

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**A PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS E DESEMPENHO DA
FORÇA DE VENDAS.**

UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.

NIVALDO MARIA MUNIZ

BELO HORIZONTE

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **NIVALDO MARIA MUNIZ**, REGISTRO Nº **2009749116**. No dia 19/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS E DESEMPENHO DA FORÇA DE VENDAS. UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/03/2012.

Prof. Roberto Gonzalez Duarte
(Orientador)

Prof^a. Ana Paula Paes de Paula

NIVALDO MARIA MUNIZ

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Marketing.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 19 de Março de 2012.

Orientador: Professor Roberto Gonzalez.

BELO HORIZONTE

2011

Sumário

1 Introdução	8
1.1 Problema	12
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivo específico	15
2 Referencial Teórico	15
2.1 Padronização de processos	15
2.2 Padronização do processo de vendas	17
2.2.1 Etapas do processo de vendas	18
3 Metodologia	23
3.1 Problema de pesquisa	23
3.2 Método de pesquisa	23
3.3 Universo e amostra	25
3.4 Coletas de dados secundários	25
3.4.1 Documentos para o estudo	26
3.4.2 Período para estudos	29
3.4.3 Escolha da amostra de vendedores para estudos	29
3.5 Passos para análise dos dados	31
3.6 Análises dos dados secundários	32
4 Contextualização da pesquisa	32
4.1 Processo de vendas Sadia	33
4.2 Objetivos do processo de vendas Sadia	34
4.3 Rotina básica das atividades do processo de vendas Sadia	34
4.3.1 Alinhamento presencial	34
4.3.1.1 Planejamento	35

4.3.1.2 Orientação	35
4.3.1.3 Desafio	36
4.3.2 Detalhamento das atividades dos vendedores	36
4.3.3 Acompanhamento das atividades dos vendedores	37
5 Análise dos resultados da pesquisa	39
5.1 Metodologia para comparações de desempenho	39
5.2 Análises – Vendas (Vol. Kg) versus avaliação do processo (<i>Coaching</i>)	43
5.2.1 Análise isolada – Vendas (Vol.) versus avaliação do proc. (<i>Coaching</i>)	46
5.3 Análises – Proc. de vendas (<i>Coaching</i>) versus n. itens e pedidos	47
5.4 Análises – Vendas (Vol. Kg) versus variável ação no PDV	49
5.4.1 Análise isolada – Vendas (Vol. Kg) versus variável ação no PDV	51
5.5 Análises – Vendas (Vol. Kg) em relação a variável negociação	52
5.5.1 Análise isolada – Vendas (Vol. Kg) versus variável negociação	55
5.6 Análises – Vendas (Vol. Kg) em relação a variável leitura de loja	56
5.6.1 Análise isolada – Vendas (Vol. Kg) versus variável leitura de loja	59
5.7 Análises – Comparação entre ped. médio (Vol.Kg) e ação no PDV	60
5.7.1 Análises – Comparação entre ped. médio (Vol. Kg) e ação no PDV	61
5.8 Discussão dos resultados	62
5.9 Sugestões	63
6 Considerações finais	65
6.1 Relação entre teoria e processo de vendas Sadia	65
6.2 Implicações para gestores	66
6.3 Limitações da pesquisa	68
6.4 Sugestões para trabalhos futuros	68
7 Referências	69

Lista de Figuras

Figura 1 – Árvore da Produtividade	28
Figura 2 - Estrutura do coaching vendedor	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ciclos de estudos e pontuação nas avaliações de vendas	40
Tabela 2 – Tabulação dos pontos – Avaliações dos vendedores	41
Tabela 3 – Tabulação dos resultados ciclo 1	42
Tabela 4 – Tabulação dos resultados ciclo 2	42
Tabela 5 – Tabulação dos resultados ciclo 3	43
Tabela 6 – Tabulação dos resultados ciclo 4	43

RESUMO

Na busca pela diferenciação e vantagem competitiva, as organizações cada vez mais procuram aprimorar produtos e serviços, modelos de gestão e formatos de atuação de seus negócios. Um dos desafios, para as empresas que possuem vendas externas, está na gestão do trabalho da força de vendas, pois esta se caracteriza por ser uma das áreas mais difíceis de obter controle e eficácia na execução do trabalho dos profissionais, uma vez que o trabalho é executado nos domínios dos clientes. Desta forma, todos os modelos de gestão realizados pela administração de vendas focaliza em obter destes profissionais, maior produtividade no trabalho, com menores custos e maior penetração no mercado em que estão inseridas. Sendo assim, este estudo tem o objetivo de verificar a padronização do processo de vendas adotado em uma indústria de alimentos. Foi apresentada uma abordagem conceitual sobre padronização de processos e a metodologia adotada pela empresa em estudo. A pesquisa se caracterizou como sendo de caráter descritivo e exploratório. Foi possível apresentar os resultados individuais e as comparações de desempenho dentro do processo de vendas para verificação da eficácia da padronização. Por fim, foram identificados pontos fortes e oportunidades de aprimoramento e apresentadas sugestões aos gestores quanto à utilização deste modelo.

Palavras-chave: Padronização, administração de vendas, processo de vendas, processos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um mercado competitivo com alto nível de exigência em todas as fases da cadeia produtiva, quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, qualidade nas relações com públicos internos e externos, relação favorável com o meio ambiente, busca pelo menor custo operacional e maior rentabilidade para seus negócios. Para as organizações atenderem a essas expectativas por parte dos clientes, elas procuram a todo o momento aprimorar seus produtos e serviços, os modelos de gestão e formas de atuação no mercado na busca incansável pela diferenciação, que lhe dá a vantagem competitiva em relação às demais organizações. Dessa forma os administradores mapeiam o mercado, os concorrentes, públicos alvo, lançam novos produtos e serviços e criam novos processos e estratégias empresariais que permitem garantir essa vantagem.

