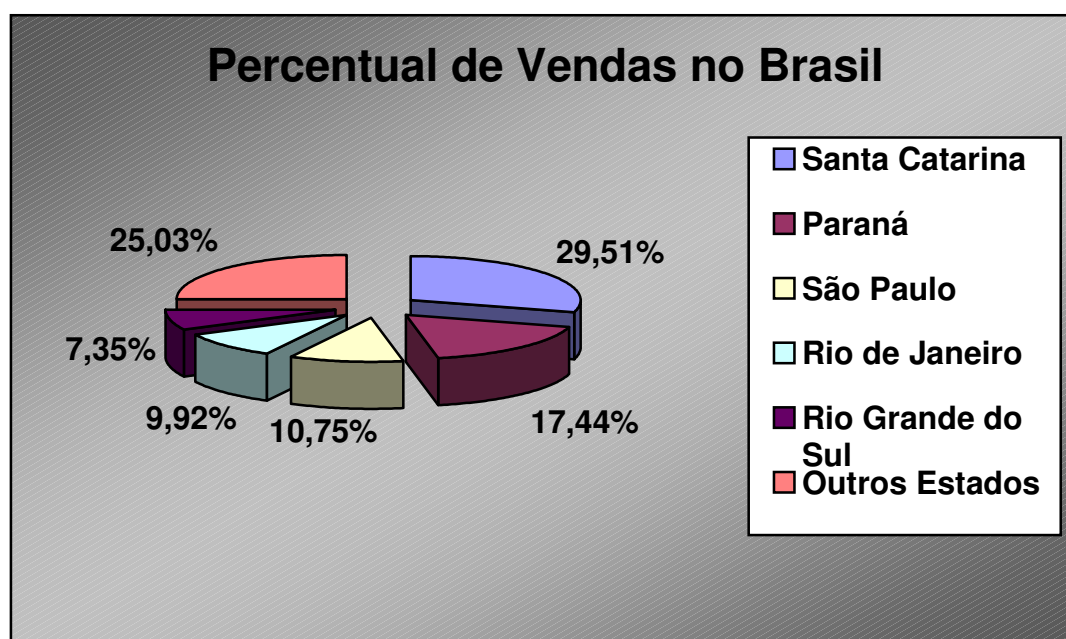


Gráfico 10 – Vendas por estado mês de agosto

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Agosto: R\$ 3.759.198,33

O gráfico acima apresenta um aumento do percentual de participação do estado de Santa Catarina em relação ao mês anterior. O estado aparece no mês de agosto

com 29,51%,o Paraná cresce para 17,44%, São Paulo cresce duas posições em relação ao mês anterior com 10,75%. O Rio de Janeiro mantém a mesma posição porem aumenta seu percentual para 9,92% e o Rio Grande do Sul perde duas posições caindo pra 7,35%. Os outros estados juntos caem bastante em relação ao mês anterior apresentando um percentual de 25,03% do total de vendas no mês de agosto.

A tabela 13 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de Agosto:

Tabela 13 – Performance dos representantes mês de agosto

Representantes	Venda
Amarildo	R\$ 297.568,47
Edwilson	R\$ 256.153,44
Depaiva	R\$ 206.318,81
Selles	R\$ 195.282,35
Lilo	R\$ 172.951,44
Sandro	R\$ 172.381,41
Dado	R\$ 149.570,41
Manoel	R\$ 145.363,04
Jonil	R\$ 134.091,22
Osmair	R\$ 131.864,03
Telemarketing	R\$ 496.461,05
Outros Representantes	R\$ 1.401.193,66

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 11 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de agosto, conforme a tabela 13 :

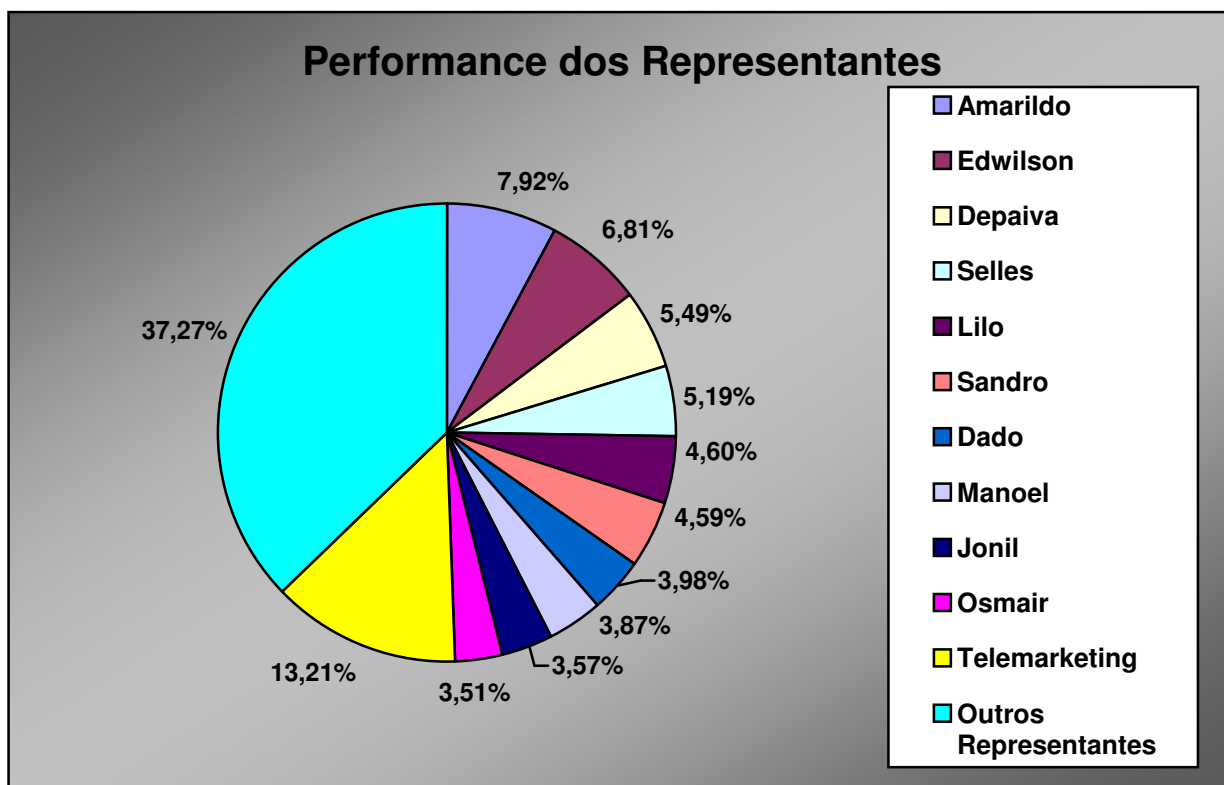


Gráfico 11 - Performance dos representantes mês de agosto

Fonte: Arquivos Real PVC

No gráfico acima os dez primeiros representantes agosto, tem uma queda pequena em relação ao mês anterior, mantendo um percentual de 49,52%, enquanto os outros apresentaram uma participação maior em relação ao mês passado de 37,27%. O telemarketing que começa a repassar seus clientes aos representantes apresentaram 13,21% do valor total de vendas do mês.

A tabela 14 a seguir , refere-se a venda por estados no mês de Setembro:

Tabela 14 - Venda mês de setembro

Santa Catarina	Paraná	São Paulo	Mato Grosso	Rio Grande do Sul	Outros Estados
R\$ 1.104.479,37	R\$ 482.232,43	R\$ 449.016,03	R\$ 246.044,51	R\$ 229.753,49	R\$ 1.388.454,77

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 12 a seguir, demonstra em percentual a venda por estados no mês de Setembro referente a tabela 14:

