

**Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**

**JOSÉ SÍDNEI DO AMARAL**

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS  
HUMANOS NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES: UM  
ESTUDO DE CASO NA CERVALE**

**RUBIATABA/GO**

**2004**

JOSÉ SÍDNEI DO AMARAL



**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA CERVALE**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientação: prof. **Marcelo Ferreira Tete**

Tombo nº	9380
Classif.:	A-658.3:658.818
Ex.:	1 JOSÉ AMARAL
	2004
Origem:	d
Data:	21.12.04

26502  
Sauri

Adm. empres.  
Rec. humanos  
Satisf. do cliente

RUBIATABA - GO

2004

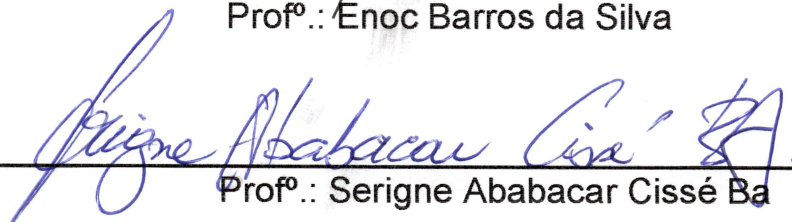
## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 14/11/2004



---

Profº.: Enoc Barros da Silva



---

Profº.: Serigne Ababacar Cissé Ba



---

Profº.: Marcelo Ferreira Tete  
(Orientador)

RUBIATABA  
GOIÁS – BRASIL  
2004

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me concedeu inteligência para vencer mais esta etapa em minha vida.

Agradeço também a meus pais que sempre me apoiaram e me deram força para que eu chegasse até aqui e a toda minha família.

Agradeço também aos meus professores desde o primário até aos atuais professores da FACER, que muito contribuíram para que eu alcançasse meus objetivos.

Também agradeço a meus colegas de classe, grupo de estudo e trabalhos que colaboraram comigo na realização das atividades e na ampliação de meus conhecimentos.

Agradeço a empresa Cervale (cervejas e refrigerantes do vale) onde realizei meus estágios, proprietários, gerentes e funcionários que me deram esta bela oportunidade de poder observar de perto a realidade empresarial.

Finalmente agradeço a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para que hoje eu pudesse estar concluindo esta monografia e curso de formação acadêmica.

## DEDICATÓRIA

Esta monografia é dedicada a meus pais: Sr<sup>o</sup> José Rodrigues do Amaral e Sra. Jandira Maria do Amaral, que me ajudaram a dar os primeiros passos, que me deram os primeiros ensinamentos e que me colocaram na primeira escola, para que após esta árdua caminhada e longos anos de luta pudesse concluir esta etapa de estudos.

## SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificativa.....	4
<b>II – QUADRO TEÓRICO</b>	
1. VENDAS.....	5
1.2. Comunicação de Vendas.....	5
2. PERFIL DO VENDEDOR MODERNO.....	8
3. RECRUTAMENTO DE VENDEDORES.....	11
4. SELEÇÃO DE VENDEDORES.....	13
4.1 Etapas no Processo de Seleção.....	14
5. TREINAMENTO DE VENDEDORES.....	16
6. MOTIVAÇÃO DE VENDEDORES.....	19
6.1 Alguns Fatores Motivacionais.....	22
7. REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS.....	24
7.1 Elementos da Remuneração.....	24
8. SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	26
9. ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	29
10. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
11. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	32
12. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35

13. CONCLUSÃO.....	44
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
15. ANEXOS.....	46

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho monográfico, analisa-se a influência das práticas, de Recursos Humanos tais como: recrutamento, seleção, treinamento, motivação, remuneração e comunicação. Estudaremos como tais práticas afetam o comportamento de vendedores que procuram colocá-las em prática.

Estudaremos também se tais práticas realmente trazem benefícios significantes, que podem como, por exemplo, gerar satisfação nos clientes dos vendedores que procuram colocá-las em prática no seu dia-dia.

Estaremos analisando também como a empresa estudada transmite tais práticas de Recursos Humanos a seus vendedores, ou seja, analisaremos se a empresa Cervale realmente se preocupa com essas práticas. Analisaremos também quais são as ferramentas que a Cervale utiliza nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e apoio a seus vendedores, estaremos pesquisando também quais são as formas de remuneração que a empresa utiliza para pagar sua equipe de vendas e se os vendedores realmente concordam com os programas remunerativos oferecidos pela Cervale.

Analisaremos também o grau de satisfação dos clientes da Cervale, qual o nível e atendimento oferecido por seus vendedores e o que a empresa tem feito para alcançar seus objetivos e metas de vendas. Também estudaremos quais são os programas de incentivo oferecidos pela empresa, se realmente são capazes de motivar seus vendedores e estimularem a trabalhar de forma que venha atingir metas e resultados estipulados pela empresa.



## JUSTIFICATIVA

O motivo pelo qual nos levou a realizar este trabalho, é o fato de após algumas observações não tão aprofundadas, mas mesmo assim, pudemos ver que nem todos os vendedores são realmente capacitados e motivados para desempenharem suas funções.

O fator motivacional é de grande importância, ou seja, sem motivação é praticamente impossível um vendedor sobreviver nos tempos atuais. Mas também há outros fatores que são indispensáveis e que todo bom vendedor tem que ter em mente e colocá-los em prática. Ser um bom negociador, saber ouvir seus clientes, fazer o planejamento diário de vendas, identificarem novos clientes com potencial e muitos outros fatores e atividades que tem que ser rotina na vida de um bom vendedor.

Observamos atualmente que as empresas que melhor capacitarem sua equipe de vendas certamente terá maior sucesso no seu setor, isto acontece devido a fatores que influenciam diariamente no comportamento dos vendedores, tais como: dívidas, problemas na família, etc. Quando uma empresa procura usar as práticas de Recursos Humanos como, treinamento, motivação, apoio psicológico e até mesmo financeiro, isto se reflete de forma positiva a todos que estão em sua volta como: família, comunidade, clientes, empresa e o próprio vendedor que se sentirá muito mais valorizado.

Vendedores bem treinados certamente trarão bons resultados tanto para a empresa como para ele próprio, e para as pessoas que estão sempre do seu lado. Os clientes deste vendedor que é submetido às práticas de Recursos Humanos, certamente estarão sempre satisfeitos com o atendimento prestado por tal vendedor, automaticamente este cliente estará comprando mais, logo, o resultado é maior lucro para a empresa e maiores salários para o vendedor.

Por todos esses fatores positivos que as práticas de Recursos Humanos proporcionam, é que resolvemos estudar mais a fundo tais práticas.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Estudar as práticas de Recursos Humanos que levam os vendedores da Cervale a serem motivados a desempenhar suas funções de forma satisfatória.

### Objetivos Específicos

- Identificar práticas de Recursos Humanos da Cervale.
- Analisar as formas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa
- Observar como são feitos os treinamentos dos vendedores da Cervale
- Avaliar o nível de satisfação dos clientes com o atendimento prestado pelos vendedores da Cervale.

## PROBLEMA

Quando se trata de capacitação de empregados uma grande maioria das empresas enfrenta um problema bastante complexo, pois para solução do mesmo – falta de capacitação - envolve vários fatores que são de vital importância para a empresa continuar a sobreviver. Tais fatores envolvem as práticas de Recursos Humanos como: treinamento, recrutamento e seleção, motivação dentre outras. Às vezes, para solucionar tal problema, ou seja, capacitar seus funcionários exige-se desembolso financeiro que muitas empresas entendem como despesas, mas pelo contrário, quando um programa de treinamento/capacitação é bem aplicado se torna um grande investimento.

As empresas que se preocupam com seus clientes, como por exemplo, sua satisfação em relação à empresa, ao atendimento oferecido por seus vendedores, qualidade dos serviços prestados, tais empresas investem constantemente em programas de capacitação, pois entendem que clientes satisfeitos, automaticamente lhe proporcionam maiores lucros e uma divulgação positiva da empresa.

## QUADRO TEÓRICO

### 1 – VENDAS

Conforme Lãs Casas (1989, p. 160) vender é desempenhar atividades de negócios que orientem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor, ou usuário.

De acordo Kotler (1996, p. 40), o conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção.

Cobra (1992, p. 435) também define vendas como: “uma transação entre duas partes, ditas comprador e vendedor, na qual há a transferência de nome de um produto, de um serviço ou mesmo de uma idéia”.

Segundo Kotler (1993, p. 44-45) atualmente o ato de vender vem se tornando a cada dia uma forma de relacionamento de parceria entre empresa, vendedores e clientes. Nos dias atuais o simples ato de o vendedor tirar pedidos, não é mais suficiente para que se efetive uma venda realmente a altura da qual o cliente espera, pois os clientes de hoje em dia esperam mais do vendedor, como por exemplo, que o mesmo se comprometa com o sucesso do seu negócio, seja um parceiro-facilitador para o desenvolvimento de suas atividades comerciais.

Para Kotler (1996, p. 41) vender também não é só, o vendedor tentar “encher” o seu cliente de produtos que talvez, já estejam até defasados, mas procurar antecipar o que está para ser lançado no mercado, a fim de que seu cliente esteja sempre atualizado com as novidades e que haja também uma satisfação de ambas as partes para que se forme uma parceria longa e duradoura.

### 2 - Comunicação de venda

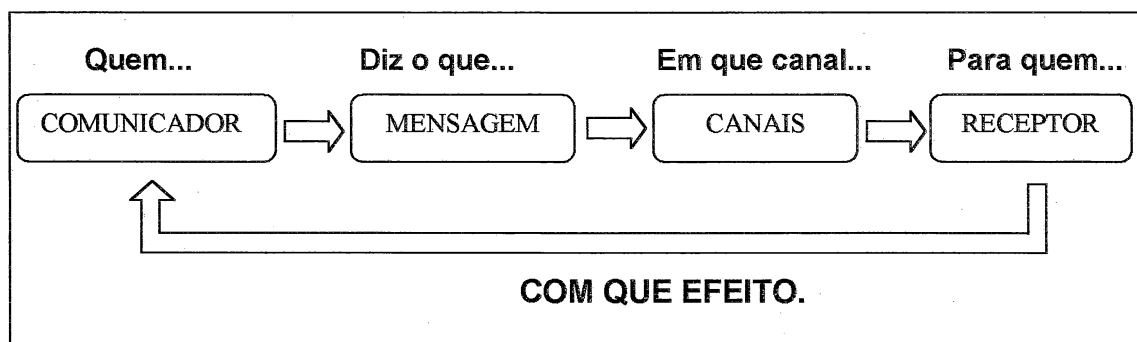
Para Angelim (2004), a comunicação de venda é de fundamental importância, e deve ser clara, objetiva, sem distorção e na mesma linguagem do cliente, onde deverá imperar a capacidade de ouvir por parte do vendedor. É exatamente perguntando e ouvindo que se consegue descobrir as necessidades, desejos e problemas das pessoas.