Neste contexto, o departamento de Marketing tornou-se ao longo dos anos uma das áreas mais importantes das empresas, sendo responsáveis em programar e garantir a execução das ações traçadas nos planos estratégicos. Este departamento é responsável pelo composto de marketing constituído por: produto, preço, praça e promoção, que são as ferramentas utilizadas para obter os resultados no mercado em que a organização está competindo. Além da necessidade de possuir um mix de produtos e serviços de qualidade para atender seu público alvo e assim buscar a diferenciação, outra ferramenta importante contida no composto de marketing, especificamente no que diz respeito à promoção, são as vendas. Esta se constitui numa forma eficaz de comunicação, informação e ação de convencer clientes, uma vez que é responsável em apresentar os produtos e serviços. Em muitas organizações as atividades de vendas são realizadas de porta a porta, com o profissional abordando diretamente os clientes em seus estabelecimentos. Esta abordagem tem o objetivo de gerar demandas e negócios lucrativos para quem vende e para quem compra. Este modelo tem a denominação de vendas pessoais. Suas ações e resultados são extremamente importantes para garantir a sustentabilidade financeira da empresa. Com toda a importância da venda pessoal para as empresas,

na maioria das vezes essa atividade é exercida fora dos domínios das empresas através de visitas aos clientes em seus estabelecimentos. De maneira geral, atuando nesse formato torna-se um grande desafio para as empresas, obterem dos profissionais de vendas o máximo de alinhamento com as estratégias empresariais e assim realizar uma comunicação eficiente com esses clientes e, sobretudo, fazer uma gestão eficaz sobre a execução do trabalho dos profissionais em cada visita.

A atividade de vendas pode ser exercida por vendedores próprios que são funcionários ou vendedores terceirizados, trabalhando no regime de contrato de prestação de serviço autônomo. Seja qual for a modalidade dos contratos dos vendedores, o desafio da administração de vendas através de supervisores e gerentes, é encontrar maneiras eficazes de gerir estas equipes denominadas força de vendas, de maneira a tirar o maior proveito destes profissionais em cada visita aos clientes.

Por maiores que sejam os investimentos realizados pela administração de vendas no treinamento e desenvolvimento dos profissionais de vendas, ainda assim, a força de vendas atua de maneira autônoma em cada visita, utilizando-se das técnicas de vendas e dos conhecimentos empíricos, adquiridos ao longo da carreira. Para a administração de vendas, o desafio é construir um formato eficaz de gestão. O objetivo de controlar e gerir são amplos. Não basta somente gerir os indicadores de desempenho em vendas, mas também gerir as atividades de vendas executadas pelos vendedores. Algumas das atividades a se ter controle são: abordagem aos clientes, comunicação estratégica e mercadológica, negociação, fechamento de negócios, entre outras. Esta busca contínua pela excelência também em gestão, cada vez mais as organizações criam e redesenham metodologias e processos que visam padronizar todos os fluxos de atividades. O objetivo, além de colocar a estratégia em execução, está voltado para verificar e controlar todas as etapas e atividades dos vendedores para garantir qualidade, uniformidade, redução de custos, maximização de recursos, ganho de eficiência, produtividade, satisfação dos clientes e assim, obter melhores resultados.

Uma das ferramentas utilizadas nessa busca pela melhor gestão é a padronização dos processos que pode garantir um padrão superior de qualidade na produção de produtos, na execução e gestão das atividades, assim como qualidade na prestação de serviços aos clientes. Para isso, torna-se fundamental nas organizações o papel das lideranças na condução e execução das estratégias, para criação e sustentação de valor. O objetivo é alcançar maiores e melhores resultados com o propósito de superar os desafios e se perpetuarem em um mercado globalizado. Partindo desse pressuposto, ao padronizar os processos, seja em qualquer área da empresa, é fundamental uma comunicação eficaz quanto ao objetivo final, treinamentos e definição clara do papel desempenhado por cada profissional, em cada etapa do processo.

Mediante a importância dos processos nas organizações, principalmente quando se possui um processo padronizado, este trabalho estudará um caso específico de padronização do processo de vendas pessoais na empresa Sadia, empresa do ramo de alimentos, considerada uma das dez maiores do mundo neste segmento.

A empresa Sadia possui uma grande força de vendas em todo território nacional, distribuída em três unidades de negócios, divididas pelas marcas Sadia, Rezende e Sadia *Food*. O estudo de caso será realizado através de pesquisas, análises e verificações nas atividades desenvolvidas pela força de vendas da marca Rezende, que atua na região metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais.

A padronização na empresa Sadia foi adotada para todas as atividades do processo de vendas envolvendo os vendedores, supervisores estendendo-se ao nível gerencial. Trata-se de um modelo com atividades padronizadas, inclusive com estimativas de tempo para execução das atividades interna e externa ao ponto ser auditada com rigoroso controle na busca por superar os objetivos propostos, através de vários indicadores de resultados. O desempenho da padronização do processo de vendas também passou a ser uma ferramenta utilizada para remunerar os profissionais de vendas, através da participação nos lucros da empresa em critérios internos definidos para este fim. Com as auditorias nas filiais de vendas para verificação de

desempenho no processo de vendas, forma-se um *ranking* de filiais em todo território nacional. A partir deste ranking, a empresa remunera os profissionais de vendas das três primeiras filiais do Brasil, com um percentual maior na participação nos lucros anual do que as demais filiais.

A maioria das empresas que trabalham com vendas pessoais adotam como modelo de gestão dos indicadores de resultados: número de pedidos, itens vendidos, clientes atendidos, devolução de produtos, preço médio, entre outros. Os resultados da força de vendas são medidos pelos indicadores citados, não considerando variáveis contidas no processo de vendas no que diz respeito à abordagem, comunicação, negociação com clientes, fechamento da venda entre outros. Não adotar formas de gerir as variáveis contidas no processo de vendas pessoais pode ser relevante para o desempenho individual de cada profissional de vendas, assim como para o resultado final da administração de vendas. Um dos possíveis motivos de não gerir variáveis do processo de vendas pode ser a dificuldade de controlar e mensurar cada passo e atividade exercida pelo vendedor, uma vez que se trata de atividades exercidas fora da empresa, ou seja, nos domínios dos clientes. Realizar a verificação de determinadas variáveis nos domínios dos clientes passa a ser um desafio para a administração de vendas. Outros fatores podem ser empecilhos para controlar essas variáveis, uma vez que, demanda muitos treinamentos, geram maiores custos, tempo, acompanhamento aos vendedores, mais processos, etc.