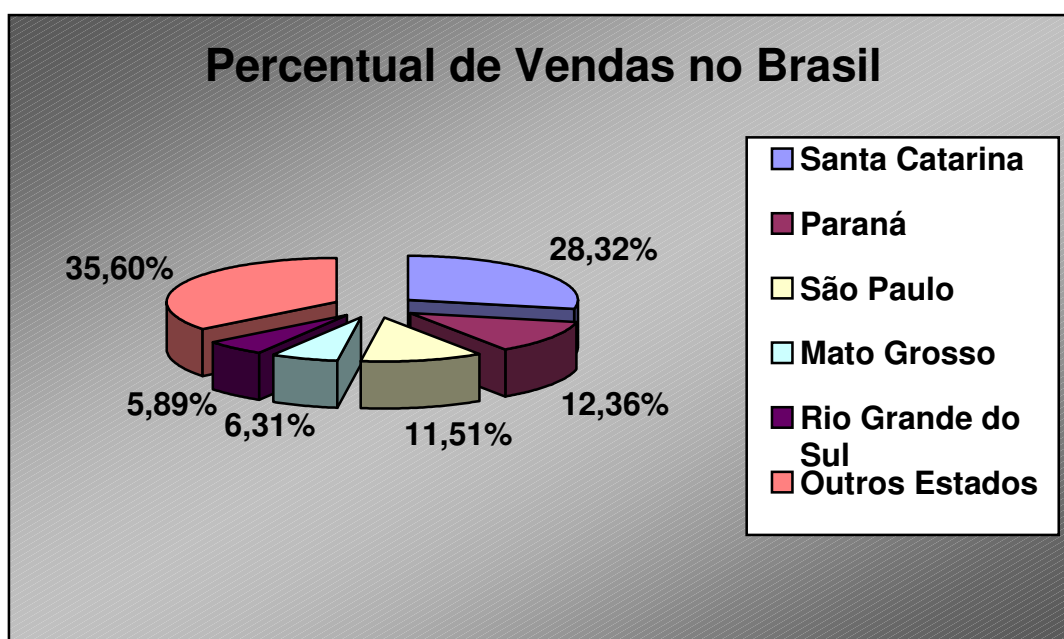


Gráfico 12 – Vendas por estado mês de setembro

Fonte: Arquivos Real PVC

Total de Vendas mês de Setembro: R\$ 3.900.071,66

O gráfico acima apresenta a importância do estado de Santa Catarina nas vendas da empresa, que se manteve em primeiro lugar em todos os meses aqui apresentados. Neste mês de setembro apesar de ter uma queda no percentual para 28,32%, ainda se destacou dos outros. O Paraná também manteve sua posição em todos

os meses com uma pequena queda este mês porém um bom percentual de 12,36%. São Paulo teve um aumento em relação ao mês anterior passando para 12,36% . E o Mato Grosso do Sul aparece como um emergente tirando o Rio de Janeiro da disputa e apresentando um percentual de 6,31%. O rio Grande do Sul cai para 5,89% e os outros estados apresentam sua segunda maior participação com 35,60% do total de vendas do mês.

A tabela 15 a seguir, refere-se a venda por representantes no mês de Setembro:

Tabela 15 – Performance dos representantes mês de setembro

Representantes	Venda
Amarildo	R\$ 337.122,27
Depaiva	R\$ 210.771,09
Osmair	R\$ 178.776,82
Selles	R\$ 175.874,63
Edwilson	R\$ 155.046,71
Jonil	R\$ 153.954,80
Manoel	R\$ 150.939,98
Sandro	R\$ 120.064,28
Ramon	R\$ 108.834,00
Dado	R\$ 105.644,46
Telemarketing	R\$ 747.989,06
Outros Representantes	R\$ 1.455.053,56

Fonte: Arquivos Real PVC

O Gráfico 13 a seguir, apresenta em percentual a performance de venda dos 10 representantes melhores colocados no mês de setembro, conforme a tabela 15 :

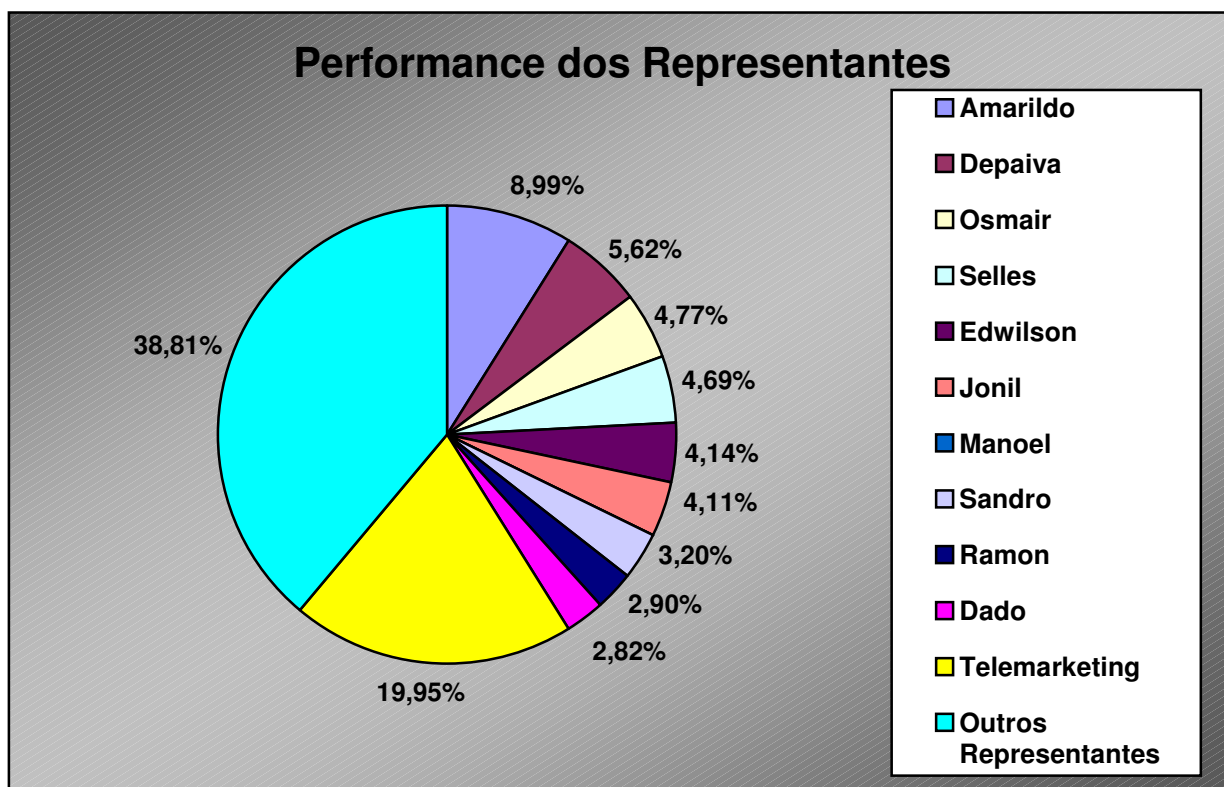


Gráfico 13 – Performance dos representante mês de setembro

Fonte: Arquivos Real PVC

No gráfico acima referente as vendas do mês de setembro, os dez primeiros representantes tiveram a menor participação dos meses aqui apresentados porem mantiveram seu percentual significativo que foi de 41,24%. Já os outros representantes juntos apresentaram seu melhor percentual de participação, de 38,81%. E o telemarketing que tem uma grande representatividade nas vendas aqui apresentadas, cresceu neste mês apresentando 19,95% do total de vendas.

O Gráfico 14 a seguir, mostra o acompanhamento do crescimento de vendas mensal :

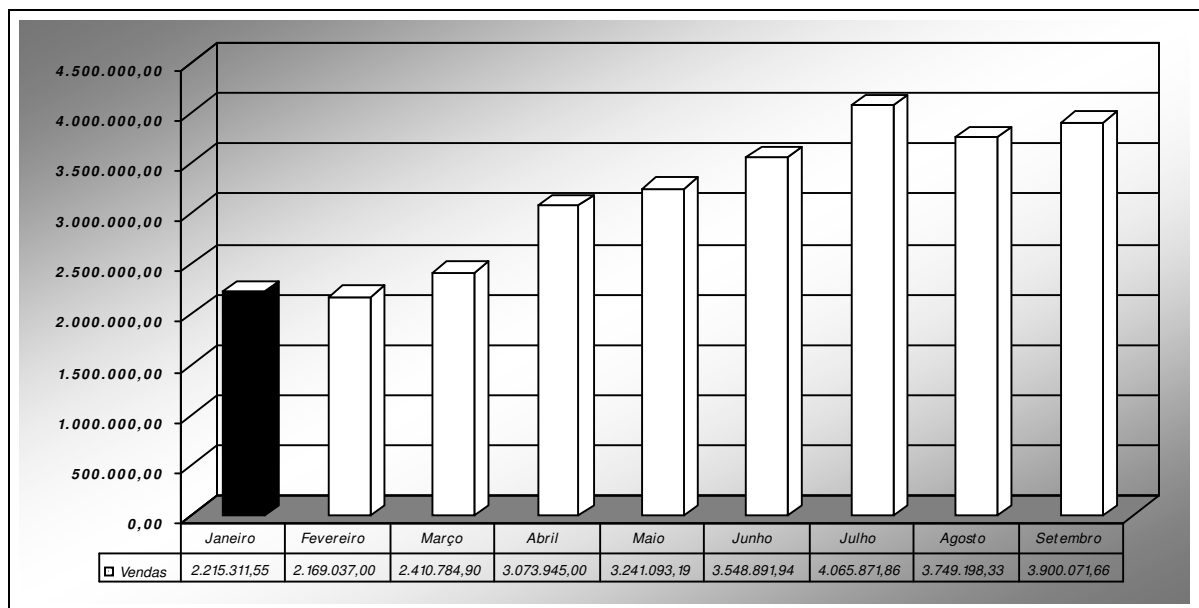


Gráfico 14 – Crescimento de vendas

Fonte: Arquivo Real PVC

O gráfico acima demonstra o crescimento e a queda das vendas no decorrer dos últimos meses de vendas da empresa. De Janeiro a julho a empresa apresentou um bom desempenho no crescimento de vendas. No mês de agosto a venda apresentou uma queda. Porém, no mês seguinte a venda voltou a reagir com previsões para um número ainda melhor nos próximos meses. Vale Ressaltar que o mês de julho apresentou um valor de vendas expressivo, também devido a uma promoção lançada nos meses com condições de preços especiais.