Ainda podemos falar mais sobre a importância da comunicação de venda. Segundo Kotler (1993, p. 651) os homens de venda precisam saber como funciona o processo de comunicação, este processo desenvolveu-se a partir de um modelo de comunicação com nove elementos que são:

- Emissor. A parte que emite a mensagem.
- Codificação. O processo de colocar o pensamento em forma simbólica.
- Mensagem. O conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- Veículos. São os canais de comunicação.
- Decodificação. O processo pelo qual o receptor atribui significado dos símbolos transmitidos pelo emissor.
- Receptor. A parte que recebe a mensagem.
- Resposta. Reações que o receptor tem quando exposto a imagem.
- Feedback. Resposta do receptor que retorna ao emissor.
- Ruído. Distorção durante o processo de comunicação.

Dentre estes nove elementos destacaremos dois que são as principais partes na comunicação, que são emissor e o receptor. A tarefa do emissor é levar a sua mensagem até o receptor.

Em se tratando de comunicação em vendas, o vendedor se torna o emissor, e o cliente o receptor, a tarefa do vendedor é fazer uma comunicação clara a fim de que seu cliente entenda a mensagem sem distorção, ou seja, quando o vendedor estiver expondo um produto deve ser bem objetivo e procurar prender a atenção do seu cliente para o seu produto, a fim de que seu cliente entenda todas as vantagens e benefícios que seu produto pode lhe proporcionar.

**FIGURA 1: Modelo de Comunicação**

**Fonte:** KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 847p. ISBN 85-224-1026-7

### 3 - PERFIL DO VENDEDOR MODERNO

De acordo com Marins Filho (2004), o vendedor moderno é aquele que é decidido e seriamente compromete-se com o sucesso de seu cliente, ou seja, tem que usar de todos os recursos da tecnologia, da informação para conseguir colocar esse comprometimento em realidade. O vendedor atual tem que conhecer exatamente quem é o seu cliente, o que ele quer e o que a concorrência vem fazendo e oferecendo, para que ele possa desempenhar sua atividade de forma eficaz, e estar sempre à frente da concorrência e antecipando os desejos e necessidades de seus clientes.

De acordo com Angelim (2004), o vendedor moderno é aquele capaz de se colocar no lugar do cliente, enxergar as coisas como o seu cliente enxerga, experimentando os seus sentimentos, sentir os problemas do cliente como se fossem os seus. Assim os vendedores modernos estarão aptos a agir com honestidade e solucionar o problema do seu cliente de forma transparente para que o mesmo passe a confiar no seu vendedor.

Atualmente o mercado demanda profissionais de venda que antes de pensar em vender produtos ou serviços, tenham a capacidade de identificar as necessidades e desejos de seus clientes, sem falar no conhecimento que o mesmo tem que ter de seus produtos vendidos. Vendedores que se comprometem com o sucesso de seus clientes em primeiro lugar, podem esperar que o seu sucesso também venha em seguida.

Para Cobra (1994, p. 437), o novo perfil do vendedor inclui: saber realizar previsões de vendas, serem um analista de mercado, ser um planejador estratégico, estudar o comportamento do consumidor, enxergar oportunidades de negócios, administrarem seu tempo, saber evitar clientes inadimplentes, saber analisar custos e lucros, administrar o marketing de relacionamento, administrar o serviço ao cliente, saber negociar, ser um comunicador verbal e não-verbal.

Todas essas exigências e desafios que o vendedor atual enfrenta se devem ao fato da complexidade de multinegócios e multiprodutos, e de um mercado instável e cada vez mais exigente.

Na figura 2 poderemos observar o perfil de competências que o vendedor moderno deve possuir, e também as mudanças do antigo para o novo vendedor. Segundo Vianna (2004) estas são algumas mudanças ocorridas no perfil do vendedor ao longo dos anos.

**FIGURA 2: PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO VENDEADOR MODERNO**

<b>ANTIGO PARADIGMA</b>	<b>NOVO PARADIGMA</b>
Postura rígida	Postura muito flexível
Focado no produto	Focado no cliente
Imediatista	Visão de longo prazo
Baixa tecnologia aplicada	Altíssima tecnologia aplicada
Baseado em resultados financeiros	Baseado em valor agregado
Poucos serviços	Excelência nos serviços
Distância do cliente	Próximo do cliente
Burocrático.	Competitivo.

Fonte: VIANNA, M. A.F. *Perfil do Vendedor Moderno*. São Paulo – 2004, Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/vendedoratual>>. Acesso em: 23 abr. 2004.

O vendedor atualmente, além de ter que estar bem treinado, o mesmo, também deve ter uma visão geral de mercado, procurando entender a que o mercado realmente está exigindo e procurar se antecipar a tais exigências. Junqueira (2004) cita também algumas tendências de mercado, que o vendedor tem que estar atento. Exemplo:

- Importância da marca como diferencial competitivo num mercado de crescente fragmentação.
- Desaparecimento das hierarquias rígidas, quebrando padrões antigos para acompanhar os novos cenários competitivos.



- Extinção gradativa da média administração, privilegiando os níveis de decisão e operação.
- Pressão de mercado para soluções rápidas e de relacionamento.
- Visão de todo o processo de vendas e não de cada função isoladamente.
- Necessidade de ser flexível às súbitas e constantes mudanças o que exige novos perfis na operação comercial.
- Elevação do nível educacional, muitas empresas já exigem de seus vendedores curso superior.
- Os tradicionais métodos de treinamento tipo estímulo – resposta (o cliente disse isso, faça aquilo) não atende mais às exigências, é preciso investir em competência.

#### 4 - RECRUTAMENTO DE VENDEDORES

De acordo com Cobra (1992, p. 571) Os vendedores precisam ser recrutados e selecionados, treinados, alocados em territórios de vendas de filiais, gerentes de vendas regionais e supervisores de primeira linha; a política orientadora dessas tarefas é formulada pelos escalões da gerência de marketing.

Atualmente muitas empresas iniciam os seus processo de recrutamento de vendedores, através de conversas informais com os seus atuais vendedores, ou seja, os vendedores atuais ajudam a encontrar um vendedor com o perfil que a empresa exige, pois o mesmo conhece normas e exigências da empresa. Algumas empresas dão ainda mais ênfase a esse método da indicação por funcionários, pois o funcionário, no caso o vendedor está mais apto a observar o perfil do futuro vendedor e avaliar adequadamente se ele corresponde nas exigências feitas pela empresa.

Para Kotler (1996, p. 448) o recrutamento e a seleção de vendedores é o cerne de uma operação bem sucedida da força de vendas. Por isso, é muito importante que antes de recrutar vendedores, a empresa analise bem o que realmente ela pretende alcançar com seus homens de vendas.

Ao se constituir uma equipe de vendas é necessário que o responsável pela mesma se atente para o perfil do vendedor que a empresa está precisando, ou seja, a administração antes de admiti-lo deve observar se o candidato tem o perfil que a empresa deseja. A importância de se ter uma equipe de vendedores já com o perfil pré-definido, não só implicará na redução de custos para a empresa, como também no aumento de suas vendas. Em termos de redução de custos a empresa irá investir menos, pois os candidatos já terão alguma experiência profissional e assim será bem mais fácil adaptá-los à nova equipe de vendas, o que reduzirá o custo de treinamento e proporcionará resultados bem satisfatórios.

De acordo com Cobra (1992, p. 572) antes de admitir o homem de vendas, a administração precisa realizar quatro passos básicos de caráter profissional. Deve realizar uma análise do trabalho a ser realizado, determinar as qualificações necessárias, recrutar e determinar as características dos candidatos. Estes passos serão detalhados a seguir.

- Análise do trabalho – A primeira etapa na análise do trabalho é classificar a posição da atividade de vendas e serviços. A segunda é detalhar todas as tarefas em cada unidade e classificá-las.
- Determinação das qualificações necessárias – em vista da natureza de cada trabalho em particular a ser previamente analisado, as qualificações humanas – tanto as inatas como as adquiridas necessitam ser determinadas por observação no campo pelo vendedor ou por um esforço contínuo relativo ao desempenho dos vendedores.
- Recrutamento do pessoal de vendas – é necessário realizar um inventário do pessoal disponível, correlacioná-lo com as previsões de negócios para o próximo período e relacionar as novas necessidades das condições futuras previstas.
- Determinação das características dos candidatos – definições das qualificações desejáveis em função das necessidades inerentes ao cargo”.

Cada empresa em particular tem sua própria forma e meios para atrair candidatos a fim de participar do processo de recrutamento e seleção, mas existem meios considerados como forte “padrão” para facilitar esse processo, ou seja, quando as empresas necessitam realizar esse procedimento de recrutamento e seleções recorrem a essas fontes. Cobra (1992 pg.538) cita algumas dessas fontes que podem ser utilizadas como mananciais de candidatos com grandes possibilidades de preencherem os requisitos estabelecidos pela empresa interessada. Alguns exemplos de “fontes” segundo Cobra são:

Escolas, própria empresa, empresas concorrentes, outras empresas, agências de seleção, associações de classe, jornais, boletim das câmaras de comércio, palestras e conferências, contatos pessoais. Existem ainda outras fontes segundo Manzo - que são cursos especializados em vendas, os sindicatos de classe, indicações de outros vendedores, além das demais fontes já citadas por Cobra (1996).

## 5 - SELEÇÃO DE VENDEDORES

A seleção é o segundo passo para a contratação de vendedores. Após ser recrutado o indivíduo passará por algumas avaliações a fim de identificar a pessoa certa para o cargo certo, no caso de vendedores, identificar o vendedor certo para cada tipo de produto, clientela, região, etc.

Para Cobra (1992, p. 574) a seleção de vendedores não seria um problema tão grande se houvesse certeza quanto às características do vendedor ideal. O tipo bem-sucedido incluirá homens que são altos e baixos, de boa postura e sem postura, a procura das combinações mágicas dos traços que revelam a infalível habilidade de vendas contínuas inexistente.