Sabendo-se que muitas estratégias não produzem os resultados planejados por falta de processos que direcionam o fluxo lógico de execução das atividades, e que as empresas buscam inovar e criar modelos para executar as estratégias planejadas de forma a obter vantagem competitiva, este estudo propõe o tema: A padronização do processo de vendas em uma indústria de alimentos. Uma estratégia mecanicista pela excelência na execução de vendas pessoais.

1.1 Problema

Há pouco tempo atrás, as vendas pessoais eram atividades com pouco controle sobre os profissionais. Não se exigia tanta qualificação dos profissionais de vendas e havia menor número de produtos, principalmente os produtos similares e substitutos. Dessa forma a diferenciação das empresas quanto a vendas estava basicamente em possuir produtos exclusivos e manter um bom relacionamento entre vendedores e clientes. Contudo, o cenário mudou. Houve abertura econômica e as empresas ampliaram seu mix de produtos e serviços em função da grande concorrência, inclusive global.

Nesse contexto, o papel dos canais de vendas e seus executores passaram a ter uma importância muito maior, pois passaram a ser responsáveis por executar estratégias planejadas pela administração de vendas. As atividades se tornaram mais amplas do ponto de vista de marketing e deixaram de ser responsáveis somente pelos fechamentos dos pedidos. Com isso, a força de vendas passou a executar um número maior de ações de marketing. Saíram de simples vendedores, tiradores de pedidos, a consultores responsáveis em contribuir na administração de todo ciclo virtuoso das vendas, a fim de garantir diferenciação, fidelidade dos clientes e consequentemente, vantagem competitiva para as organizações.

Diferente do que se pensa, “as vendas não são uma atividade isolada. Ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais”. (LAS CASAS, 2008, p. 409). Portanto, todos os esforços que conduzem a inserir a força de vendas na formulação e execução das estratégias, acabam por produzir maior compromisso desses profissionais com os objetivos organizacionais.

A partir destes conceitos, pergunta-se:

A padronização das atividades desenvolvidas pela força de vendas em uma empresa de alimentos influencia nos resultados individuais dos vendedores?

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas, atuando cada vez mais com produtos similares investem em pesquisas e lançamentos de novos produtos na busca por maior participação de mercado. Assim, os administradores, além da criação dos planos estratégicos, precisam criar e utilizar métodos de trabalho que garantam trabalhar com menores custos, a fim de competir no mercado com produtos de qualidade, praticando políticas de preços e condições que favoreçam maior penetração de seus produtos no mercado com rentabilidade.

Para atuar neste mercado competitivo, as empresas precisam trabalhar com melhor otimização de recursos. Precisam buscar a diferenciação em produtos e serviços ofertados para encantar e fidelizar os seus clientes. Essa busca contínua pela diferenciação contribui para que as organizações exercitem a arte de planejar, criar, redesenhar processos e modelos de trabalho, assim como, executar as tarefas. Nesse exercício os administradores observam a atuação de outras empresas, estudam seus modelos e processos e utilizam as boas práticas alheias, adequando-as ao seu modelo de negócio. Fazem o aprimoramento necessário para tornar estas boas práticas ainda mais eficazes na produção dos objetivos propostos. Isso é o *benchmarking*, processo positivo de aproveitar funções específicas de outras empresas. “O *benchmarking* preocupa-se com os melhores processos, métodos e aplicações práticas e de melhoria contínua na busca de um melhor desempenho.” (BORGAN E ENGLISH, 1996, 422)

Com base nos pressupostos acima, o tema objeto deste trabalho teve a motivação e escolha baseado em um modelo estratégico de atuação da força de vendas,

formulado através de *benchmarking*. Trata-se de um caso de padronização das atividades do trabalho da força de vendas, adotado pela empresa Sadia que produz e comercializa produtos de gênero alimentícios. O modelo de padronização implantado pela empresa Sadia, teve origem em estudos realizados em práticas adotadas no mercado, por empresas que possuem força de vendas de segmentos diferentes de sua atuação. O modelo foi concebido em práticas utilizadas por empresas de bebidas que comercializavam cervejas e refrigerantes. O modelo de atuação da força de vendas dessas empresas de bebidas, já se consolidava como estratégia de diferenciação na prestação de serviços das vendas pessoais e, conseqüentemente, obtenção de maior domínio nos pontos de vendas por essas empresas.

No contexto de estratégia de diferenciação apresentada, a motivação e interesse de aprofundar os estudos sobre este caso de padronização das atividades do trabalho da força de vendas pessoais, surgiram com base no conhecimento da rigorosa padronização dos processos das atividades da força de vendas na empresa Sadia. Na empresa citada, há contínua busca do aproveitamento do trabalho individual dos profissionais de vendas em cada ponto de venda, impondo-lhes rotinas estruturadas e bem definidas com o controle por meio de avaliações e auditorias. Trata-se de uma estratégia de vendas pouco adotada no mercado varejista, principalmente no setor de vendas de gêneros alimentícios.