4.8 Identificação da satisfação dos clientes quanto a qualidade do atendimento

Esta etapa apresenta os resultados dos dados obtidos através do questionário utilizado para saber o grau de satisfação do cliente quanto a qualidade do atendimento da empresa, tanto na parte interna como prazos, preços, qualidade do produtos e entrega e também no que diz respeito ao atendimento personalizado dos representantes.

A amostra dos clientes foi selecionada pelo critério de julgamento por parte do pesquisador que abordou os 120 melhores clientes no ranking de vendas. Entre esses clientes que entraram na amostra tomou-se o cuidado de observar o seguinte: existem clientes de todas as regiões atendidas, de todos os representantes, inclusive vendas internas, e também de todos os perfis atendidos pela empresa. As respostas foram generalizadas para toda a carteira, sem no entanto considerar-se erro ou nível de confiança. Cientificamente só é verdadeiro para esse conjunto de clientes.

A tabela 16 a seguir, corresponde a quanto tempo o cliente compra produtos da Real PVC.

Tabela 16 - Tempo que o cliente compra Real PVC:

6 Meses	1 Ano	2 Anos	3 Anos	4 Anos	5 Anos ou mais
20	13	23	32	17	15

Fonte: Dados Primários

O gráfico 15 a seguir, refere-se a quanto tempo o cliente compra os produtos da Real PVC.

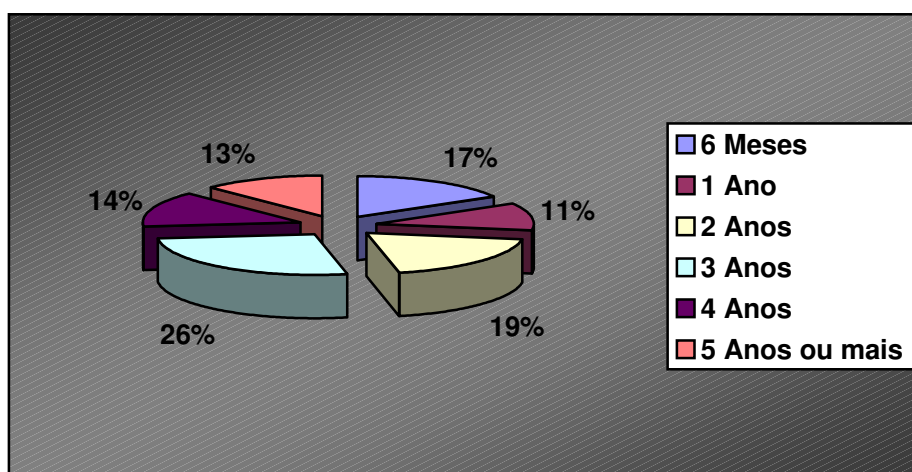


Gráfico 15 – Tempo que o cliente compra Real PVC

Fonte: Dados primários

O gráfico acima tem o intuito de analisar a fidelidade do cliente, ele mostra que dos 120 maiores clientes a maior parcela (mais de 50 %) compra os produtos a aproximadamente três anos, sendo que a mesma esta no mercado a sete anos. Porém a mais ou menos quatro anos é que a empresa vem investindo na melhora de seus processos de atendimento. O gráfico mostra que esta melhora no processo de atendimento esta trazendo resultado pois apenas 13% dos clientes continua fiel a

empresa durante cinco anos ou mais, todavia ao analisar o período de fidelidade nos últimos três anos este percentual dobrou para 26%.

A tabela 17 refere-se, ao meio que levou o cliente a conhecer a empresa:

Tabela 17 - Forma como o cliente conheceu a empresa

Através do Representante	Através do concorrente	Publicidade ou Propaganda	Telemarketing	Site / Internet	Outros
64	4	13	26	8	5

Fonte: Dados primários

O gráfico 16 a seguir, apresenta a forma de como o cliente obteve o conhecimento da empresa:

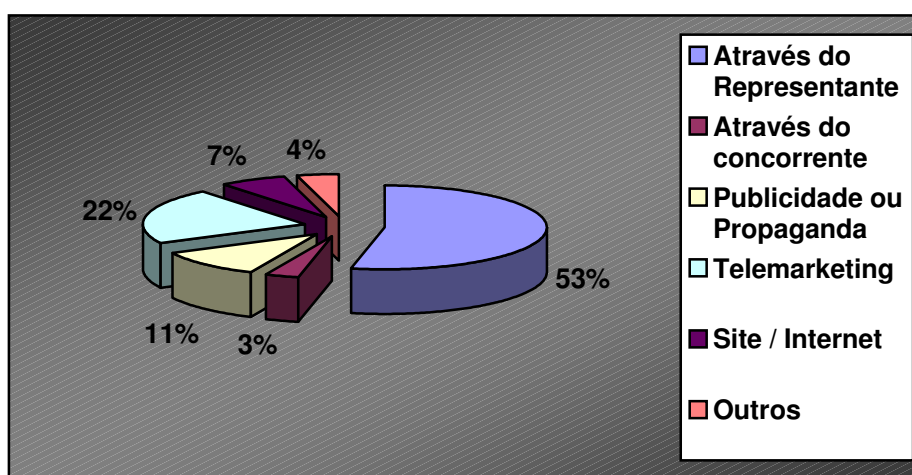


Gráfico 16 – Forma como o cliente conheceu a empresa

Fonte: Dados primários

O gráfico acima tem o objetivo de saber de que forma o cliente tem conhecimento da empresa. Ele mostra que 53% dos clientes obtém conhecimento através do representante, 22% através do telemarketing, e apenas 11% através de publicidade. Na verdade a empresa não faz grandes investimentos de publicidade, e o gráfico mostra que a boa atuação dos representantes faz com que eles sejam o principal

fator de conhecimento da empresa até o cliente. Mostra também a qualidade de atendimento dos representantes na abertura de novos clientes

A tabela 18 refere-se, a qual estado do Brasil o cliente está localizado

Tabela 18 - Estado de localização do cliente

Santa Catarina	Paraná	Rio Grande do sul	São Paulo	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Outros
38	23	12	18	9	13	7

Fonte: Dados primários

O gráfico 17 a seguir, apresenta em qual estado do Brasil o cliente está localizado:

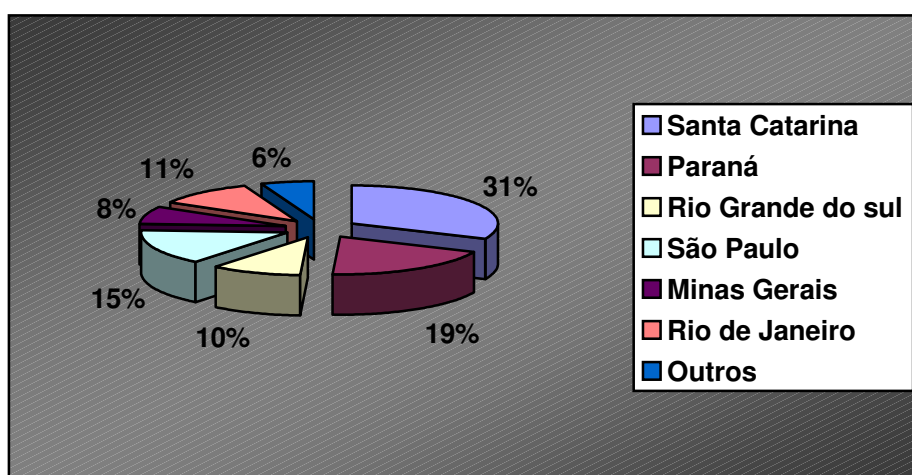


Gráfico 17 – Estado de localização do cliente

Fonte: Dados primários

O gráfico acima mostra que a grande clientela da empresa, no Brasil concentra-se basicamente em Santa Catarina com 31% dos clientes, Paraná com 19%, São Paulo 15%, Rio de Janeiro com 11%, Rio Grande do Sul com 10% e Minas Gerais com 8%. O restante dos estados do Brasil juntos representam apenas 6% do total da amostra abordada nesta pesquisa. Este resultado se deve a qualidade de atendimento da

logística da empresa, que devido ao fato da quantidade de volume de vendas ser maior nessas regiões também, a empresa consegue manter o cliente com o serviço de pronto atendimento.