Manzo (1996, p. 66) afirma que para uma boa seleção de vendedores é necessário de início, conhecer muito bem a função e os requisitos pessoais que o candidato deverá preencher. Não bastam qualidades técnicas para o indivíduo ser selecionado para um corpo de vendas, pois a atividade de vendas é basicamente de equipe, e é necessário entrosamento com a companhia e com os companheiros, para o bom desempenho de suas tarefas. Para isso ser alcançado utiliza-se o estágio ou período de testes como forma de avaliar o desempenho do candidato no trabalho em grupo.

Após a leitura de algumas obras na área de vendas, como: Cobra (1992), Manzo (1996), Kotler (1996), chega-se a conclusão que não existe uma única maneira para recrutar e selecionar vendedores. Não existem meios nem fórmulas plenamente satisfatórias para se encontrar logo de início o homem perfeito para desempenhar o cargo de vendas. Uma das saídas é procurar o que mais se aproxima das exigências e necessidades estabelecidas pela empresa para alcançar seus objetivos de mercado. Então a forma mais correta de se conseguir um vendedor ideal é "lapidar" o profissional de vendas ao longo do tempo oferecendo-lhe um bom treinamento até que se chegue ou se aproxime do vendedor com o perfil desejado pela empresa.

Segundo Cobra (1992, p. 576) o processo de seleção de vendedores inicia-se com a composição do anúncio de recrutamento em especial anúncios públicos e de forma clara, para que todos os interessados possam entender bem o que o mesmo quer dizer.

### 5.1 Etapas no processo de seleção:

Quando Cobra (1992, p.576) afirma que o processo de seleção começa com anúncios, isto quer dizer que, o interessado ao ler o anúncio com suas exigências – cargo a ser desempenhado, nível de escolaridade, conhecimentos específicos, experiência, etc., se o interessado julgar-se apto para o cargo de vendedor, ele dará seqüência e procurará a empresa anunciante. Se ele acreditar que o seu perfil não é adequado ao cargo, ele já se sentirá excluído do processo seletivo para ocupação da vaga anunciada.

Além dos anúncios, muitas empresas não se limitam a apenas este meio para selecionar seus futuros vendedores. O processo de seleção é muito mais complexo do que parece, por isso, a maioria das empresas utilizam-se de outros recursos formais para auxiliar no processo seletivo. A seguir serão citados alguns exemplos de recursos formais que as empresas utilizam no processo seletivo.

- 1- Ficha de solicitação de emprego – ao se apresentar à empresa, o candidato deve preenchê-la.
- 2- Entrevistas preliminares – a entrevista é a técnica mais usada na seleção de vendedores.
- 3- Biografia ou história do candidato – esse é um método de seleção que tem sido utilizado com mais freqüência. Geralmente, é solicitado do candidato que a prepare de próprio punho.
- 4- Exame das referências fornecidas pelo candidato – as referências pessoais são geralmente de natureza bancária ou comercial que espelham a situação financeira do candidato e alguns traços de sua personalidade.
- 5- Entrevistas realizadas com administradores de nível hierárquico mais elevado – praticamente todos os processos de seleção de um vendedor incluem pelo menos uma entrevista com um administrador do departamento de vendas, seja de gerente, ou o diretor comercial.

- 6- Testes psicotécnicos de inteligência e de personalidade – os testes de inteligência procuram medir quatro tipos de inteligência: verbal, espacial, abstrata e social. Os testes de personalidade procuram medir o conjunto de características que marcam o comportamento de uma pessoa.
- 7- Exame médico – é normalmente requisitado para a entrada do funcionário na empresa.
- 8- Análise ponderada da seleção – ficha de avaliação com a finalidade de proceder a uma avaliação corporativa de todos os candidatos entrevistados, é de utilidade o emprego de uma ficha de avaliação.

## 6 - TREINAMENTO DE VENDEDORES

Treinamento é definido por Kotler (1996, p. 452) como o processo de ajudar os empregados a adquirirem eficiência na execução de seus trabalhos. O treinamento de vendedores na maioria das vezes, é de custo elevado para a empresa, portanto deve ser muito bem utilizado, especificando o treinamento a cada setor ou área de vendas com seus respectivos vendedores, pois cada vendedor de cada área, de cada produto tem necessidades e dificuldades diferenciadas.

Ainda hoje algumas empresas não se preocupam tanto como deveriam no que diz respeito ao treinamento de vendedores. Algumas ainda enviam seus vendedores ao campo quase imediatamente após tê-los empregado, dando-lhes apenas uma pasta de amostra, talões de pedidos e poucas instruções para vender em um mercado tão competitivo e exigente como o atual.

Segundo Kotler (1993) o treinamento é de fundamental importância para o sucesso da empresa como também do vendedor, nos dias atuais ainda existe empresas com um alto índice de rotatividade de vendedores, ou seja, a empresa lança vendedores ao campo sem treinamento, e na primeira pergunta que o cliente faz sobre seu produto ele não sabe responder. Isto pode fazer com que o vendedor se sinta incapaz e conseqüentemente desmotivado, ocasionando seu desligamento da empresa.

Cobra (1992, p. 582) afirma que durante o treinamento, a empresa espera transmitir algumas habilidades e compreensões aos vendedores, conforme segue:

- a) O vendedor deve conhecer a sua empresa e identificar-se com ela – a maioria das empresas dedica a primeira parte do treinamento a temas institucionais como: a história e os objetivos da empresa, o esquema de organização e as linhas de autoridades, os nomes dos chefes, a estrutura, os principais produtos e o volume de vendas da unidade.
- b) O vendedor deve conhecer seus produtos – durante o treinamento deve ser mostrado ao trainee como são julgados os produtos e como funcionam em várias utilizações, isto é, os seus benefícios para o seu cliente.

- c) O vendedor deve conhecer as características dos clientes e da concorrência – conhecer os diferentes tipos de clientes, suas necessidades, motivos e hábitos de compra.
- d) O vendedor deve aprender como fazer apresentações de venda eficientes – o vendedor deve receber os maiores argumentos de vendas existentes para cada produto e, se possível, sob a forma de roteiro exploratório. Parte do período do treinamento deve ser utilizada também para desenvolver a personalidade do vendedor e sugerir pontos para seu auto-desenvolvimento.
- e) O vendedor deve conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais – o vendedor deve saber dividir seu tempo entre clientes potenciais e ativos. Deve preparar os relatórios de visitas, como preencher o formulário de pedidos, classificar os clientes.
- f) O vendedor deve conhecer seu território de vendas – é importante que conheça os limites do seu território, os clientes potenciais e os atuais, etc.
- g) O vendedor deve ser orientado para cumprir roteiros – deste modo, evita perda de tempo por falta de programação de visitas.
- h) O vendedor deve administrar seu tempo – deve programar seu tempo entre visitas e locomoção, entre visitas e prospecção de negócios e visitar a clientes atuais, entre atividades burocráticas, etc.

Conforme Kotler (1996, p. 451) atualmente um vendedor novo pode esperar passar algumas semanas e até meses, em treinamento dependendo da empresa e do grau de complexidade de seus produtos, pois o vendedor de hoje está vendendo produtos com explicações bastante técnicas e a clientes bem esclarecidos e exigentes. Esse período que o vendedor passa em treinamento pode significar mais utilidade – lucro posteriormente do que custos, esses treinamentos se tornam investimentos, em forma de capacitação.



Segundo Cobra (1994) ao contrário de antigamente os programas de treinamentos estão sendo levados muito mais a sério e com grande responsabilidade e dedicação, tanto por parte dos vendedores como das empresas interessadas.

Kotler (1996, p. 452) também afirma que há tempos atrás quando se falava em programas de treinamentos para vendedores, a empresa tinha tal programa como um luxo e como alto desembolso financeiro, para a empresa que adotava tal programa. Mas nos dias atuais esta visão já mudou e para muitas empresas que buscam inovação tanto na prestação de serviços como desenvolvimento de novos produtos, treinamento não é mais simplesmente custo, mas sim um investimento, pois uma equipe de vendas bem treinada significa ao longo dos anos maior lucratividade, redução de custos, maior competitividade e maior inovação na qualidade de prestação de serviços por parte de sua equipe de vendas.

Atualmente as empresas estão se esforçando para ter a melhor equipe de funcionários/vendedores, pois sabem que, quem tiver a equipe mais capacitada terão maiores resultados positivos em suas operações, ou seja, terá maior lucratividade. Por isso, a capacitação se faz o grande diferencial nos dias atuais. O treinamento é uma estratégia de empresas inovadoras que se preocupam com o seu futuro. Para isso, elas precisam estar sempre buscando novas formas de treinamento e capacitação aos seus funcionários/vendedores.

Junqueira (2004) cita algumas tendências no sentido de se ter maior eficácia no treinamento de vendedores:

- Utilização de consultores internos para vincular mais as ações de treinamento ao negócio, reduzir custos, etc.
- Grande ênfase no auto-desenvolvimento, através da utilização de áudio tapes, treinamento interativo e uso da internet.
- Visão externa das responsabilidades da atividade de treinamento, também voltada para o atendimento de clientes e fornecedores.
- Programas que compatibilizem a necessidade de ter lucro por parte das empresas.

## 7 - MOTIVAÇÃO

Segundo Bacon (1994), vários são os motivos que levam uma pessoa a se motivar, a iniciar-se pelas necessidades básicas como alimento, vestuário, abrigo e companhia. Em um sentido, nossas vidas são controladas ou motivadas pela busca de satisfazer a essas necessidades básicas.

O vendedor deve recorrer a um impulso humano forte para vender seus produtos e serviços; a maneira de colocar os impulsos psicológicos em uso comercial é mostrar como alguém pode satisfazer a uma necessidade humana básica ao usar seu produto ou serviço.

De acordo com o dicionário composto da Língua Portuguesa-Rideel, "Motivação" significa, motivar através da exposição de motivos e causas.

O pesquisador Maslow (1954) identificou cinco motivos, de necessidades que levam o indivíduo a obter motivação:

- 1- alimento e abrigo – necessidades psicológicas para manter a vida.
- 2- Segurança e proteção.
- 3- Aceitação social, amizade e integração a um grupo.
- 4- Necessidades do ego, reconhecimento e status.
- 5- Auto-realização, fazendo uma contribuição à humanidade.

Tais necessidades podem ser exemplificadas na figura número 3 que será mostrada a seguir.

**FIGURA 3: PIRÂMIDE DE NECESSIDADES DE MASLOW**

Fonte: MASLOW, A. *Motivação e Personalidade*. New York: Row, 1954

Segundo Maslow (1954) as pessoas tentam satisfazer primeiro as necessidades humanas básicas para depois procurar as de níveis superiores.