1.3 OBJETIVOS

1.31 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é analisar como a padronização das atividades dos profissionais da força de vendas de uma empresa de alimentos, influencia nos resultados individuais dos vendedores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais são as principais variáveis da padronização do processo de vendas pessoais que influenciam nos resultados individuais dos vendedores.
- Analisar quais são os principais indicadores da administração de vendas influenciados pela padronização do trabalho da força de vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Padronização de processos

Em todas as atividades e segmentos empresariais, e até mesmo no âmbito das atividades domésticas, a padronização de processos está presente para nortear as atividades, com a finalidade de levar aos objetivos planejados. Para preparar uma refeição, um bolo ou qualquer guloseima, a dona de casa utiliza um processo. Na indústria de alimentos, vestuário, siderurgias, empresa de serviços, hospitais, hotéis, enfim, todas as organizações possuem alguma metodologia de trabalho para executar as atividades. Dessa forma as atividades estão inseridas em um fluxo que tem a denominação de processo. Para CURY (2000 p. 350), a definição de um processo é uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos, tais como, materiais, informações, pessoas, métodos e máquinas, que geram produto físico, ou serviço.

Quanto ao significado da palavra padronização, “[...] nas empresas modernas do mundo, a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais” (CAMPOS, 1992, p. 1). A vasta utilização da padronização de processos pelas organizações surgiu da necessidade de organizar e gerenciar a execução das atividades contempladas no planejamento das estratégias. Essa prática também se

tornou um meio de obter vantagem competitiva, uma vez que pode estabelecer um padrão superior de atuação no mercado que está inserido. Mesmo sendo útil, a padronização dos processos ainda é negligenciada e não possui importância na maioria das empresas. Segundo Campos (1992), nas raras empresas que se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial.

Para Campos (1992, p. 2), as grandes empresas enfrentam problemas e grande parte deles, causados por operários que executam a mesma tarefa de forma diferente, e esse pode ser um grande problema da indústria brasileira. Nesse caso, padronizar os processos começa por identificar quais atividades são repetidas várias vezes, estabelecer a forma de atuar após a verificação das melhores práticas que levam a eficácia na execução da atividade e treinar as pessoas. Na sequência, garantir a execução das tarefas no modelo adotado de trabalho implementando verificação, controle e aferição.

Sobre a padronização de processos das empresas é em sua grande parte “voluntária”, no entender de Campos (1992, p. 2), as pessoas estabelecem o procedimento e o cumpre, entretanto, sua alteração é possível e até incentivada para melhorar os processos. No entanto, há casos em que a padronização é “obrigatória”, quando se tratar de sinalização de trânsito, projetos de pistas de aeroportos internacionais, fabricação de aeronaves [...]

Assim, “quando uma empresa não está completamente padronizada é conduzida a implantar esse processo para evitar problemas ocasionados pela falta da unificação de procedimentos. A busca de perfeição na padronização não ocorrerá no início de sua implantação, pois poderia comprometer o processo”. (CAMPOS, 1992, p.3). A padronização de processos demanda disciplina e paciência de todos os envolvidos no processo. A eficácia no processo só é possível a médio e longo prazo, mediante a implementação de ferramentas de melhoria contínua com revisões dos padrões estabelecidos para cada atividade.

Para empresas não completamente padronizadas são recomendados, segundo Campos (1992, p. 4) as seguintes etapas:

- Comprometimento da diretoria com a padronização que deverá ser preparada pela diretoria e disseminada pelos subordinados.
- Programa de implantação do programa de padronização (5 anos) através do Comitê de Direção de Padronização e dos Escritórios de Padronização.
- Condução um “Shake down” em cada departamento, tendo como finalidade priorizar a padronização;
- Identificar a situação atual da padronização;
- Avaliar a situação atual em relação às empresas concorrentes;
- Determinar os padrões mais prioritários de cada departamento e designar responsáveis apropriados para o estabelecimento dos padrões.
- Discutir o esboço dos padrões com cada subordinado para avaliar o conteúdo.
- Se o padrão afeta outros departamentos ou seções, circular o esboço para obter uma pré-concordância e coordenação.
- Submeter o padrão assim consensado e coordenado ao seu superior para aprovação do conteúdo.
- Enviar para o escritório de padronização para numeração, distribuição e arquivo.
- Avaliar periodicamente a eficácia da padronização e manter, se possível, uma revisão a cada 2 anos.

“O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.” (Campos, Vicente Falconi, 1992)

2.2 Padronização do Processo de vendas

Em vendas não há uma fórmula unificada que seja estabelecida como a melhor para vender bem. O que se tem nas empresas são conjuntos de métodos e técnicas vinculadas aos processos para realizar da melhor forma possível as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços. Segundo Stanton e Spiro (2009, p.66), o processo é simplesmente uma série de técnicas recomendadas que a experiência mostrou que funcionam melhor que outras em certas situações. Por ser dinâmico e variar de acordo com as situações, o processo de vendas nas empresas podem ser modificados, adaptados e melhorados a fim de gerar fidelização e aumentar os resultados.

Na concepção de Levy e Weitz (2000), o processo de vendas é um conjunto de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente. Para Stanton e Spiro (2009, p.66), o processo real de vendas pode ser comparado a uma cadeia, em que cada elo deve ser fechado satisfatoriamente ou o vendedor fracassará em receber o pedido. Entretanto, cada passo se sobrepõe aos outros e sua sequência pode ser alterada para adaptar-se à situação. O Processo de Vendas é composto por oito etapas que serão apresentadas na sequência.

2.2.1 Etapas do processo de vendas

Prospecção

As empresas inseridas em um cenário cada vez mais competitivo almejando crescimento e rentabilidade para seus negócios procuram manter os seus clientes atuais, identificar e atrair novos clientes. Para aumentar sua base de clientes, as empresas utilizam a prospecção como método para identificar, abordar e apresentar produtos e serviços a esses clientes em potencial. Para Stanton & Spiro (1999, p. 48), a prospecção é o método ou sistema pela qual os vendedores aprendem os nomes das pessoas que precisam do produto e dispõem de recursos para comprá-lo. O trabalho de prospecção é realizado de várias maneiras e cada empresa utiliza a melhor forma de identificação podendo ser: por indicação, catálogos de endereços, entidades de classes, internet, feiras, exposições, visitas pessoais, entre outros. Um dos fatores de sucesso na prospecção de clientes é obter o máximo de qualificação dos clientes potenciais para que sejam abordados clientes de acordo com o perfil de negócio de cada empresa. Com a evolução do departamento de marketing nas organizações, cada vez mais desenvolvem sistemas eficazes para identificar clientes potenciais utilizando-se a força de vendas para a abordagem porta a porta para e conclusão da prospecção.