A tabela 19 a seguir, corresponde ao fato do representante estar acessível quando o cliente precisa:

Tabela 19 - Acesso ao representante por parte do cliente

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
66	29	19	6

Fonte: Dados Primários

O gráfico 18 a seguir, apresenta em que condições o representante acessível quando o cliente precisa:

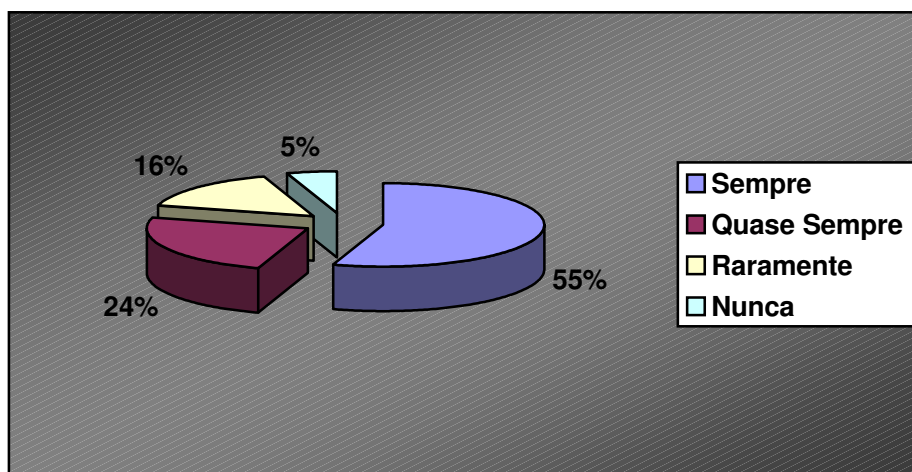


Gráfico 18 – Acesso ao representante por parte do cliente

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que a maioria dos representantes, 55% esta acessível sempre que o cliente precisa e 24% quase sempre, porém ainda existe 16% de clientes insatisfeitos por raramente conseguir contato com o representante quando e necessário e 6% que se queixam de nunca conseguir contato com o representante quando precisam. Isso se da com alguns representantes que possuem uma carteira elevada de clientes e

não conseguem dedicar-se igualmente a todos eles. Este fato, ocasiona um certo desconforto e insatisfação para alguns clientes.

A tabela 20 a seguir, diz respeito a frequência de compras do cliente dos produtos Real PVC:

Tabela 20 - Frequência de compras

Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
8	19	63	17	12	1

Fonte: Dados Primários

O gráfico 19 a seguir, refere-se a frequência de compras do cliente dos produtos Real PVC:

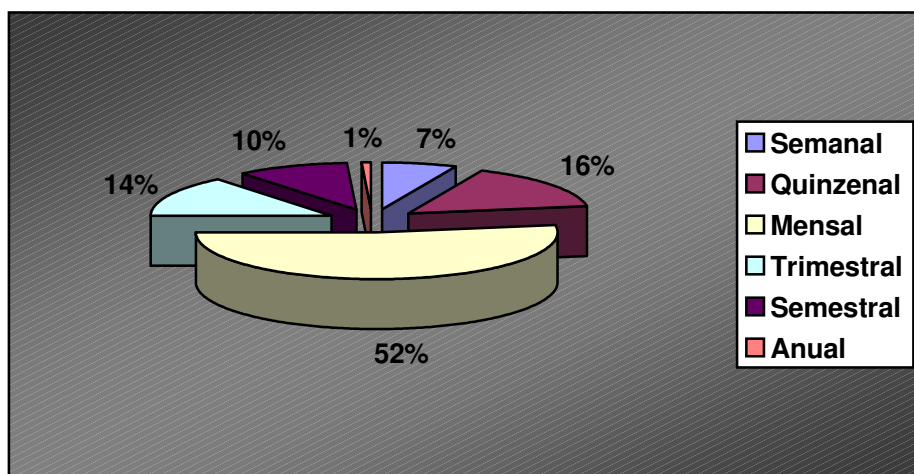


Gráfico 19 – Frequência de compras

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que a necessidade de compras dos clientes é em sua maioria mensal com 52%, quinzenal em segundo lugar com 16% e ainda 7% dos clientes consomem o produto semanalmente. Isso exige do representante uma periodicidade de visitas regular ao cliente para que esteja presente sempre que o cliente

precisa. O gráfico 20, a seguir ira mostrar como o representante se comporta em relação a este quesito.

A tabela 21 a seguir, refere-se ao período de visitas feito pelo representante ao estabelecimento do cliente:

Tabela 21 - Período de visitas do representante

Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Não conhece o Repres.
13	51	38	8	6	2	1

Fonte: Dados Primários

O gráfico 20 a seguir, apresenta o período de visitas feitas pelo representante ao estabelecimento do cliente:

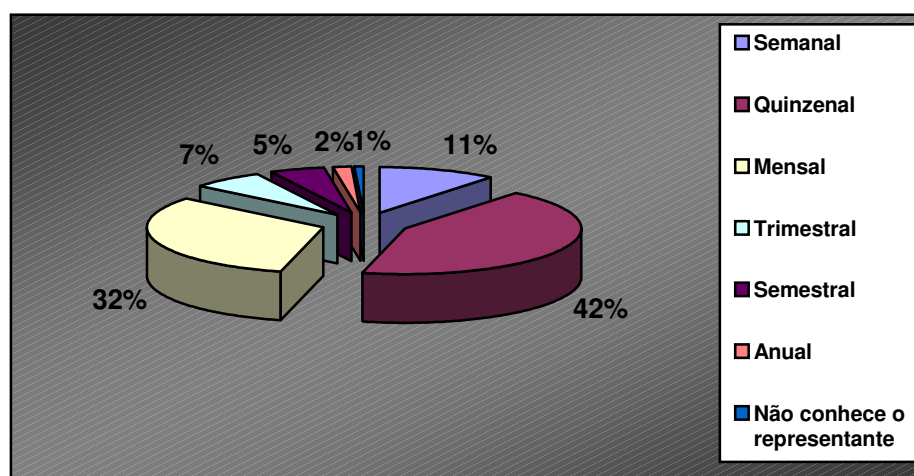


Gráfico 20 – Período de visitas do representante

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima apresenta um resultado melhor em relação ao anterior, pois a maioria dos representantes faz a visita ao cliente quinzenalmente com 42% e mensalmente com 32%, ou seja, a maior parte dos representantes atende seus clientes conforme sua necessidade. Porém ainda existe uma pequena quantidade de clientes que

tem potencial de compras porém compram mais esporadicamente, que estão recebendo pouca visita por parte do representante, o que mostra que alguns representantes, por uma série de motivos, entre elas o gasto, ainda faz o contato com o cliente mais freqüentemente por telefone e poucas vezes ao ano faz a visita pessoalmente.

A tabela 22 a seguir, refere-se a qual tipo de contato o cliente faz quando há necessidade de fazer pedido:

Tabela 22 - Contato do cliente ao fazer pedido

Só com o representante	Representante / Fábrica	Só com a fábrica
63	42	15

Fonte: Dados Primários

O gráfico 21 a seguir refere-se ao tipo de contato que o cliente faz quando há a necessidade de fazer pedido:

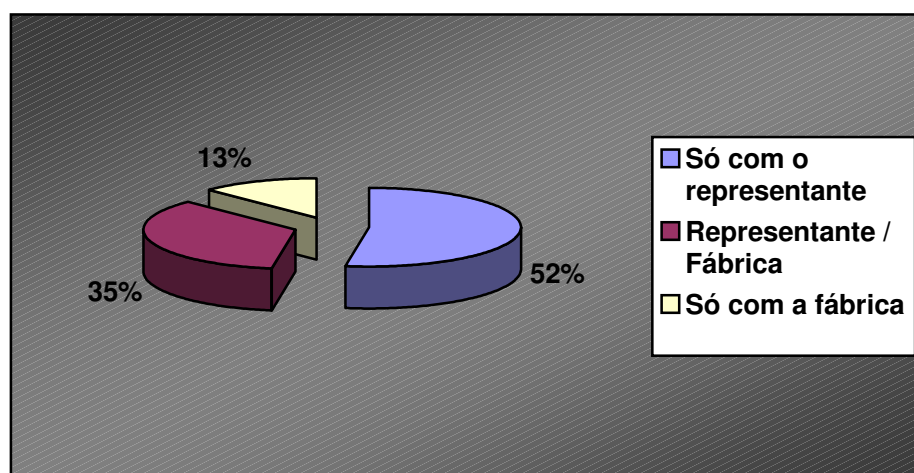


Gráfico 21 – Contato do cliente ao fazer pedido

Fonte: Dados Primários

Este gráfico mostra que a maior parte dos clientes, 52% deles, entra em contato primeiramente com o representante quando existe a necessidade de fazer pedido. E outra parte 35%, só se reportam a fábrica caso não consigam contato com o representante. E apenas 13% dos clientes possuem o habito de ligar direto para a fábrica

quando há a necessidade de fazer pedido. O que evidencia o grau de comprometimento e satisfação dos clientes quando atendidos pelo próprio representante.