De acordo com Kotler (1996) acredita-se que uma pequena porcentagem de vendedores em qualquer força de vendas fará o melhor possível sem qualquer estímulo especial da administração. Para esses, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Tais vendedores são muito ambiciosos e tem muita iniciativa, e isso é uma raridade, pois a maioria dos vendedores precisa de encorajamento pessoal e de incentivos especiais a fim de dar o melhor de si. Segundo Kotler (1996) isto ocorre pelas seguintes razões:

- A natureza do trabalho. Vender é um trabalho de freqüentes frustrações. O vendedor trabalha sozinho, não tem horário fixo, está em nível inferior ao comprador.

- Natureza humana. A maior parte dos vendedores age abaixo de sua capacidade normal, na ausência de incentivos especiais.
- Problemas pessoais. O vendedor, como todo mundo, está as vezes preocupado com problemas pessoais, como doença na família, desajustes conjugais ou dívidas.

As empresas que se preocupam realmente com o sucesso de sua equipe de vendas procuram desenvolver fatores que motivem os vendedores, a fim de que eles estimulem seus esforços no sentido de dar o melhor de si, com isso aumentando o volume de vendas.

### 7.1 ALGUNS FATORES MOTIVACIONAIS

Segundo Cobra (1994), são vários os fatores que levam o vendedor a se motivar em uma empresa. Estes fatores são apresentados na figura 4, a seguir.

**FIGURA 4: FATORES MOTIVACIONAIS**

FATORES		ORDEM DE IMPORTÂNCIA
GANHOS	VISLUMBRAR OPORTUNIDADES DE GANHAR MELHOR.	1º
TREINAMENTO	TER OPORTUNIDADE DE TREINAMENTO.	2º
DESAFIO	TRABALHAR EM ATIVIDADE QUE CONFIRA RESPONSABILIDADE	3º
DESENVOLVIMENTO	TER ACESSO A NÍVEIS MAIS ALTOS (CARREIRA).	4º
IMAGEM DA EMPRESA	TRABALHAR NUMA EMPRESA RECONHECIDAMENTE.	5º
BOM AMBIENTE	TRABALHAR COM PESSOAL SIMPÁTICO E AGRADÁVEL.	6º
RECONHECIMENTO	RECEBER RECONHECIMENTO A QUE SE FAZ JUS.	7º
SEGURANÇA	SEGURANÇA NO TRABALHO (SER BEM AVALIADO)	8º
DEPARTAMENTO EFICIENTE	TRABALHAR NUM DEPARTAMENTO QUE ESTEJA OPERANDO EFICIENTEMENTE.	9º
AUTONOMIA	TER LIBERDADE DE ADOTAR MANEIRAS PRÓPRIAS PARA ATINGIR METAS.	10º
BENEFÍCIOS	CONTAR COM BENEFÍCIOS ESPECIAIS.	11º
TEMPO PESSOAL	DISPOR DE TEMPO PARA SI E PARA A FAMÍLIA.	12º
BONS PRÊMIOS	SENTIR-SE COMUNGADO COM O SUCESSO DA EMPRESA.	13º
CONDIÇÕES FÍSICAS	TER BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO (ILUMINAÇÃO, ESPAÇO.)	14º

Fonte: COBRA, M. *Administração de Vendas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p. ISBN 85-224-1107-7.

A motivação dos empregados/vendedores é de grande importância, pois são eles que estão em contato direto com os clientes, e se os mesmos estiverem motivados certamente farão um bom atendimento e com isso, a imagem da empresa ficará bem valorizada.

## 7.2 MOTIVADORES COMPLEMENTARES

Segundo Kotler (1993), as empresas costumam utilizar alguns motivadores adicionais visando estimular o esforço de suas forças de vendas. As reuniões periódicas de vendas proporcionam uma ocasião social, ou seja, pode se dizer que é uma quebra de rotina, uma oportunidade que os vendedores têm de se encontrar e manter contato com a direção da empresa. As reuniões de vendas constituem uma ferramenta importante de comunicação e motivação.

As empresas também costumam promover Concurso de vendas, visando empregar um esforço extra de venda. Nestes concursos de vendas, são oferecidos prêmios como: carros, viagens, TVs, dinheiro e o mais importante que o reconhecimento da empresa e dos colegas de venda.

De acordo com Cobra (1994), um dos fatores que pode contribuir muito para a motivação de empregados/vendedores são os elogios. O elogio influencia a auto-estima – e a auto-estima dá a pessoa, a segurança e a vivacidade que impressionam os clientes e conquistam a sua lealdade. O orgulho, também é um motivador poderoso, muitas vezes é mais eficiente do que o dinheiro. Quando um cliente abre um sorriso para o vendedor e lhe compra algo, isso dá ao vendedor a sensação de estar agradando tal cliente de forma correta e satisfatória.

## 8- REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Segundo Kotler (1993, p. 635), para atrair o número desejado de vendedores, a empresa precisa desenvolver um plano atraente de remuneração. Não é fácil formular um plano de remuneração que possa seguramente atrair, motivar e manter bons vendedores.

Para Kotler (1996, p. 452-453), a administração deve determinar o nível, os componentes e a estrutura de um eficaz plano de remuneração. O nível deve mostrar alguma relação entre preço corrente de mercado para o tipo de vendas e habilidades exigidas.

### 8.1 ELEMENTOS DA REMUNERAÇÃO

Kotler (1993, p. 638) classifica como elementos de remuneração da equipe de vendas os seguintes itens:

**Comissão** – através deste plano paga-se ao vendedor uma porcentagem fixa ou variável relacionada ao seu volume de vendas em relação ao lucro.

**Fixo mais comissão** – A grande maioria das empresas costuma pagar um salário fixo, mais a comissão. Este plano é importante, pois o volume de vendas depende da motivação do vendedor.

**Prêmios** – muitas empresas pagam prêmios como forma de suplementar outras formas de incentivos. Esses prêmios são como recompensa pelo bom desempenho de suas tarefas.

Conforme Kotler (1996) a administração de vendas deve desenvolver uma estrutura de pagamento racional para as diversas posições na organização de vendas. A organização de vendas mais simples possui vendedores em treinamento, vendedores novos, vendedores antigos e gerentes de vendas. As organizações de vendas mais complexas possuem forças de vendas separadas que diferem em habilidade, tipo de venda e assim por diante. É necessário que se chegue a um

sistema amplo de remuneração que seja considerado como justo e motivador para os diversos membros da força de vendas.

Atualmente aquelas empresas que melhor desenvolverem um programa de remuneração conseqüentemente terão melhores vendedores, a seu dispor, pois um dos fatores que mais desperta a atenção, a princípio em uma empresa é sua forma de remuneração, o salário ainda é um dos maiores motivadores.



sistema amplo de remuneração que seja considerado como justo e motivador para os diversos membros da força de vendas.

Atualmente aquelas empresas que melhor desenvolverem um programa de remuneração conseqüentemente terão melhores vendedores, a seu dispor, pois um dos fatores que mais desperta a atenção, a princípio em uma empresa é sua forma de remuneração, o salário ainda é um dos maiores motivadores.

## 9 – SATISFAÇÃO DE CLIENTES

De acordo com Kotler (2000, p. 58) “satisfação consiste da sensação de prazer ou desapontamento da comparação do desempenho percebido de um produto em relação as expectativas, do comprador”.

Fica claro nessa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito ou encantado.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar de fornecedor. Quando o cliente alcança um alto nível de satisfação ou se encanta cria-se um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo, uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso.

Conforme Manhfood (1994, p. 27) há somente um cliente mais prejudicial a sua empresa do que aquele que está insatisfeito e reclama: é aquele que está insatisfeito e não reclama. O cliente que reclama está dando a sua empresa a chance de tomar providências, de ter êxito em suas relações infelizes com sua empresa, o que não reclama simplesmente sai de sua loja e jamais retorna.

Manhfood (1994, p. 03) afirma que a maior parte das pessoas que atendem o público de alguma maneira, seja como vendedores instaladores de um serviço, profissionais ou até mesmos servidores públicos deve, em certa medida, tentar satisfazer o cliente que encontra. A triste verdade é que sempre teremos pessoas que não podem ser satisfeitas independentemente de nossos esforços. Por isso, devemos tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, não conforme nós desejamos ser tratados, porque a maneira como desejamos ser tratados não tem nada a ver com a maneira que o cliente talvez queira ser tratado.

Atualmente muitas empresas utilizam meios para acompanhar o grau de satisfação de seus clientes em relação a seus serviços, atendimento, dentre outros serviços prestados por seus funcionários. Para empresas que se preocupam com a satisfação de seus clientes estão sempre atentas com o seu bem-estar, lhe proporcionando cada vez mais um grau mais elevado de satisfação. Para isso muitas empresas utilizam ferramentas para medir o grau de satisfação de seus clientes.

Dentre as ferramentas para medir a satisfação de clientes Kotler (2000, p. 60) cita quatro dessas ferramentas que são elas:

\* **Sistemas de reclamações e sugestões** – uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. Muitos hotéis e restaurantes oferecem formulários para que seus clientes relacionem os itens de que gostaram e de que não gostaram. Esses fluxos de informações oferecem muitas boas idéias às empresas e permitem que elas ajam com rapidez para solucionar problemas.

\* **Pesquisas de satisfação de clientes** – estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passam a comprar menos ou mudam de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação de clientes. Empresas pró - ativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas. Elas enviam questionários ou telefonam para uma amostragem aleatória de clientes recentes.

\* **Compras simuladas** – as empresas podem contratar pessoas para se passar por compradores potenciais, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. Esses compradores misteriosos podem até testar se a equipe de vendas da empresa está preparada para lidar adequadamente com diversas situações.

\* **Análise de clientes perdidos** – as empresas devem contatar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado para outro fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, sua meta principal não é maximizar a satisfação de clientes. Se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. E a empresa pode ser capaz de aumentar sua lucratividade por outros meios que não sejam a maior satisfação de clientes (por exemplo, melhorando processos de fabricação ou investindo mais em P & D). Da mesma maneira a empresa tem muitos públicos interessados, incluindo

funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas. Gastar mais para aumentar a satisfação de clientes pode desviar recursos referentes ao aumento da satisfação dos demais parceiros.

Segundo Kotler (2000, p. 62) quando os clientes avaliam sua satisfação tendo como critério um elemento do desempenho da empresa – por exemplo, a entrega – a empresa precisa reconhecer que os clientes divergem naquilo que classificam como uma boa entrega. Ela pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo, entrega do pedido completo e assim por diante. Todavia, se a empresa tivesse que pesquisar cada elemento detalhadamente, os clientes se deparariam com um enorme questionário. A empresa deve ainda se conscientizar de que dois clientes podem se dizer altamente satisfeitos por motivos diferentes. Um pode ser aquele tipo de pessoa que sempre está satisfeita e o outro pode ser aquele tipo difícil de satisfazer, mas que está satisfeito na ocasião.