Preparação da venda

A etapa seguinte é a preparação da venda. Nessa etapa é necessário coletar o máximo de informações sobre os possíveis clientes, para estabelecer o plano de abordagem com as melhores ações para realização de cada visita. É necessário colher informações cadastrais, localização, identificar quais os profissionais são responsáveis pela tomada de decisão de compras, as necessidades desses clientes, entre outras informações. Para Stanton & Spiro (1999, p. 51), o objetivo da pesquisa de clientes é fazer com que os vendedores saibam o máximo possível sobre a empresa, os tomadores de decisões e suas necessidades, antes de fazer a primeira visita. Após conhecer as informações desses clientes, inicia-se o processo de planejamento da apresentação de vendas, definindo objetivo da visita.

Abordagem

Uma vez realizada a fase de preparação da venda obtendo-se as informações do possível cliente vem a etapa da abordagem. “A abordagem de um cliente é um método para chamar a atenção do cliente e gerar interesse na mercadoria rapidamente”, (Levy e Weitz, 2000, p. 522-523). O primeiro passo da abordagem é agendar uma visita ao cliente para apresentação da empresa, portfólio de produtos e serviços. Essa visita é extremamente importante para causar uma boa impressão e estabelecer o melhor relacionamento profissional possível entre vendedor e comprador. Portanto, o máximo de qualidade nas fases anteriores poderá ser decisivo para obter sucesso nas negociações. Conforme Levy e Weitz (2000), o propósito da abordagem dos vendedores é estreitar o foco do cliente de um interesse generalizado e amplo para uma consideração de itens específicos.

Avaliação de Necessidades

Nas relações comerciais, os fatores necessidade e solução de problemas, sempre aparecerão como determinantes para concretizar negócios. Empresas e consumidores buscam satisfazer suas necessidades e solucionar os seus problemas.

Partindo desse pressuposto, a determinação da necessidade é a etapa cuja atuação do profissional de vendas precisa ser bastante eficaz, uma vez que ele precisa perguntar, esclarecer, investigar e entender as necessidades do comprador.

Segundo Levy e Weitz (2000), o vendedor precisa determinar as necessidades do cliente e identificar que tipo de mercadoria ele prefere. Rackham 1996 (apud STANTON & SPIRO, 1999, p. 52) afirma que: “[...] as pesquisas tem demonstrado que, quanto mais perguntas os vendedores fazem, maiores são as probabilidades de eles obterem sucesso”. Segundo Levy e Weitz (2000), as informações básicas que um vendedor precisa saber sobre um cliente incluem o tipo de serviço ou mercadoria que o cliente está procurando; a gama de preço que o cliente está considerando; como o cliente planeja usar o serviço ou mercadoria; o estilo de vida do cliente; quais bens o cliente possui atualmente que podem ser usados com a mercadoria em consideração; e as preferências do cliente por riscos e retornos em investimentos.

Apresentação

Determinadas as necessidades e desejos começa a fase da apresentação. Inicia-se o processo de demonstrar produtos e serviços, vantagens e benefícios para atender o que ficou indicado na fase anterior, como uma necessidade ou desejo. “A meta da apresentação é fazer com que o vendedor convença os clientes de que seus produtos ou serviços atenderão suas necessidades de maneira melhor que os concorrentes” (STANTON & SPIRO, 1999, p. 54). Além dos tradicionais catálogos, folders, lâminas, amostras físicas, atualmente há uma série de recursos disponíveis proporcionados pela ascensão da tecnologia, que auxilia os profissionais de vendas na apresentação de produtos e serviço. Esses profissionais podem utilizar notebooks e tablets com apresentações coloridas, depoimentos em vídeos, gráficos e efeitos sonoros. Na fase da apresentação, uma série de fatores pode influenciar a decisão de empresas e consumidores em optar por adquirir ou não os produtos e serviços oferecidos. São fatores como: qualidade, preço, prazos de pagamento e entrega, entre outros.

Respondendo às Objeções

Com a apresentação de produtos e serviços surgem as objeções. Geralmente as objeções indicam interesse e precisam ser esclarecidas para que haja avanço no processo de negociação. “As objeções são declarações feitas pelo cliente que comunicam direta ou indiretamente a existência de um problema, que precisa ser solucionado antes que uma decisão de compra possa ser tomada” (SOLDOW e THOMAS, 1993). Para Stanton & Spiro (2009, p. 75), diversas técnicas importantes podem ser utilizadas para responder a uma objeção do cliente. São elas: Ouça o comprador; esclareça a objeção; respeite a preocupação do comprador; reaja à objeção. Todo o cuidado deve ser observado na condução dessas técnicas para não colocar em risco todo o relacionamento criado com o cliente. Segundo Stanton & Spiro (1999), os tipos de objeções mais comuns são: objeção de preço ou valor, objeções em relação a produtos ou serviços, objeções de adiamento e objeções ocultas.

Fechamento

Ultrapassada a etapa das objeções, após convencer o comprador quanto a atributos, qualidade, valor de produtos e serviços, o vendedor deve chamar a atenção do comprador na busca do fechamento da venda. Nessa etapa, segundo Stanton & Spiro (2009, p. 78), o vendedor precisa ser hábil ao ponto de conseguir do comprador ações que podem levar a venda adiante. Isso é chamado aquisição de compromisso. O profissional de vendas precisa utilizar-se de algumas estratégias e técnicas para conseguir concluir a venda. Uma dessas técnicas é utilizar uma comunicação persuasiva, levando a conclusão do pedido. Porém, cabe ressaltar que não existem técnicas “infalíveis” de se fechar uma venda com sucesso. “Se o vendedor não conseguir convencer o cliente a comprar durante a apresentação, dificilmente conseguirá cumprir com seu objetivo - fechar a venda, mesmo utilizando-se de técnicas de vendas”, (SOLDOW E THOMAS, 1993; FUTREL, 2003).