As tabelas 23, 24, 25 e 26 a seguir correspondem a média ponderada através da escala Likert de 1 a 4, sendo de menor importância (1) até maior importância (4). Referente ao fator de compra do cliente, levando em consideração o fator de compra mais importante em sua decisão. Os fatores analisados são: preço, produto, atendimento e prazo de entrega.

Tabela 23 – Fator Preço

Alternativa	Frequência	Peso	F x P
Muito Importante	82	4	336
Importante	28	3	84
Pouco Importante	9	2	18
Indiferente	1	1	1
Total	120		439
Média (*)	3,66		

Fonte: Dados Primários

Tabela 24 – Fator Produto

Alternativa	Frequência	Peso	F x P
Muito Importante	80	4	320
Importante	31	3	93
Pouco Importante	7	2	14
Indiferente	2	1	2
Total	120		429
Média (*)	3,57		

Fonte: Dados Primários

Tabela 25 – Fator atendimento

Alternativa	Frequência	Peso	F x P
Muito Importante	86	4	344
Importante	22	3	66
Pouco Importante	10	2	20
Indiferente	2	1	2
Total	120		432
Media (*)	3,6		

Fonte: Dados Primários

Tabela 26 – Fator Prazo de entrega

Alternativa	Frequência	Peso	F x P
Muito Importante	84	4	336
Importante	34	3	103
Pouco Importante	2	2	4
Indiferente	0	1	0

Total	120		442
Média (*)	3,68		

Fonte: Dados Primários

(*) A média é resultado do quociente entre a somatória de frequência x peso pela base total da amostra

Tabela 27 – Resultado da média

Fator	Média
Preço	3,66
Produto	3,57
Atendimento	3,60
Prazo de entrega	3,68

Fonte: Dados Primários

O gráfico 22 a seguir apresenta a comparação entre as medias analisadas nas tabelas anteriores:

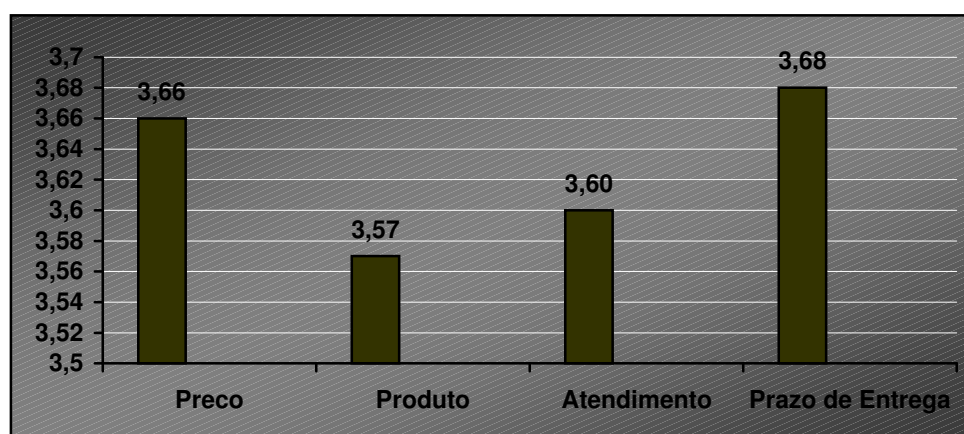


Gráfico 22 – Comparação entre as médias ponderadas

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que na avaliação dos clientes o principal fator na decisão de compra pela empresa é o prazo de entrega(3,68), seguido do preço (3,66), atendimento (3,60) e produto (3,57), com a menor média obtida.

A tabela 28 a seguir, corresponde a percepção dos clientes quanto a qualidade do produto:

Tabela 28 - Qualidade do produto

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim
24	56	32	8	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 23 a seguir, apresenta a percepção do cliente quanto a qualidade do produto.

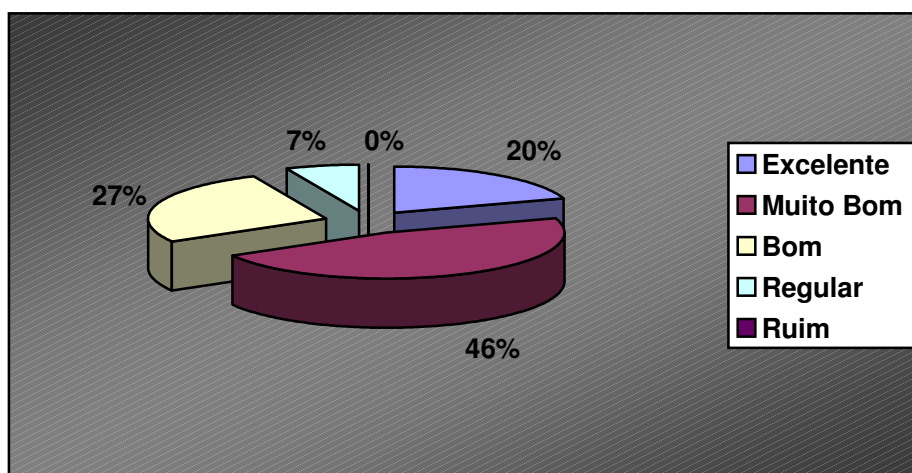


Gráfico 23 – Qualidade do produto

Fonte: Dados primários

O gráfico referente a opinião dos clientes quanto a qualidade do produto, mostra que a maioria (mais de 50%) dos cliente está satisfeito, pois 20% considera o produto excelente e 46% muito bom. Ainda 27% classificam o produto como bom e não houve índice reprovação. No fator decisão de compra o produto obteve a média ponderada 3,57, a quarta média dos quatro fatores pesquisados.

A tabela 29 a seguir, refere-se a percepção dos clientes quanto aos preços praticados pela empresa:

Tabela 29 - Percepção do cliente quanto ao preço

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim
59	29	14	10	8

Fonte: Dados Primários

O gráfico 24 a seguir, apresenta a percepção do cliente quanto aos preços praticados:

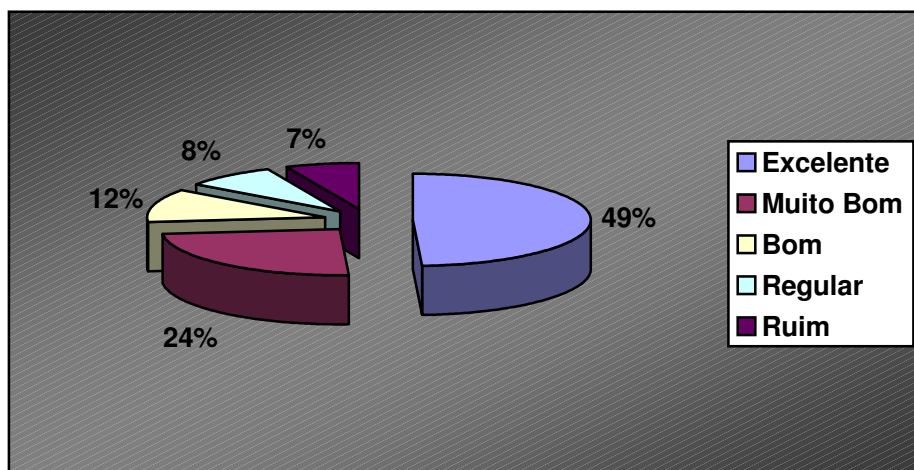


Gráfico 24 - Percepção do cliente quanto ao preço

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que, o preço classificado pelos clientes com a segunda maior média ponderada (3,66) conforme a tabela 27, tem uma grande aceitação onde 49% dos clientes classificaram os preços praticados pela empresa como excelente, e 24% classificou ainda como muito bom, o que mostra grande satisfação por parte da maioria dos clientes nos preços que a empresa oferece ao mercado.