As empresas devem levar em conta ainda que gerentes e vendedores possam manipular índices de satisfação de clientes. Eles podem-se desdobrar para agradar os clientes apenas antes da pesquisa. Podem também tentar excluir da pesquisa clientes insatisfeitos. Outro perigo é alguns clientes, sabendo que a empresa fará de tudo para agradá-los, começarem a expressar um alto grau de insatisfação, mesmo que estejam satisfeitos, só para receber mais concessões.

Segundo Kotler (2000, p. 70) um cliente altamente satisfeito ele irá:

- \* Permanecer fiel por mais tempo;
- \* Comprar mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- \* Falar favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- \* Dar menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- \* Oferecer idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- \* Custar menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

## 10 – ATENDIMENTO AO CLIENTE

Conforme Almeida (2001) o atendimento ao cliente destaca-se de um modo muito especial, como em forte instrumento de diferenciação. Obtendo tal diferenciação a concorrência ficará para trás, podendo assim obter a fidelidade de seu cliente. Atualmente tão importante quanto atrair o cliente é ter capacidade de mantê-lo fiel. Manter clientes será um novo desafio para administradores e vendedores a partir deste século.

De acordo com Sant'Anna (2004) bom atendimento nada mais é do que misturar simplicidade, dedicação e espontaneidade. O cliente deve se sentir valorizado. Em uma economia estável onde os preços de produtos e serviços estão se tornando cada vez mais parecidos, o grande diferencial no mercado passa a ser o atendimento. Buscar a excelência no relacionamento com o cliente, portanto, é fator fundamental para garantir que o negócio seja bem-sucedido diante do acirramento da concorrência. Essa máxima vale tanto para o microempresário, como para o profissional liberal e para o trabalhador/vendedor que atua na linha de frente da empresa, no contato direto com a clientela.

Se a empresa não investir na excelência do atendimento, seu concorrente certamente vai fazê-lo. Por isso, a ordem é colocar o cliente em primeiro lugar, adotando o chamado relacionamento progressivo de marketing (RPM). Por meio dele, os laços com o cliente vão sendo ampliados. Uma das regras mais importantes, para se obter sucesso no relacionamento com clientes é saber o nome do mesmo. Isso o fará sentir-se valorizado e criará vínculos de fidelidade. Quem trabalha com atendimento deve ter algumas qualidades inatas ou então aprender a desenvolvê-las, como educação, bom humor, prestatividade e paixão pelo trabalho. Ou seja, esse profissional deve estar altamente motivado para desempenhar, e bem, a sua função, pois ele é a linha de frente da empresa. Quem atende precisa ter sempre em mente que o cliente é a razão de ser do negócio.

De acordo com Freemantle (1994) o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente

bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio. Conseguir oferecer um incrível atendimento ao cliente é consequência direta de ter gerentes extraordinariamente bons. A relação entre o atendimento ao cliente e a gerência é tão fundamental que as empresas que a ignoram correm perigo.

Segundo Freemantle (1994) a única maneira de ser bem sucedido com os clientes é fornecer continuamente atendimento ao ponto da obsessão – obsessão para ter realmente sucesso, a busca da excelência no atendimento ao cliente. É preciso que todas as pessoas na organização concentrem suas energias e seus entusiasmos em não apenas acertar mas também melhorar. O atendimento ao cliente é um aspecto extremamente positivo do negócio e, portanto deve estar acima de qualquer tentativa de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor. Um pequeno investimento extra no cliente sempre dará maiores dividendos – lucros do que tentar salvar os custos, efetuando cortes no serviço fornecido.

Medir o atendimento prestado contribui para que os funcionários se sintam premiados pelos resultados e possam alimentar a motivação na busca da excelência no atendimento ao cliente.

## Metodologia

Nosso estudo será realizado na empresa Cervale – Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda.

Devido a grande concorrência no setor de bebidas em especial de cervejas, o proprietário da Cervale vê a necessidade de fazer um trabalho diferenciado da concorrência, de atender todos os seus clientes, sejam eles de um poder de compra maior ou menor tratando-os de uma maneira igual, como se todos fossem “reis”.

Por isso surge a necessidade de capacitação dos vendedores da Cervale para que se obtenha um crescimento não só nas vendas, mas em toda a estrutura da empresa. Tal capacitação se dá através de programas de treinamento, direcionado não só a vendedores, mas a toda estrutura comercial da empresa.

A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso Exploratório, de acordo com Yin (2001, p. 43) “com este método inicia-se a pesquisa com algum fundamento lógico e algum direcionamento. Em nosso caso partimos do fundamento de explorar as influências das práticas de Recursos Humanos sobre a satisfação de clientes”.

A forma utilizada para a coleta de dados foi através de questionário. Conforme Sâmara (1994, p. 49) “a coleta de dados pode ser feita com a elaboração de questionários com estruturas semi-abertas e a ligação de uma pergunta fechada e uma aberta em que, num primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções das alternativas e depois justifica ou explica sua resposta”.

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

**RAZÃO SOCIAL:** CERVALE – Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda.

**ATIVIDADE:** Cervejas e Refrigerantes (revenda)

**ENDEREÇO:** Avenida Bernardo Sayão Nº. 796 Centro Ceres – GO

**TELEFONE:** (62) 307 – 1365

**PROPRIETÁRIO:** Francisco de Assis Pinto

### **HÁ 25 ANOS NO MERCADO**

Esta empresa foi fundada pelo senhor, Francisco de Assis Pinto, no ano de 1979, mas antes de fundar a CERVALE, o senhor Francisco já atuava no mercado há vários anos. Em 1974 o senhor Francisco recebe a proposta do supervisor da Companhia Brasileira de Cerveja, na ocasião o senhor Ridos, lhe propõe a representação da marca SKOL.

Ali nascia a Distribuidora de Bebidas Assis Ltda. Representante oficial da marca SKOL, para as cidades de Mara Rosa e Minaçu. A empresa tinha a seguinte estrutura: um banheiro, um vendedor de pronta-entrega, um ajudante e um funcionário que tomava conta do depósito.

No dia trinta e um de dezembro de 1979, nasce uma nova empresa distribuidora que, em seu primeiro mês de funcionamento comercializa 144 dúzias de cervejas Skol (600ml). Era a CERVALE – Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda.

Hoje o senhor Francisco de Assis Pinto, conta com mais quatro filiais no Vale do São Patrício e Norte Goiano. Nas seguintes cidades: Ceres (matriz), Uruaçu, Goianésia, Mozarlândia e Porangatu.



## QUESTIONÁRIO APLICADO À EMPRESA CERVALE

- 1 – Qual o perfil desejado de um vendedor da Cervale?
  
- 2 – Quais são as ferramentas usadas pela Cervale no processo de recrutamento de vendedores?
  
- 3 – Quais são os critérios que a Cervale utiliza no processo de seleção de vendedores?
  
- 4 – Quanto à forma de remuneração, quais são os programas remunerativos que a Cervale utiliza?
  
- 5 – Em sua opinião os programas remunerativos da Cervale contribuem para o bom atendimento prestado pelo vendedor? Explique.
  
- 6 - Como a empresa Cervale transmite a seus vendedores práticas de Recursos Humanos como, por exemplo, treinamento?
  
- 7 – A empresa possui pessoal capacitado para transmitir os conhecimentos necessários a cada vendedor?
  
- 8 – Como é feito o acompanhamento de satisfação dos clientes da Cervale?

9 – Quando a Cervale realiza um treinamento para vendedores, como é feita a avaliação deste treinamento após a sua realização?

10 – O que a Cervale tem feito no sentido de motivar sua equipe de vendas?

11 – Como as práticas de Recursos Humanos, em relação aos vendedores da Cervale influenciam a satisfação dos clientes?

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Análise de resultados referente à pesquisa de **Práticas de Recursos Humanos** praticado pela empresa **Cervale**.

Segundo nossa pesquisa notou-se que para ser um vendedor da Cervale, atualmente faz se necessário que o candidato tenha no mínimo o Ensino Médio completo, ter idade entre 20 e 35 anos, conhecimento de informática, possuir veículo próprio que pode ser carro ou moto. Todas estas exigências estão registradas no programa de normas de recrutamento da empresa.

As ferramentas que a Cervale utiliza para o processo de recrutamento para o cargo de vendedor se dão através de curriculum, e fichas de solicitação de emprego. Os mesmos são recebidos nas quintas-feiras no balcão de atendimento, ou seja, na recepção.

Já para o processo de seleção a Cervale analisa os seguintes requisitos nos candidatos ao cargo de vendedor: fluência verbal, facilidade de relacionamento – tanto com equipe de trabalho como com seus futuros clientes, boa aparência – não no sentido de ser “bonito”, mas na forma de higiene, vestuário e ser simpático. A Cervale também analisa suas referencias pessoais, profissionais e até mesmo financeiras.

Com base nas respostas obtidas pela administração da Cervale, notamos que sua forma de remuneração ocorre de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa, que são comissões por cada produto vendido e cada produto tem seu percentual de comissão pré-estabelecido para base de cálculo do salário final. E o pagamento destes salários é feito mensalmente, mas se houver necessidades o vendedor pode fazer um vale, ou seja, ele pode requerer certo percentual sobre o valor de seu salário como adiantamento.

Através das respostas obtidas no sentido de aos programas remunerativos influenciarem no bom atendimento aos clientes percebemos que, a cervale faz uma

avaliação de desempenho que também faz parte do processo remunerativo, ou seja, serve como um estímulo para que o vendedor se empenhe na melhor prestação de seus serviços aos clientes. Se o vendedor Cervale desempenhar seu atendimento de forma satisfatória tanto para a empresa como para o cliente, o mesmo receberá certa remuneração pelo seu bom desempenho.

Em nossa pesquisa na empresa Cervale observamos que a mesma se utiliza de equipamentos audiovisuais como: vídeos, data-show, quadros-negros e simulações de vendas. Tudo isso é utilizado no processo de treinamento dos seus vendedores.

Para realizar tais treinamentos, a Cervale dispõe de pessoas capacitadas para transmitir de forma clara e objetiva todos os conhecimentos de que cada vendedor necessita para obter sucesso em suas atividades comerciais.