Acompanhamento

Após a concretização da compra pelo cliente inicia-se a fase do acompanhamento. Esse acompanhamento torna-se mais importante que as demais etapas citadas anteriormente, uma vez que, segundo Stanton & Spiro (2009, p. 79), o processo de vendas, atualmente, segue conceitos de marketing de relacionamento. As organizações perceberam que é mais caro adquirir novos clientes do que reter os já existentes. Dessa forma, para a construção de relacionamentos eficientes, o profissional de vendas deve assegurar a satisfação do cliente ao agregar valor de serviço, após a venda. Nas organizações, esta etapa também é denominada “pós venda”, compondo todo o ciclo de venda até a entrega do produto ao cliente, complementando o fluxo produzindo satisfação e relacionamentos duradouros entre vendedores e compradores. Para Stanton & Spiro (1999, p. 58), um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que, em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor.

Como mencionado anteriormente, não há uma fórmula unificada que seja a melhor para alcançar maiores resultados em vendas. Mas, a utilização das etapas e técnicas mencionadas neste trabalho, que apresentam uma sequência lógica, pode ser adaptada a cada modelo de negócio, a fim de extrair de cada profissional de vendas o melhor desempenho possível na abordagem aos clientes em potencial. Estas etapas podem servir como um roteiro básico para estabelecer os meios necessários para apresentar produtos e serviços, comunicar de forma adequada com cada público alvo, atingindo os objetivos estratégicos propostos pelas organizações. Este roteiro pode ser perfeitamente adaptado agregando-se variáveis particulares e peculiares levando em conta os objetivos de cada organização. Para a administração de vendas alcançarem melhores resultados, o fator de sucesso se dará pela eficácia na gestão deste modelo, estabelecendo formas de medir cada profissional na execução das etapas.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentada a metodologia adotada para a condução da pesquisa, sua natureza, o universo, amostra e os critérios utilizados para conclusão da mesma. O estudo de caso utilizado na pesquisa será apresentado em linhas gerais, assim como as técnicas utilizadas para coletar, mensurar e analisar dados.

3.1 Problema de pesquisa

Na abordagem do tema para pesquisa científica, problema se caracteriza como uma pergunta para buscar respostas sobre como as variáveis estão relacionadas. Quanto à variável, pode se dizer que se trata de uma nomenclatura utilizada pelo pesquisador e que pode assumir diferentes valores. “O problema especifica como uma variável, chamada independente, supõe-se influenciar outra variável, chamada dependente”. (KERLINGER, 1980).

No contexto desta pesquisa, como variáveis independentes consideram-se as etapas, passos e atividades realizadas no ponto de venda pelos profissionais de vendas. As variáveis dependentes, consideram-se como os resultados definidos pela empresa em cada indicador de desempenho.

3.2 Método de pesquisa

Esse trabalho adotou a abordagem de caráter quantitativo de pesquisa, com estudos descritivos e exploratórios. O propósito foi atender o objetivo de se ter uma metodologia capaz de identificar as relações comparativas referente às variáveis que são as atividades exercidas pelos profissionais de vendas, e os respectivos indicadores de desempenho em vendas, estabelecidos pela empresa em estudo com a padronização das atividades do processo de vendas pessoais.

“O estudo quantitativo oferece ao pesquisador estabelecer hipóteses e testá-las por meio da verificação e mensuração das variáveis, quantificando-se o resultado através de métodos quantitativos e estatísticos. Trata-se de um tipo de pesquisa bem aceita, por gerar confiabilidade e validade, desde que aplicada seguindo-se metodologia rigorosa. Normalmente, utilizam-se testes estatísticos e análise de variância para verificação das hipóteses estatísticas. A validação dá-se pelo nível de significância adotado nos testes estatísticos”. (KIRK E MILLER, 1986).

Quanto aos tipos de pesquisas, foram utilizadas as pesquisas exploratórias e descritivas, por proporcionarem maior abrangência e familiaridade com o problema em estudo. Ambas proporcionam descrição da população e fenômeno que propicia relação entre variáveis e fatos.

“A pesquisa exploratória visa proporcionar familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.” (GIL, 1991)..

“A forma descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.” (GIL, 1991).

Quanto aos meios de investigação, esse trabalho utilizou pesquisas bibliográficas, isso feito a partir de pesquisa elaborada, consultando material já publicado, constituídos principalmente de livros, artigos periódicos e material disponível na Internet. Outros meios utilizados foram as pesquisas documentais e estudo de caso.

3.3 Universo e amostra

O universo da presente pesquisa corresponde aos estudos realizados sobre a padronização das atividades das vendas pessoais, que se concentraram especificamente em uma equipe de vendas da marca Rezende, de produtos alimentícios, com atuação no varejo da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. O trabalho se concentrou nas atividades de vendas pessoais de oito profissionais da equipe de vendas da marca Rezende, uma das marcas do portfólio da empresa de alimentos Sadia.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, a partir do levantamento de dados, análises de documentos e comparação de resultados com dados coletados referentes ao período de agosto de 2010 a julho de 2011. Os dados foram extraídos de documentos oficiais fornecidos pela referida empresa. Por serem documentos oficiais, esses documentos representam extrema confiabilidade para os propósitos dos estudos desse trabalho.