A tabela 30 a seguir, refere-se a qualidade do serviço, se o cliente considera a empresa confiável no fornecimento dos produtos:

Tabela 30 - Confiabilidade quanto ao fornecimento do produto

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
64	50	6	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 25 a seguir , apresenta quando o cliente considera a empresa confiável no fornecimento dos produtos:

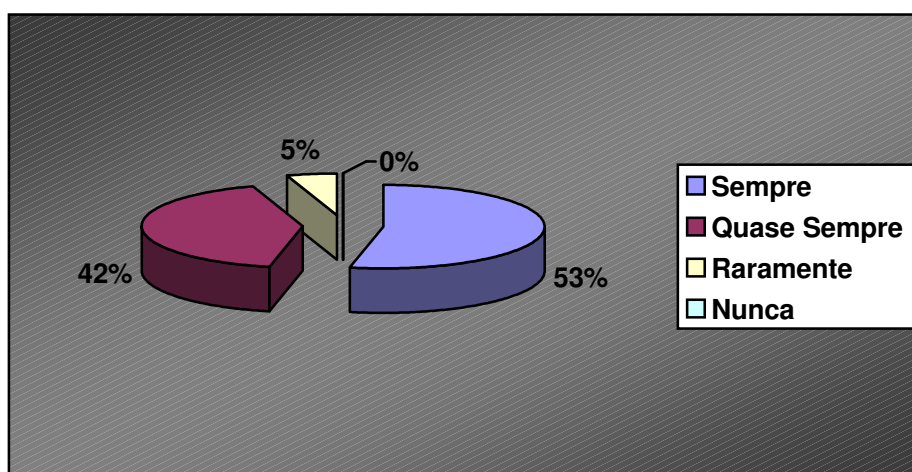


Gráfico 25 – Confiabilidade quanto ao fornecimento do produto

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que a maioria dos clientes 53%, fica tranqüilo após fazer sua compra pois confia sempre na empresa no que diz respeito ao fornecimento dos produtos. Outros 42% dos clientes considera o fornecimentos do produto quase sempre confiável e apenas 5% raramente confia na empresa nesse quesito.

A tabela 31 a seguir, refere-se ao prazo de entrega, se a empresa entrega os pedidos no prazo prometido:

Tabela 31 - Prazo de entrega dos pedidos

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
43	58	12	7

Fonte: Dados Primários

O gráfico 26, a seguir corresponde a entrega os pedidos no prazo prometido pela empresa:

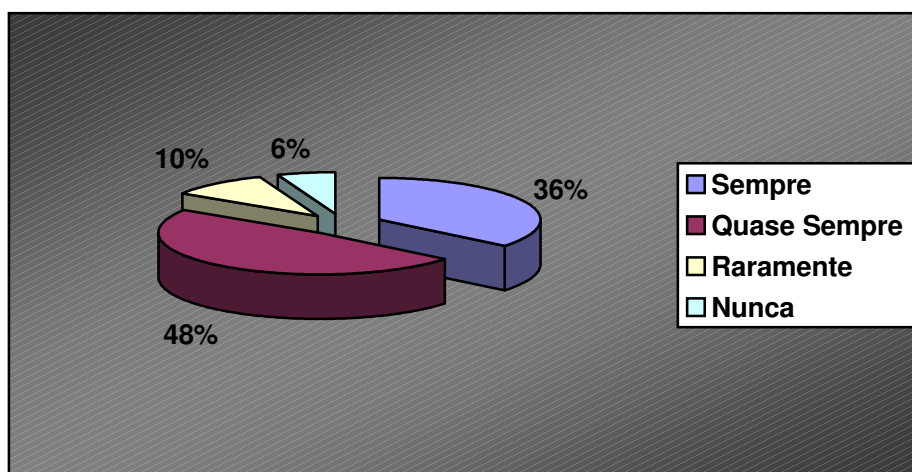


Gráfico 26 – Prazo de entrega dos pedidos

Fonte: Dados Primários

De acordo com o gráfico acima vê-se que no quesito que obteve a maior média de importância (3,68) conforme a tabela 27, a empresa está bem porém pode melhorar, pois mais de da metade dos clientes entrevistados recebe as mercadorias em dia ou com pouco atraso. Ou seja, 36% dos clientes costuma receber suas entregas em dia, e 48% quase sempre recebe em dia. Porém existe também, ainda uma pequena parcela de 6% dos clientes abordados que diz nunca ter recebido a mercadoria em dia.

A tabela 32 a seguir, diz respeito as instalações físicas da empresa, o que o cliente considera delas:

Tabela 32 - Instalações da empresa

Excelente	Muito Bom	Bom	Ruim	Não conheço Pessoalmente
10	31	19	0	59

Fonte: Dados Primários

O gráfico 27 a seguir, apresenta o como o cliente considera das instalações físicas da empresa:

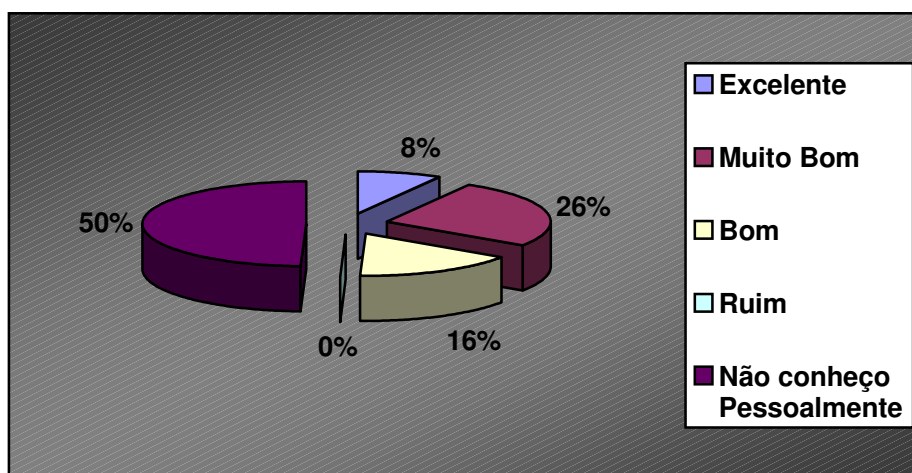


Gráfico 27 – Instalações da empresa

Fonte: Dados Primários

O gráfico que diz respeito as instalações físicas da empresa, mostra que a maioria dos clientes 50% ainda não conhece a fábrica pessoalmente, porém, a maior parte dos clientes que conhecem 26%, consideram as instalações muito boas. Os clientes que não conhecem a empresa pessoalmente podem conhecer através do site e de fotos arquivadas pela empresa que são mandadas ao cliente, que mostram desde o processo produtivo até o estoque. O que traz ao cliente uma confiança maior no momento de adquirir o produto. Isso mostra que apesar de não conhecer pessoalmente as instalações físicas os clientes estão satisfeitos pois nenhum deles apontou as instalações como ruim.

A tabela 33 a seguir refere-se aos funcionários da empresa, se eles são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento:

Tabela 33 - Presteza e capacidade de pronto atendimento interno

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
88	28	4	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 28 a seguir, refere-se aos funcionários da empresa quanto a presteza e capacidade de fornecer pronto atendimento:

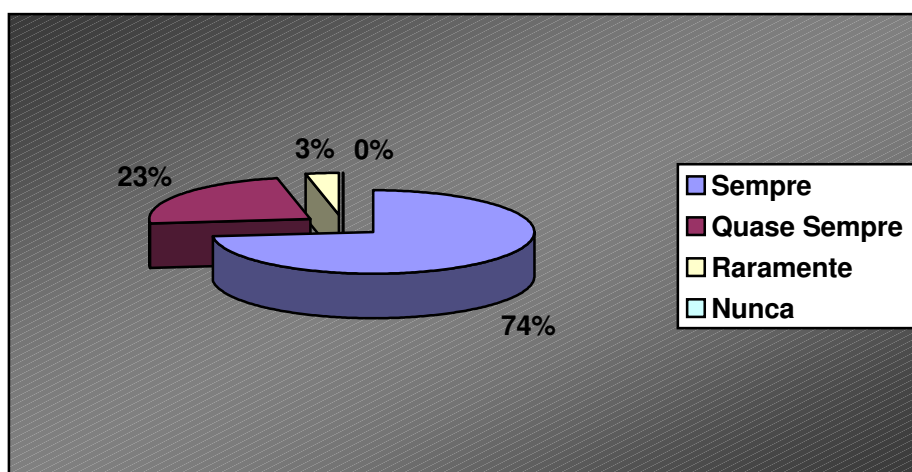


Gráfico 28 – Presteza e capacidade de pronto atendimento interno

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito ao atendimento, terceiro quesito apontado com maior grau de importância na média ponderada(3,60), conforme a tabela27, a empresa mostra o alto grau de satisfação dos clientes, onde 74% deles responderam que os funcionários da empresa sempre são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento, 23% dizem que esse pronto atendimento acontece quase sempre e apenas 3% dos clientes dizem raramente receber o pronto atendimento.