E para acompanhar, se o treinamento passado aos vendedores realmente está obtendo sucesso, a Cervale faz o acompanhamento de seus vendedores através de pesquisas de mercado que são feitos por supervisores de vendas e gerentes de vendas. E ainda é feito um acompanhamento pós-venda, que é realizado pelo pessoal do telemarketing.

Todos estes treinamentos e acompanhamentos têm por objetivo alcançar a satisfação de seus clientes, e uma das maneiras que a Cervale utiliza para analisar a satisfação de seus clientes, é feita pelo próprio desempenho de seus vendedores apresentam, e também pelo acompanhamento em rota, acompanhamento este que é feito por um supervisor ou gerente de vendas.

Em nossa pesquisa observamos também que a Cervale se preocupa com a motivação de seus vendedores, pois a empresa procura oferecer incentivos como: incentivos financeiros, treinamentos, apoio e acompanhamento em rota. A Cervale além dos incentivos já citados, a empresa também se preocupa com o lado emocional que é um dos mais importantes para alcançar a motivação, por isso, quando algum vendedor está passando por dificuldades em rota a empresa disponibiliza um supervisor para apoiá-lo e ajudá-lo até recuperar sua alta-estima.

Analisamos também que a Cervale se preocupa em oferecer meios para que seus vendedores se sintam motivados. Um vendedor motivado, automaticamente irá oferecer um atendimento e um serviço de maior qualidade a seus clientes. Os meios que a Cervale oferece para que seus vendedores tenham condições de oferecer um bom atendimento a seus clientes são: treinamentos, apoio, incentivos – financeiro e emocional e boa remuneração.

Observamos também que as práticas de Recursos Humanos praticadas pela Cervale afetam de forma bastante positiva no nível de satisfação de seus clientes, pois seus vendedores são submetidos constantemente a tais práticas de Recursos Humanos como: treinamento, programas de capacitação e programas de incentivo dentre outros. E isso faz com que os vendedores Cervale a cada dia se tornem mais capacitados a prestarem bons serviços a seus clientes, logo todos esses atributos a eles dispensados se revertem a empresa em forma de satisfação de seus clientes.

## QUESTIONÁRIO APLICADO A VENDEDORES DA CERVALE

- 1 – O que você acha dos programas remunerativos promovidos pela Cervale?
  
- 2 – Em sua opinião os programas de remuneração da Cervale contribuem para o bom atendimento ao cliente? Explique.
  
- 3 – Quanto à remuneração paga pela Cervale você concorda com a forma usada pela empresa?
  
- 4 – Quais são os pontos fortes do relacionamento Cervale/vendedor?
  
- 5 – Quais são os pontos fracos do relacionamento Cervale/vendedor?
  
- 6 – O que pode ser melhorado no relacionamento Cervale/vendedor?
  
- 7 – Como as práticas de Recursos Humanos da Cervale em relação aos vendedores, influenciam a satisfação dos clientes da empresa?
  
- 8 – Quanto às práticas de Recursos Humanos, (treinamento, motivação...) você percebe que há alguma diferença quanto aos vendedores de marcas diferentes, por exemplo, o vendedor Skol recebe mais incentivos que o vendedor Brahma?

## ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir teremos os resultados da pesquisa realizada com vendedores da empresa Cervale. Tal pesquisa consiste em analisar as opiniões dos vendedores sobre as práticas de Recursos Humanos utilizadas pela Cervale.

Dos três entrevistados todos concordam com os programas remunerativos oferecidos pela Cervale, segundo as palavras dos entrevistados “este programa de remuneração é bom, pois estimula o vendedor a trabalhar mais pois quanto mais trabalhar maior será seu salário, e também é uma forma de incentivo para o vendedor”. (vendedor da marca SKOL, da cidade de Ceres).

Os três entrevistados também concordaram que a forma de remuneração oferecida pela Cervale contribui e muito para o bom desempenho de suas atividades e ajuda o vendedor a se motivar, logo, o mesmo tem maiores condições de oferecer um bom atendimento a seus clientes.

Um dos três vendedores afirma que um dos pontos fortes que existem no relacionamento entre empresa e vendedor é “o diálogo, a liberdade de falar o que esta achando sobre o que esta passando em sua área de serviço e ter fácil acesso aos supervisores e gerentes de vendas sempre que deles necessitam”. (vendedor da marca ANTARCTICA, cidade de Ceres). Já os outros dois entrevistados já acham que um ponto muito forte entre ele e a empresa é “o aprendizado que a Cervale lhe proporciona através dos treinamentos constantes que a empresa nos oferece”. (vendedor da marca BRAHMA, cidade de Ceres).

Quanto a pontos fracos o vendedor da marca Brahma disse que não existe ponto fraco no relacionamento entre ele e Cervale. Já os outros dois entrevistados disseram que um dos pontos fracos no relacionamento Cervale e vendedor são “às vezes falta de comunicação entre entregador e vendedor, há uma restrição muito rígida em relação aos vales – adiantamentos de salários, e os cheques devolvidos pois são os vendedores que assumem a conta do cliente” (vendedores das marcas Antárctica e Skol).

Todos os entrevistados deram suas opiniões em relação ao que se deve ser feito no sentido de ser melhor o relacionamento entre empresa e vendedor “devem ser mais humanos, pois são muito rígidos na questão financeira – cheques devolvidos, vales... devem aliviar um pouco as penalidades em relação às cobranças por clientes inadimplentes, pois somos nós que assumimos as dívidas deles”.

Analisamos também que os vendedores Cervale apóiam as práticas de Recursos Humanos oferecidos pela empresa, pois eles entendem que se tiverem um bom treinamento, por exemplo, terão muito mais facilidade de se relacionar com seu cliente lhe oferecendo um atendimento de alto nível, com isso, estarão aumentando suas vendas e automaticamente seus salários serão melhores.

Observamos também que as práticas de Recursos Humanos oferecidos pela Cervale são iguais a todos os vendedores. Os treinamentos são iguais, tanto para quem vende a marca Skol quanto Antarctica ou Brahma, todos recebem as mesmas orientações. Só que cada supervisor de cada uma das marcas traça estratégias particulares a fim de atingirem seus objetivos.



## QUESTIONÁRIO APLICADO A CLIENTES DA CERVALE

1 – Que tipo de relacionamento você tem com seus vendedores Cervale? Descreva-os.

2 – Você sente que o vendedor Cervale é um parceiro seu? Por quê?

3 – O vendedor Cervale lhe proporciona satisfação através de seus serviços prestados como vendedor e parceiro de negócios?

4 – Qual o nível de atendimento que você recebe do vendedor Cervale?

5 – O vendedor Cervale lhe demonstra confiança e interesse em ver seu estabelecimento crescer? Por quê?

6 – O vendedor Cervale demonstra-se capacitado para desempenhar sua função? Explique por quê?

7 – Você acha que os vendedores da Cervale que lhe atendem trabalham motivados? Por quê?

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta análise de resultados é referente à **pesquisa de satisfação dos clientes da empresa Cervale**. Na ocasião foram entrevistados cinco clientes ativos da empresa.

Quanto ao relacionamento entre vendedores e clientes dois dos cinco entrevistados disseram que é ótimo o grau de relacionamento com os vendedores Cervale, e que desenvolveram uma boa amizade. Ainda observando as respostas dos clientes entrevistados nota-se que, eles têm os vendedores da Cervale como parceiros, pois os mesmos brigam por preços menores para seus clientes, sempre procuram verificar-se a entrega foi feita de acordo com o pedido.

Analisando as respostas dos clientes quanto ao grau de satisfação com os vendedores da Cervale percebe-se a existência de um elevado grau de satisfação, pois conforme as palavras de um dos entrevistados "gosto do atendimento que a Cervale me oferece, pois seus vendedores são gentes boas e competentes". (proprietário do bar Pinheiro em Ceres).

Todos os entrevistados deram nota dez para os vendedores da Cervale no quesito atendimento. Segundo os entrevistados os vendedores Cervale, são prestativos, fazem visitas diariamente, são competentes nas funções, estão sempre prontos a atender quando são solicitados, às vezes até mesmo fora do horário comercial, são educados e trabalham com muita atenção sempre procuram atender da melhor forma possível seus clientes.

Com base nas respostas dos entrevistados pudemos também concluir que os vendedores Cervale transmitem confiança e interesse em ver o estabelecimento comercial de seus clientes crescerem. Segundo as palavras de um dos clientes "sim, pois eles brigam para me oferecer menor preço, com isso me proporcionam a chance de obter maior lucro e obtendo maior lucro é claro que vou crescer". (proprietário da panificadora Pão de Mel em Ceres)

Quanto à capacidade de desempenhar suas funções segundo os entrevistados os vendedores Cervale são bastante competentes e sabem desempenhar de forma satisfatória suas tarefas como vendedores. Conforme as palavras dos entrevistados “sim sabem usar de forma correta o seu material de propaganda e sabem as formas corretas de armazenagem dos produtos” (proprietário do supermercado Marques)

Quatro dos cinco entrevistados disseram que os vendedores da Cervale demonstram trabalhar motivados. Um dos cinco entrevistados disse que há alguns dias eles demonstram um pouco de desmotivação. Segundo as palavras de um dos quatro clientes que disseram que os vendedores da Cervale estão sempre motivados “sim, demonstram através da grande vontade de vender, e de não ter problemas com inadimplência” (proprietário panificadora Goiás em Ceres). Ainda conforme as palavras do cliente que disse que nem sempre os vendedores da Cervale estão tão motivados “nem sempre estão muito motivados, devido a grande concorrência que eles enfrentam, concorrentes que às vezes oferecem preços menores que os da Cervale, daí suas vendas caem por isso eles ficam um pouco tristes” (proprietário panificadora Pão de Mel, em Ceres).

Com base nessas respostas chega-se a conclusão de que os vendedores da Cervale estão bem capacitados para desempenhar suas atividades mediante seus clientes, com isso, eles proporcionam maior satisfação a seus clientes com um bom atendimento, uma boa prestação de serviços, um bom relacionamento e com tais requisitos chegaram a um alto grau de aceitação, tanto de seus produtos quanto da empresa e o principal de sua própria pessoa, que é muito importante para desempenhar sua função, ou seja, um bom relacionamento entre vendedor e comprador é o início e a base para bons negócios.

## CONCLUSÃO

Após o término deste trabalho, podemos tirar algumas conclusões que foram de grande importância para o aumento de nossos conhecimentos.