3.4 Coletas de dados secundários

Para a realização deste trabalho, o primeiro passo foi identificar quais eram os documentos que formalizavam o processo de vendas da empresa estudada. Depois de identificados os documentos e obtenção do acesso as informações, a etapa seguinte foi conhecer o desenvolvimento de todo processo e reunir o máximo possível de informações a respeito das atividades padronizadas da força de vendas. Outro ponto importante era saber as formas de gestão dos indicadores de desempenho em vendas, realizada pela administração de vendas, assim como conhecer as formas de avaliações realizadas para verificar o cumprimento ou não das atividades do processo de vendas pelos profissionais envolvidos. Todo o processo de vendas da Sadia está inserido no documento chamado “Book de processos de vendas Sadia”. Com acesso a este documento, foi possível promover os primeiros estudos verificando-se as

etapas e atividades do processo e os objetivos da padronização. O próximo passo foi identificar e ter acesso aos demais documentos referente ao processo de vendas, para conseguir tabular os dados, fazer comparações de desempenhos entre os profissionais de vendas e buscar respostas aos objetivos desta pesquisa.

3.4.1 Documentos para o estudo

A partir dos estudos no Book de processos de vendas Sadia, documento formal da empresa e que direciona as atividades, ou seja: aponta o quê, como e quando fazer, explicando didaticamente o passo a passo de cada tarefa, padronizando processos para uma execução excelente no ponto de venda e o alcance dos objetivos de forma mais rápida e sustentável. Através deste documento foi possível entender o processo padronizado das atividades exercidas pelas equipes de vendas da empresa, coletar os demais documentos para fazer as verificações e tabulações necessárias para este trabalho. O passo seguinte foi levantar os documentos utilizados pela empresa para avaliação dos vendedores no período estabelecido para estudo. Os documentos utilizados para avaliação foram:

Formulário Coaching/Blindagem, avalia a rotina do processo de vendas contendo cinco etapas, dez passos e dezenove atividades. O vendedor pontua ao cumprir cada atividade, sendo atribuída nota cinco, quando executada a atividade e nota um quando não executada a atividade. Somam-se os pontos, o total se enquadra em uma escala de pontuação com quatro faixas sendo:

QUADRO 1 - Escala de pontuação *coaching*.

Fonte: Adaptado do Book de processo de vendas Sadia (2007)

Escala de Pontuação	Abaixo de 66	Ainda não cumpre a Rotina	Reavaliar e treinar	Falta de domínio ou domínio parcial do processo da rotina de vendas. Necessidade de maior empenho e estudo da rotina.
	Entre 66 e 75	Cumpe Parcialmente a Rotina	Identificar os pontos de melhoria e treinar	Exerce o domínio da rotina necessitando aprimorar em tópicos específicos conforme o formulário.
	Entre 76 e 84	Cumpe a Rotina de Vendas	Manter evolução	Deve cuidar dos detalhes para atingir o mais alto patamar de Execução no PDV's
	Maior que 85	Cumpe com Excelência	Atingiu a Melhor Rotina de Vendas	Avaliar o potencial de desenvolvimento

1. **Formulário Árvore da Produtividade**, constituído pelos indicadores de desempenho de vendas estabelecidos pela administração de vendas, com a demonstração e formalização do desempenho de vendas de cada vendedor.