A tabela 34 a seguir, refere-se a opinião dos clientes quanto aos representante, se eles são bem informados educados, competentes e dignos de confiança:

Tabela 34 - Representante bem informados, educados e competentes

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
73	40	7	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 29, faz a abordagem quanto aos representante, se eles são bem informados educados, competentes e dignos de confiança:

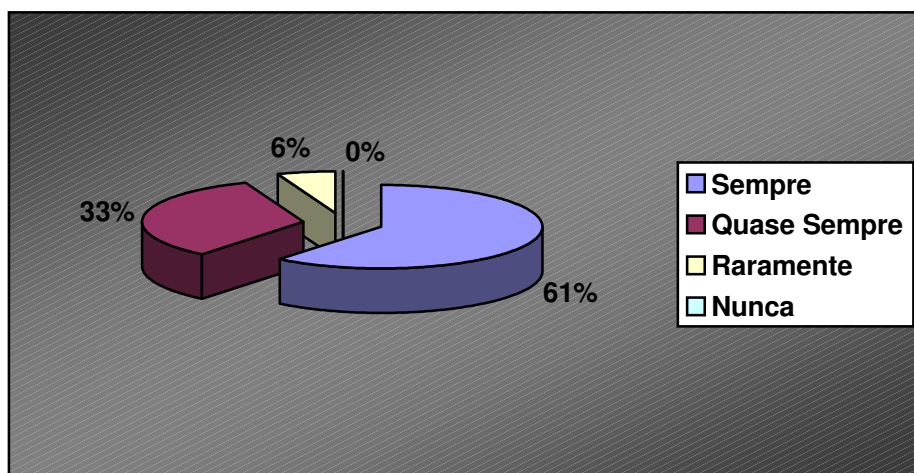


Gráfico 29 – Representante bem informados, educados e competentes

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima mostra que mesmo sem nenhum tipo de treinamento especial e específico, 61% dos clientes abordados considera que os representantes estão sempre bem informados, educados, competentes e dignos de confiança. Porém existe ainda um percentual de clientes insatisfeitos que raramente encontram as qualidades descritas acima em seu representante. Esse percentual certamente diminuiria, ou desapareceria se todos os representantes recebessem um treinamento adequado e específico do produto em sua contratação.

A tabela 35 a seguir, refere-se ao fato do representante apresentar as habilidades necessárias para o atendimento do cliente:

Tabela 35 - Habilidades necessárias ao atendimento

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
67	38	15	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 30 a seguir, corresponde ao fato do representante apresentar as habilidades necessárias para o atendimento do cliente:

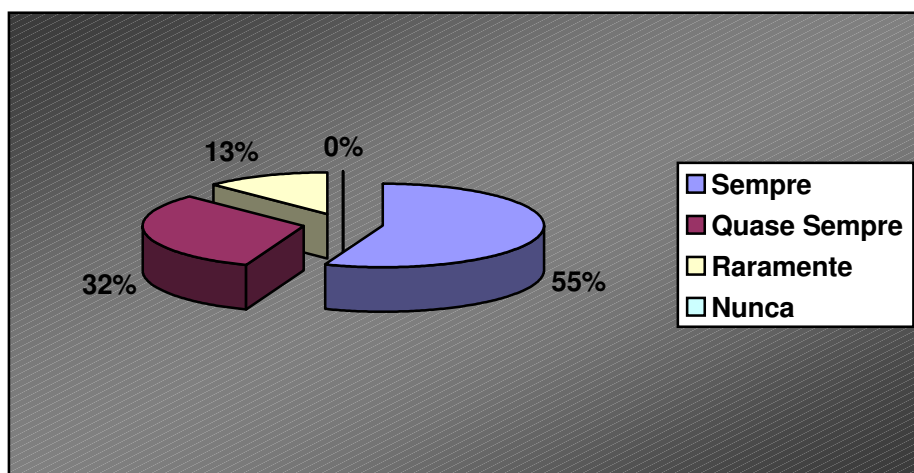


Gráfico 30 – Habilidades necessárias ao atendimento

Fonte: Dados Primários

O gráfico acima serve como um complemento do gráfico anterior 29, ou seja, reforça que a maioria dos clientes 55%, alega que os representantes têm sempre ou quase sempre 32%, as habilidades necessárias para atendê-lo, porém ainda existe uma parcela pequena de clientes insatisfeitos 13% que diz raramente receber o atendimento habilidoso do representante. A empresa deveria dar uma atenção especial no treinamento de seus representantes.

A tabela 36 a seguir, refere-se a empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), na opinião do cliente questiona-se se a empresa fornece atenção cuidadosa e personalizada:

Tabela 36 - Empatia da empresa perante o cliente

Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca
60	51	9	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico 31, a seguir, apresenta a empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), da empresa com atenção cuidadosa e personalizada ao cliente:

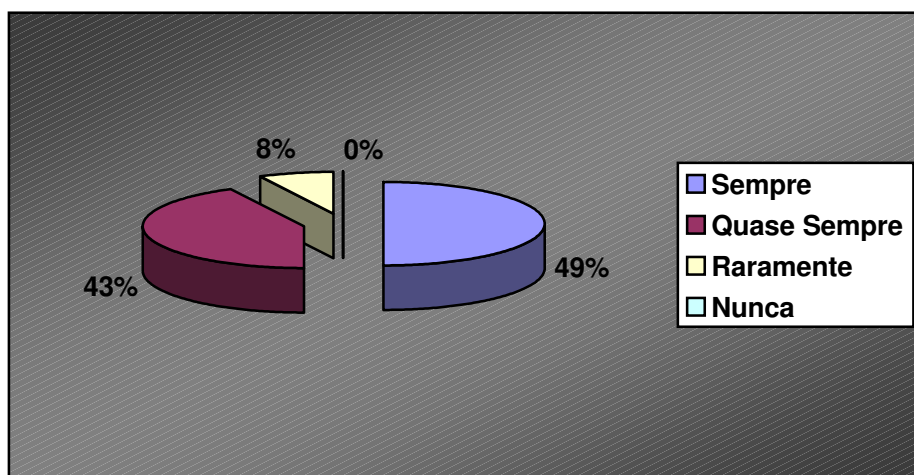


Gráfico 31 – Empatia da empresa perante o cliente

Fonte: dados Primários

O gráfico acima que finaliza a pesquisa refere-se a empatia por parte da empresa. A maioria dos clientes selecionados para a pesquisa 43%, respondeu que a empresa sempre fornece a tenção necessária aos clientes, atendendo-os com empatia e cuidadosamente. Na verdade a empresa vê que esta forma de atendimentos serve como uma maneira de suprir suas deficiências até que elas sejam eliminadas, para não deixar o cliente ainda mais insatisfeito quando ocorre algum tipo de problema.

5 Proposições

Para a realização desse estudo foram analisados os objetivos específicos relacionados a força de vendas.

1- Na identificação dos recursos e processos da força de vendas, o estudo mostra que a empresa possui uma vasta carteira de representantes, espalhados por quase todo território brasileiro, porém não possui nenhum planejamento formal de metas e objetivos de vendas a ser seguido por eles. De acordo com a fundamentação teórica, Las Casas (1999) diz que os objetivos formam a base para o planejamento, além disso servem como instrumentos de controle e podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. Ou seja, a empresa deve manter uma postura de controle e auditoria mensal com os representantes passando a eles quais são as metas e objetivos de cada um para posteriormente ter parâmetros para comparações e cobranças.

2 - A estratégia de vendas da empresa já esta definida com uma força de vendas interna própria, e uma força de vendas contratada que trabalha em campo. De acordo com Kotler (1998), uma vez que a empresa decidiu sobre sua abordagem de vendas mais desejável ela pode usar uma força de vendas própria ou contratada. Portanto a estratégia da empresa está bem definida.

3 - A estrutura de força de vendas da empresa atualmente é dividida por regiões. Cada representante de determinado estado ou região atende todos os tipos de clientes. Porém como alguns perfis de clientes tem potencial de compras maior do que outros não deveriam atender a todos igualmente. A empresa deve combinar sua estrutura de força de vendas por cliente / região. Pois baseado na fundamentação teórica Kotler e Armstrog (2003), algumas empresas não tem condições de atuar no mercado utilizando uma única estrutura de força de vendas e optam por uma forma mista de trabalho. Assim o representante continua atuando em sua região, mas passa a tender somente clientes maiores, que se encarregam de atender os clientes menores. Dessa forma o representante se torna mais focado ao cliente tem mais tempo disponível para atendê-lo adequadamente e conseqüentemente ganha uma carteira mais limpa, fácil de administrar e um aumento em sua produção.

4 - Nas habilidades necessárias para a atuação na força de vendas, a aparência pessoal, o modo de se comportar e a empatia do representante foi levado muito em

consideração pelo cliente. Porém falta para a empresa um treinamento adequado aos vendedores, que na maioria das vezes sabe se comportar perante o cliente, mas deixa a desejar no conhecimento técnico. A empresa deve investir no treinamento de seus representantes pois a base da fundamentação teórica de acordo com Kotler (2003), diz que dessa forma a empresa estará beneficiando não somente o vendedor, como também seus principais interesses na busca de atingir suas metas.