Pudemos observar as importâncias de uma empresa se preocupar e procurar fazer uso das práticas de Recursos Humanos, a iniciar pelo processo de recrutamento até se chegar ao estágio de treinamento. Analisamos que a empresa Cervale está fazendo bom uso das práticas de Recursos Humanos, pois a mesma possui um pessoal capacitado para fazer uso das mesmas e também em condições de transmitir de forma satisfatória a todos os novos selecionados pela empresa.

Observamos também que há uma preocupação muito grande por parte da administração da Cervale em estar sempre se atualizando e capacitando seus funcionários em especial sua equipe de vendas. A Cervale tem a visão de que se tiverem uma equipe de vendedores bem capacitados, os seus resultados serão positivos, tanto em números quanto em satisfação de clientes.

Concluimos que a Cervale atualmente possui uma equipe de vendas a altura de sua estrutura e de seus clientes, logo notamos através da pesquisa de satisfação que todos os clientes entrevistados estão muito satisfeitos com o atendimento oferecido pela Cervale através de seus vendedores, supervisores e gerentes de vendas, segundo os entrevistados o atendimento oferecido pela equipe de vendas da Cervale não está deixando nada a desejar.

Percebemos também que a empresa Cervale não só se preocupa em oferecer treinamento, mas há um acompanhamento após estes treinamentos, que é uma forma de avaliar se realmente o que a empresa está transmitindo está realmente atingindo seus objetivos, no qual o maior objetivo que a empresa busca é a satisfação de seus clientes, a Cervale sempre procura tratar seus clientes como "reis", pois se entende que tudo começa e termina em vendas e se não tiver o cliente não haverá vendas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, S. *Ah! Eu não acredito: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento*. Salvador: Casa da Qualidade, 2001. 257 p. ISBN 85-224-1034-9.
- ANGELIM, P. *Perfil do vendedor moderno*. São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.pauloangelim.com.br/vmoderno>>. Acesso em 17 maio 2004.
- BACON, M. S. *Marketing direto*. São Paulo: Atlas, 1994. 342 p. ISBN 85-224-1053-4
- COBRA, M. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 805 p. ISBN 85-224-0769-X.
- \_\_\_\_\_. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p. ISBN 85-224-1107-7.
- FREEMANTLE, D. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 158 p. ISBN 85-224-0724-X.
- JUNQUEIRA, L. A. C. *Tendências do vendedor moderno*. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.institutumvc.com.br/tendencias> . Acesso em: 23 abr. 2004.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 847 p. ISBN 85-224-1026-7.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996. 547 p. ISBN 85-224-1420-3.
- LAS CASAS, A. L. *Técnicas de vendas*. São Paulo: Atlas, 1989. 225 p. ISBN 85-224-0447-X.
- MAHFOOD, P. E. *Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994. 127 p.

MANZO, J. M. C. *Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento*. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996. 368 p.

MARINS FILHO, L. A. *O vendedor moderno*. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://guiarh.com.br/vendedormoderno> . Acesso em 23 abr. 2004.

MASLOW, A. *Motivação e personalidade*. New York, Harper-Row, 1954.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de marketing: conceito e metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 219 p. ISBN 85-346-0704-4.


SANT'ANNA, A. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1989. 460 p. ISBN 85-221-0005-5.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000. 278 p. ISBN 85-249-0050-4.

VIANNA, M. A. *Perfil do vendedor moderno*. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/vendedoratual>. Acesso em: 23 abr. 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.

*Revisado por*

  
Célia Romano do Amaral Mariane  
-Bibliotecária - FACER-  
CRB-1/1528

# ANEXOS

## **NORMAS DO PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO CERVALE**

- 1- Todo preenchimento e recebimento de ficha de solicitação de emprego e curriculum serão realizados impreterivelmente todas as quintas-feiras, sendo que, os mesmos serão realizados na recepção da empresa e deverão ser encaminhados à área de recursos humanos.
- 2- Todas as fichas de solicitação de emprego e Curriculum entregues na empresa deverão ser arquivados por área de solicitação e mantidas por até 06 meses.
- 3- Todas as solicitações de contratação deverão ser entregues a área de Recursos Humanos, em formulário específico, devidamente assinado pelos encarregados, gerentes da área solicitante e diretoria.
- 4- Todas as solicitações de contratação deverão ser realizadas após o décimo dia útil de cada mês.
- 5- O prazo para atendimento às solicitações de recrutamento e seleção será de até 15 dias após a entrega da solicitação formal.
- 6- As entrevistas para o processo seletivo serão realizadas desde que seja confirmada a abertura da vaga.
- 7- A contratação de qualquer profissional só poderá ser executada após a avaliação da área de Recursos Humanos passando pelo processo de recrutamento e seleção, mesmo que o candidato seja indicado.
- 8- Todos os profissionais contratados serão liberados pela área de Recursos Humanos para exercerem suas funções após o procedimento de exames adicionais, entrega de documentação e análise de informações.
- 9- A área solicitante se responsabiliza pela aprovação final dos candidatos. A área de Recursos Humanos compromete-se em enviar os melhores candidatos captados no mercado indicando os perfis mais adequados a realidade da função.



10-Fica expressamente proibida a inclusão de qualquer profissional no quadro funcional da empresa sem que o mesmo tenha passado por todas as etapas da seleção junto à área de Recursos Humanos.

A Cervale só recruta vendedores de acordo com suas necessidades, é avaliado o tipo de necessidade a ser preenchido, por exemplo, a rota que tal vendedor vai atender, tipos de clientes, supermercados, bases...

Os métodos para atrair candidatos é variável, que pode se dar por anúncios em rádio, jornal, mas a forma mais utilizada é o recebimento de currículos preferivelmente todas as quintas-feiras, os quais serão analisados e selecionados de acordo com o perfil exigido para determinado cargo e função.

A Cervale por ser uma empresa significativamente de grande porte para região, isto desperta um grande interesse por parte dos candidatos, principalmente por vendedores, isto faz com que o departamento de RH da Cervale receba mensalmente aproximadamente 15 currículos mensais só para área de vendas.

O processo seletivo de vendedores já se dá logo de início, pela análise de currículos. Só serão convocados para entrevista o candidato que no currículo constar o perfil necessário para desempenhar o cargo e funções que a empresa necessita.

A Cervale se utiliza de fichas de solicitação de emprego, que ao chegar a empresa o interessado, já preenche a ficha no balcão de recepção, que a secretária/recepcionista fica encarregada de passar tais fichas ao departamento de Recursos Humanos.

Quanto à experiência, a Cervale não exige experiência anterior em vendas, pelo contrário é preferível que o candidato não tenha experiência em vendas anteriormente, que por sinal será mais fácil "moldar", o recém-contrato para seu departamento de vendas, pois o mesmo não terá vícios adquiridos em outras empresas.

Todos os dez passos apresentados pela Cervale em seu processo de Recrutamento e Seleção, têm por objetivo identificar e selecionar os melhores candidatos, a fim de que os mesmos ocupem os cargos certos, ou seja, a pessoa certa no lugar certo. Com esta linha de raciocínio, com o funcionário certo no lugar certo, os mesmos irão desempenhar seu trabalho com muito mais entusiasmo e motivação, com isto os mesmos tendem a produzir mais, pois estarão fazendo o que gostam.

Quando a empresa se preocupa com o bem estar de seus funcionários, a imagem da empresa tende a ser cada vez mais positiva perante os seus clientes, pois a empresa é representada por seus funcionários em especial seus vendedores que estão em contato direto e diariamente com seus clientes, então se seus vendedores estiverem realmente satisfeitos e motivados isto trará um reflexo positivo perante os clientes.

### **TREINAMENTO DE VENDEDORES CERVALE**

Na Cervale, após o candidato passar a fazer parte do quadro funcional da empresa, logo em primeira mão o funcionário/vendedor antes de ir a campo o mesmo recebe um treinamento adequado com o cargo que o mesmo irá ocupar.

Em primeiro lugar ele passa pelo processo de integração ou seja, o funcionário é apresentado à empresa, que tem por finalidade, lhe apresentar as normas e procedimentos da empresa. Nessa parte do treinamento o vendedor recebe informações sobre as metas, objetivos, história da empresa, principais produtos, linha de autoridades/organograma, nome do proprietário, gerentes, supervisores, essas normas são transmitidas pelo departamento de Recursos Humanos.

A segunda parte do treinamento já se dá no campo/rota, no qual o vendedor receberá orientações a fim de que se tenha total domínio sobre o ponto de venda (PDV), analisando e cuidando dos seguintes fatores principais: Refrigeração e Merchandising. Na refrigeração o vendedor irá observar a temperatura que seus produtos estão expostos se é a correta, se não irá fazer a regulagem, também irá

zelar para que produtos concorrentes não estejam no refrigerador, quando o cliente for usuário de refrigerador de propriedade Cervale. Também irá cuidar da limpeza do refrigerador e da organização dos produtos dentro do mesmo, ou seja, fará um rodízio de produtos, colocando os mais antigos à frente e os mais novos atrás, para que não haja risco de ocorrer vencimento do produto e conseqüentemente ter que efetuar trocas.

Já o Merchandising, envolve todo o material promocional, ou seja, todo material utilizado para divulgação do produto no ponto de venda, como: Cartazes com ilustrações de preço do produto e demais produtos que promova a divulgação dos produtos-cerveja refrigerantes...

O vendedor também recebe orientação sobre o setor financeiro, no que diz respeito a negociação de seus produtos como: prazo, desconto, forma de pagamento – cheque, dinheiro, pagamento à vista ou com prazo e responsabilidade. Na Cervale como na maioria das empresas, o vendedor é responsável pela venda que ele realiza, ou seja, se ele vender e o cliente não pagar, o vendedor assume a dívida, ficando responsável pelo repasse do montante devido por seu cliente.

O vendedor Cervale também recebe treinamento do CPD – Central de Processamento de Dados, que faz o treinamento sobre como usar o Palm-top. É através do Palm-top que os vendedores Cervale realizam seus pedidos em rota e no final do dia descarregam seus pedidos no CPD, os vendedores locais, Ceres/Rialma, vem pessoalmente e passam diretamente para a Central de Processamento, já os que trabalham em locais distantes os pedidos são passados via internet, no próprio Palm-top que dispõe de um programa que permite tal operação.

Sobre depósito, os vendedores também recebem treinamento sobre; organização de carga e descarga. Também tem acesso livre ao depósito, a fim de observar se os seus produtos estão sendo disponibilizados conforme suas necessidades e dentro do prazo correto.

Além de o vendedor passar a conhecer a empresa e suas normas, a Cervale também se preocupa para que o vendedor conheça seus produtos de maneira bem

profunda e até tecnicamente, pois o vendedor terá que explicar ao cliente a melhor forma de manuseio, armazenamento, temperatura ideal para ser consumido, identificar com facilidade a data de validade.