5 - A motivação, desenvolvimento e desempenho dos representantes esta basicamente toda reunida em um só fator definido pelos próprios representantes, ou seja, como já foi citada anteriormente a empresa deve fazer uma projeção de vendas oficial repassá-la aos representantes. O acompanhamento desse desenvolvimento deve ser acompanhado pela supervisão, pois Cobra (1994) ressalta, que a supervisão ou gerencia de vendas precisa monitorar continuamente a melhoria de desempenho da força de vendas. A tarefa exige definições claras do que se espera do trabalho da equipe de vendas, além das revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos.

6 - Como forma de motivação a empresa deve premiar de alguma maneira os representantes que atingirem a meta determinada pela empresa. Ou seja, de acordo com o planejamento elaborado pelo diretor cada representante recebe uma premiação caso atinja as metas, ou supere metas anteriores. Dessa forma o representante trabalhará com muito mais entusiasmo pois sabe que receberá u retorno maior

7 - Na avaliação dos resultados da força de vendas, a empresa apresenta um quadro geral de crescimento mensal de vendas satisfatório, porém desordenado, pois em determinadas regiões há grandes oscilações. A empresa deve planejar seu crescimento. A avaliação dos resultados dos últimos seis meses mostra que uma minoria de dez representantes, no total de trinta e nove, em quase todos os meses são responsáveis por quase 50% do total das vendas da empresa.

Os resultados são bons, pois atendem a capacidade de produção da empresa porém a qualidade dos representantes contratados deve ser estudada.

8 - Na satisfação do cliente quanto ao atendimento da empresa o estudo mostrou que em termos de atendimento pessoal a empresa esta por atingir sua excelência, mas a empresa deve tomar ações no que diz respeito a qualidade do produto. Portanto a empresa de estar atenta, pois apesar de ter um bom atendimento pessoal, segundo Gronroos (2003), deve-se lembrar que o que conta é a qualidade como percebida pelo cliente, e dentro da empresa é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes a fazem.

6 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado com o objetivo de avaliar a força de vendas da empresa Real PVC Ltda.

Com base no conhecimento teórico aqui aplicado e na descrição da forma de atuação da empresa a pesquisadora pode obter as seguintes conclusões:

A empresa possui uma estrutura de vendas interna e externa que lhe permitiu um crescimento mensal contínuo nos últimos seis meses e esse crescimento faz parte do histórico da empresa também nos últimos anos.

No entanto, os números e a estrutura de vendas aqui apresentados mostram de forma clara que a empresa cresceu rapidamente porém de forma desordenada.

A empresa possui dois supervisores que são responsáveis por apenas quatro estados, enquanto os outros cinco estados de atuação ficam sob responsabilidade do diretor de vendas, que deveria estar livre para ficar atuar na parte estratégica da empresa.

A empresa deve primeiramente enxugar o quadro de representantes, selecionar apenas os representantes com maior volume de vendas, que tenham a capacidade de fazer com que a empresa continue com os mesmos números crescentes.

Aliado a isso deve ser feita a reestruturação dos supervisores deixando-os responsáveis por todos os outros estados, pois a carteira de representantes seria menor. Então o diretor comercial passa a cobrar somente os supervisores, tendo maior tempo disponível para planejar os objetivos comerciais da empresa, verificar a estratégia, identificar a estrutura e as habilidades necessárias para atuação na força de vendas conforme os objetivos mencionados neste estudo

Enfim, o estudo realizado para avaliar a força de vendas da empresa Real PVC, mostra que atualmente a principal deficiência na área comercial é a falta de um planejamento interno de vendas que identifique a todos os colaboradores da área, quais os objetivos comerciais da empresa, desde a identificação dos recursos e processos da força de vendas até a avaliação dos resultados, para que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos.

7 REFERÊNCIAS

BROOKS, Willian.T. V..**Vendendo para nichos de Mercado**. 1ª edição. São Paulo: Atlas S/A, 1993

BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas S/A, 1994.

FUTRELL, Charles M.. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7ª Edição. São Paulo, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Administracao de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROONS, Christian. **Marketing - Gerenciamentos e Serviços**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Analise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Edição.São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. 2ª edição. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil Ltda, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª Edição, São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.

LOVELOCK, Cristopher. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing - uma orientação aplicada**. 3ª Edição Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MOREIRA, J.C.T. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R.. **Planejamentos Estratégico**. 12ª edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

ROESCH, Silvia maria de Azevedo. **Projetos de Estágios ao curso de administração**. 1ª São Paulo: Editora Atlas S/A, 1996.

SANDUCHSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

TOLEDO, G.L.; OVALLE, I.I. **Estatística Básica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

**APÊNDICE A – Entrevista aplicada a
empresa**

ENTREVISTA APLICADA NA EMPRESA

Entrevista aplicada aos dirigentes da empresa.

- 1- Qual a política da empresa na contratação dos representantes?
- 2- De que maneira é feito o recrutamento e seleção dos representantes a serem contratados?
- 3- Como é definida a região de cada representante?
- 4- Os representantes contratados recebem algum tipo de treinamento especial antes de saírem a campo?
- 5- Se existe um treinamento, quanto tempo após este treinamento os representantes saem para atuação em campo?
- 6- Qual a responsabilidade dos supervisores comerciais na empresa?
- 7- Qual a responsabilidade do diretor comercial na empresa?
- 8- Como são feitas as avaliações dos representantes?
- 9- Os representantes são obrigados a apresentar algum tipo de relatório, como relatórios de visitas?
- 10- Existe alguma política de vendas interna na empresa?

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Questionário aplicado aos clientes que foram selecionadas através da amostra por julgamento, onde os principais clientes da empresa (em potencial de compras) serão abordados com a pesquisa.

1- Há quanto tempo você é cliente da Real PVC?

- 6 meses 1 ano 2 anos
 3 anos 4 anos 5 anos ou mais

2- Como teve conhecimento da existência da empresa?

- Através do representante Através do concorrente
 Publicidade ou Propaganda Telemarketing
 Site / Internet Outros

3- Em que estado está localizado seu estabelecimento?

- Santa Catarina Paraná Rio Grande do Sul
 São Paulo Minas Gerais Rio de Janeiro
 Outros

4- O representante de sua região é acessível quando você precisa?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca

5- Com que frequência você compra os produtos da Real PVC?

- Semanal Quinzenal Mensal trimestral semestral
 anual

6- O representante faz a visita a que periodicidade?

- Semanal Quinzenal Mensal No trimestre
 No semestre Anual Não conhece o representante

7- Quando há a necessidade de fazer pedido sua empresa faz contato:

Só com o Representante Representante/Fabrica Só com a Fabrica

8- Quanto ao fator de decisão para a compra dos produtos você considera:

Preço muito importante Importante Pouco importante Indiferente
Produto muito importante Importante Pouco importante Indiferente
Atendimento muito importante Importante Pouco importante Indiferente
Prazo de entrega muito importante Importante Pouco importante Indiferente

9- Como você considera a qualidade dos produtos Real PVC ?

Excelente Muito Bom Bom Regular Ruim

10- Quanto aos preços, você classifica como?

Excelente Muito Bom Bom Regular Ruim

11- Quanto a qualidade de serviço, você considera a empresa confiável no fornecimento dos produtos?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

12- Os pedidos são entregues conforme prometido no curso de tempo?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

13- Quanto as instalações físicas, equipamentos você considera?

Excelente Muito Bom Bom Ruim Não conheço Pessoalmente

14- Quanto aos funcionários da empresa, eles são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

15- Quanto aos representantes, são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

16- Os representantes possuem as habilidades necessárias para seu atendimento?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

17- Quanto a empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), a empresa fornece atenção cuidadosa e personalizada?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

DECLARAÇÃO

A empresa REAL PVC FORROS LTDA. declara, para devidos fins, que concorda com o projeto de estágio apresentado pela estagiária TICIANNE CARLA CORRÊA, aluna do curso de Administração do Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí, e se propõe a oferecer as condições necessárias para o bom andamento do mesmo.

_____, ____ de _____ de 2006.

Osmair Basini

DECLARAÇÃO

A empresa REAL PVC FORROS LTDA. declara, para devidos fins, que a estagiária TICIANNE CARLA CORRÊA, aluna do Curso de Administração do Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí, cumpriu com a carga horária prevista para o período de 07/03/2006 a 01/11/2006, seguiu o cronograma de trabalho estipulado no Projeto de Estágio e respeitou nossas normas internas.

_____, ____ de _____ de 2006.

Osmair Basini

ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS

Ticianne Carla Corrêa

Estagiário

Nelson Zunino Duarte

Orientador de Estágio

Carina Fernanda Corrêa

Supervisor de Campo

Profº Nelson Zunino Duarte

Coordenador de Estágios

Profº Luciano Dalla Giacomassa.

Supervisor de Metodologia