A Cervale também orienta seus vendedores para que os mesmos passem a conhecer mais seus clientes, procurando identificar suas necessidades, hábitos de compra e que desenvolvam um espírito de parceria e companheirismo entre vendedor e comprador. Na Cervale o vendedor seleciona seus clientes potenciais a fim de poder oferecer um maior número de produto/volume de vendas e também fazer algumas parcerias no que diz respeito à promoção de produtos. O vendedor também é orientado sobre seu roteiro de visitas, o tempo gasto em cada cliente, o mesmo deve saber e calcular esse tempo para que não fique cliente sem visitar por falta de tempo.

Atualmente quando se fala sobre treinamento de vendedores, a maioria das empresas já não tem mais aquela visão antiga de que tais programas de treinamento e capacitação significam grandes desembolsos financeiros, graças a uma visão de futuro tais empresas já se conscientizaram de que treinamento não é custo e sim investimento.

Muitas empresas usam consultoria interna a fim de vincular ações ao treinamento. A Cervale também usa consultoria a fim de capacitar sua equipe de vendas, pois entende-se, que uma equipe de vendas bem capacitada lhe trará muito mais resultados, redução de custos tanto para o vendedor quanto para empresa. A Cervale se utiliza do treinamento áudio-visual, programas de treinamento interativo e internet. A Cervale dá ênfase ao auto-desenvolvimento, ou seja, procura valorizar a criatividade e iniciativa particular de cada vendedor. Os vendedores também são orientados no sentido de que os mesmos terão que realizar vendas bem feitas, a fim de que gerem lucro.

A Cervale também se preocupa com as marcas que comercializa, procurando sempre valorizá-las como um diferencial competitivo, num mercado de grande fragmentação. A Cervale também procura treinar seus vendedores para se tornar competentes, pois se entende que é preciso investir em competências e não ficar

apegado somente em estímulo-resposta. A Cervale exige que seus vendedores possuam segundo grau completo.

O mercado de bebidas em especial o de Cervejas, é bastante competitivo, isso exige que seus vendedores sejam capazes de trabalhar sob pressão e de dar soluções rápidas a problemas que aparentemente são simples, mas devido a velocidade deste seguimento se deixar pra o amanhã talvez se torne um problema invencível, como por exemplo, uma simples reclamação de um cliente que não seja dada a importância devida ao caso, tal cliente pode deixar de ser cliente, como já disse anteriormente talvez por pouca coisa.

## **VENDAS CERVALE**

A Cervale se preocupa com sua área Comercial/Vendas, a fim de que se torne um processo de parceria entre vendedores e clientes. A Cervale procura estar sempre desenvolvendo parcerias com clientes, procurando lhe oferecer o que há de melhor em qualidade de serviços e produtos. O setor de bebidas é um setor bastante fragmentado, a concorrência é muito grande por isso, se faz necessário desenvolver parcerias, ou seja, o vendedor Cervale tem como fórmula de manter e conquistar clientes através de uma venda bem feita, assim estar conquistando a confiança no vendedor e na empresa, de forma tal que o vendedor é quem controla seu estoque de bebidas.

O vendedor Cervale não só tenta "encher" o seu cliente de produtos, mas pelo contrário, ele orienta seu cliente a comprar a quantidade certa, do produto certo e na hora certa. Com isso, seu cliente terá um estoque controlado e com vários produtos, proporcionando assim uma maior lucratividade. Às vezes se faz necessário que o vendedor estimule a venda, pois seu cliente às vezes fica inseguro quanto ao volume de compra, quanto a marca do produto, e é aí que o vendedor tem que possuir um bom treinamento para saber orientar seu cliente pra que o mesmo se sinta seguro e passe a confiar no vendedor, facilitando o processo de parceria.

## **COMUNICAÇÃO DE VENDAS CERVALE**

A Cervale se preocupa com a comunicação da sua equipe de vendas, pois entende que é de fundamental importância que se tenha uma comunicação clara e objetiva. Uma das partes importantes em uma comunicação entre vendedor e comprador é o saber ouvir, e essa parte de ouvir precisa ser desenvolvida pelo vendedor, é exatamente perguntando e ouvindo que se consegue descobrir as necessidades, desejos e problemas de seus clientes.

Em se tratando de comunicação duas partes são fundamentais para que haja a mesma, ou seja, emissor e receptor. O emissor tem a tarefa de levar a mensagem até o receptor. Em comunicação de vendas o vendedor se torna o emissor e o cliente o receptor, cuja tarefa do vendedor é fazer uma comunicação clara a fim de que seu cliente entenda a mensagem sem distorção, ou seja, quando o vendedor estiver expondo o produto deve ser bem objetivo e procurar prender a atenção do seu cliente para o seu produto, a fim de que seu cliente entenda todas as vantagens e benefícios que seu produto pode lhe proporcionar.

O vendedor Cervale além de ter que possuir uma boa dicção - expressar oralmente com clareza, deve também desenvolver uma boa comunicação escrita, pois alguns clientes exigem uma via do pedido e isto é feito por escrito de próprio punho pelo vendedor.

## **PERFIL DO VENDEDOR CERVALE**

O vendedor Cervale, além de realizar vendas ele também conhece o mercado quanto ao seu setor, o mesmo está sempre focado em seus objetivos mensais de volume e as tendências diárias de vendas. O vendedor Cervale também tem seus objetivos de cobertura de volume, ou seja, quantidade de produtos vendidos e também de resultados obtidos até a data, quanto a cerveja e refrigerante. Deve conhecer ainda as participações de mercado de cervejas.

Os vendedores Cervale também procuram identificar seus maiores clientes e selecioná-los, a fim de visitá-los no dia e hora certa. O vendedor Cervale procura se conhecido pelo nome nos pontos de vendas e o mesmo também conhecer seus

clientes. O vendedor Cervale também administra serviços aos seus clientes, como: garantir o abastecimento e arrumação das geladeiras, verificar os estoques cheios nas áreas de estoque e de vendas, verificar rotineiramente os prazos de validade dos nossos produtos e garantir o rodízio dos mesmos, providenciando as trocas daquelas que não estejam em condições ideais de consumo ou exposição.

O vendedor Cervale se preocupa com seu cliente, por isso, ele procura orientá-lo, quanto aos preços a serem praticados, modo de manusear seus produtos, com isto tornar perceptível ao cliente a qualidade do serviço que presta.

O vendedor Cervale tem como ponto de partida o planejamento da venda. O acompanhamento das tendências permite perceber a necessidade de alterar rumos e de manter ou modificar o ritmo de trabalho, daí a importância de conhecê-los.

Quanto ao relacionamento vendedor/cliente, o vendedor deve ser conhecido e conhecer seus clientes pelo nome é a maneira de mostrar-lhes que cada um deles é tratado de modo diferenciado, assim como, que o vendedor Antártica, Brahma e Skol também se diferencia de todos os outros que os visitam. São, portanto, indicadores do grau de personalização que o vendedor imprime ao atendimento que proporciona a eles, procurando passar-lhe a impressão de que cada um é o mais importante dentre todos.

A Cervale considera excelente o vendedor que no seu dia-dia realiza as seguintes ações:

- 1- Analisa os dados da rota antes de sair da Revenda;
- 2- Verifica se há previsão de ação diferenciada no ponto de venda a ser visitado;
- 3- Conhece o cliente e por ele é conhecido pelo nome;
- 4- Verifica a colocação e a conservação do material de merchandising;
- 5- Garante a exposição dos produtos;

- 6- Verifica e coleta os produtos nas áreas de estoque de vendas;
- 7- Garante o abastecimento/arrumação das geladeiras;
- 8- Garante a execução do rodízio de estoque;
- 9- Verifica e orienta quanto à prática de preços;
- 10- Torna perceptível a qualidade dos serviços prestados;
- 11- Toma a iniciativa da venda;
- 12 - Analisa os resultados do dia.

### **MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES CERVALE**

Podemos citar, como exemplos de incentivos de vendas, os concursos e programas envolvendo: vendas, cobertura, domínio do ponto de venda, entrega, positivação, segmentação, participação de mercado. A Cervale também confere mensalmente destaque ao vendedor que supera índices estabelecidos ou alcançar determinados resultados, sob a forma de exposição de sua foto (em tamanho mínimo 9x12) afixada em quadro a isso destinado. A colocação de uma nova foto sempre deverá dar-se em caráter de solenidade, para valorizar a premiação.

Dentre os incentivos a serem desenvolvidos, obrigatoriamente, deverão constar aqueles que envolvam objetivos de levar a força de vendas a preocupar-se não apenas com, vender muito, mas, principalmente, com vender bem, garantindo a presença dos nossos produtos da maneira mais horizontalizada possível.

As premiações dos concursos de vendas promovidos pela Cervale são oferecidos: TVs, dinheiro, bicicletas, celulares e o mais importante que é o reconhecimento da empresa e dos colegas de vendas.



Além dos concursos de vendas, que visa motivar a força de vendas, a Cervale também promove reuniões semanais com a equipe de vendas, na qual se faz presente a alta administração, o próprio proprietário, gerentes de vendas, supervisores. Tais reuniões proporcionam aos vendedores uma oportunidade de se encontrar com a direção da empresa, e isto lhe proporciona a sensação de ser valorizado, elevando assim a auto-estima e proporcionando um fator motivador bastante forte.

Um outro fator que proporciona grande motivação no quadro de vendedores é o treinamento, pois é uma oportunidade em que os mesmos têm de se qualificar, a Cervale investe bastante neste setor de treinamento, os treinamentos para vendedores na Cervale ocorrem de forma semanal, sem falar no acompanhamento, constante dos mesmos, quando os vendedores têm alguma dúvida, os mesmos têm liberdade para ligar para seu superior, ou até mesmo ir pessoalmente à empresa para esclarecimento de suas dúvidas.

## **REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES CERVALE**

A Cervale efetua a remuneração de seus vendedores através de salário fixo mais premiação. As premiações são de acordo com os objetivos alcançados de cada vendedor, por exemplo, a Cervale estabelece uma meta de vender certa quantia de cerveja, se o vendedor bater essa meta, o mesmo recebe uma remuneração equivalente a essa meta batida. O mesmo acontece também em relação a cobertura de cliente, ou seja, se o vendedor conseguir vender para todos seus clientes, ele também recebe uma quantia equivalente a tal atividade, pelo bom desempenho de suas tarefas, tais remunerações já tem um valor pré-determinado pra cada tipo de atividade.