Árvore Produtividade					Árvore Produtividade					Árvore Produtividade				
Período:					Período:					Período:				
Equipe:					Equipe:					Equipe:				
Vendedor 7					Vendedor 7					Vendedor 7				
Canal:					Canal:					Canal:				
Atividade					Atividade					Atividade				
Volume (Kg)					Faturamento (R\$)					Preço Médio (R\$)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	17.373	20.794	119,69%	86,65%	Janeiro	92.452	122.631	132,64%	84,00%	Janeiro	5,32	5,90	110,82%	96,95%
Fevereiro	18.392	22.518	122,44%	108,29%	Fevereiro	98.027	133.070	135,75%	108,51%	Fevereiro	5,33	5,91	110,87%	100,20%
Março	21.561	24.063	111,60%	106,86%	Março	114.795	138.703	120,83%	104,23%	Março	5,32	5,76	108,26%	97,54%
Abril	18.110	14.483	79,97%	60,19%	Abril	94.268	89.557	95,00%	64,57%	Abril	5,21	6,18	118,80%	107,28%
Maio	19.276	21.449	111,28%	148,10%	Maio	103.405	129.000	124,75%	144,04%	Maio	5,36	6,01	112,11%	97,26%
Junho	19.954	22.732	113,92%	105,98%	Junho	103.819	139.705	134,57%	108,30%	Junho	5,20	6,15	118,12%	102,19%
Julho	24.173	17.700	73,22%	77,86%	Julho	128.812	105.350	81,79%	75,41%	Julho	5,33	5,95	111,69%	96,85%
Agosto	25.244	20.375	80,71%	115,11%	Agosto	134.168	122.332	91,18%	116,12%	Agosto	5,31	6,00	112,97%	100,87%
Setembro	23.353	22.082	94,56%	108,38%	Setembro	125.743	132.858	105,66%	108,60%	Setembro	5,38	6,02	111,74%	100,21%
Outubro	21.262	22.557	106,09%	102,15%	Outubro	119.519	131.385	109,93%	98,89%	Outubro	5,62	5,82	103,61%	96,81%
Novembro	20.588	0	0,00%	0,00%	Novembro	120.671	0	0,00%	0,00%	Novembro	5,86	0,00	0,00%	0,00%
Dezembro	23.998	0	0,00%	0,00%	Dezembro	145.990	0	0,00%	0,00%	Dezembro	6,08	0,00	0,00%	0,00%
Total	253.282	208.753	82,42%		Total	1.381.668	1.244.591	90,08%		Total	5,46	5,96	109,29%	
Clientes Ativos					Clientes Movimentados					Aproveitamento Cliente (%)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	238	228	95,80%	99,13%	Janeiro	133	139	104,51%	103,73%	Janeiro	55,88%	60,96%	109,10%	104,64%
Fevereiro	241	230	95,44%	100,88%	Fevereiro	131	132	100,76%	94,96%	Fevereiro	54,36%	57,39%	105,58%	94,14%
Março	230	236	102,61%	102,61%	Março	140	136	97,14%	103,03%	Março	60,87%	57,63%	94,67%	100,41%
Abril	235	232	98,72%	98,31%	Abril	132	120	90,91%	88,24%	Abril	56,17%	51,72%	92,08%	89,76%
Maio	222	238	107,21%	102,59%	Maio	134	148	110,45%	123,33%	Maio	60,36%	62,18%	103,02%	120,22%
Junho	225	240	106,67%	100,84%	Junho	132	150	113,64%	101,35%	Junho	58,67%	62,50%	106,53%	100,51%
Julho	226	266	117,70%	110,83%	Julho	139	137	98,56%	91,33%	Julho	61,50%	51,50%	83,74%	82,41%
Agosto	225	265	117,78%	99,62%	Agosto	141	139	98,58%	101,46%	Agosto	62,67%	52,45%	83,70%	101,84%
Setembro	226	268	118,58%	101,13%	Setembro	144	137	95,14%	98,56%	Setembro	63,72%	51,12%	80,23%	97,46%
Outubro	228	267	117,11%	99,63%	Outubro	132	145	109,85%	105,84%	Outubro	57,89%	54,31%	93,80%	106,24%
Novembro	225	0	0,00%	0,00%	Novembro	132	0	0,00%	0,00%	Novembro	58,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Dezembro	230	0	0,00%	0,00%	Dezembro	134	0	0,00%	0,00%	Dezembro	58,26%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	264	279	105,68%		Total	179	176	98,32%		Total	67,80%	63,08%	93,04%	
Número de Pedidos					Pedido Médio (R\$)					Valor Médio dos Itens (R\$)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	374	445	118,98%	96,32%	Janeiro	247,20	275,58	111,48%	87,21%	Janeiro	74,20	80,10	107,95%	82,68%
Fevereiro	360	422	117,22%	94,83%	Fevereiro	272,30	315,33	115,80%	114,43%	Fevereiro	81,15	91,14	112,32%	113,79%
Março	427	510	119,44%	120,85%	Março	268,84	271,97	101,16%	86,25%	Março	79,22	87,34	110,25%	95,83%
Abril	368	267	72,55%	52,35%	Abril	256,16	335,42	130,94%	123,33%	Abril	75,66	92,33	122,03%	105,70%
Maio	409	387	94,62%	144,94%	Maio	252,82	333,33	131,84%	99,38%	Maio	76,03	88,24	116,05%	95,57%
Junho	330	430	130,30%	111,11%	Junho	314,60	324,90	103,27%	97,47%	Junho	83,93	93,51	111,42%	105,98%
Julho	427	328	76,81%	76,28%	Julho	301,67	321,19	106,47%	98,86%	Julho	79,51	84,75	106,59%	90,64%
Agosto	450	384	85,33%	117,07%	Agosto	298,15	318,57	106,85%	99,19%	Agosto	88,97	86,95	97,72%	102,58%
Setembro	444	387	87,16%	100,78%	Setembro	283,20	343,30	121,22%	107,76%	Setembro	79,48	90,13	113,40%	103,67%
Outubro	396	342	86,36%	88,37%	Outubro	301,82	384,17	127,28%	111,90%	Outubro	78,94	102,24	129,52%	113,44%
Novembro	429	0	0,00%	0,00%	Novembro	281,28	0,00	0,00%	0,00%	Novembro	86,94	0,00	0,00%	0,00%
Dezembro	462	0	0,00%	0,00%	Dezembro	315,99	0,00	0,00%	0,00%	Dezembro	96,87	0,00	0,00%	0,00%
Total	4.876	3.901	80,00%		Total	283,36	319,04	112,59%		Total	81,93	89,45	109,18%	
Número Médio de Itens por Pedido					Frequência de Compra					Acelerador (Média Itens + Freq. Compra)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	3,33	3,44	103,27%	105,47%	Janeiro	2,81	3,20	113,85%	92,86%	Janeiro	6,14	6,64	108,11%	98,99%
Fevereiro	3,36	3,46	103,10%	100,56%	Fevereiro	2,75	3,20	116,33%	99,86%	Fevereiro	6,10	6,66	109,06%	100,22%
Março	3,39	3,11	91,76%	90,00%	Março	3,05	3,75	122,95%	117,30%	Março	6,44	6,86	106,52%	103,11%
Abril	3,39	3,63	107,30%	116,68%	Abril	2,79	2,23	79,81%	59,33%	Abril	6,17	5,86	94,88%	85,35%
Maio	3,33	3,78	113,61%	103,99%	Maio	3,05	2,61	85,67%	117,52%	Maio	6,38	6,39	100,24%	109,13%
Junho	3,75	3,47	92,69%	91,97%	Junho	2,50	2,87	114,67%	109,63%	Junho	6,25	6,34	101,48%	99,19%
Julho	3,79	3,79	99,89%	109,07%	Julho	3,07	2,39	77,94%	83,52%	Julho	6,87	6,18	90,07%	97,52%
Agosto	3,35	3,66	109,34%	96,69%	Agosto	3,19	2,76	86,56%	115,39%	Agosto	6,54	6,43	98,23%	103,93%
Setembro	3,56	3,81	106,90%	103,95%	Setembro	3,08	2,82	91,62%	102,25%	Setembro	6,65	6,63	99,81%	103,22%
Outubro	3,82	3,76	98,28%	98,65%	Outubro	3,00	2,36	78,62%	83,50%	Outubro	6,82	6,12	89,63%	92,20%
Novembro	3,24	0,00	0,00%	0,00%	Novembro	3,25	0,00	0,00%	0,00%	Novembro	6,49	0,00	0,00%	0,00%
Dezembro	3,26	0,00	0,00%	0,00%	Dezembro	3,45	0,00	0,00%	0,00%	Dezembro	6,71	0,00	0,00%	0,00%
Total	3,46	3,57	103,12%		Total	27,24	22,16	81,37%		Total	30,70	25,73	83,82%	
Volume Médio do Itens (kg)					Volume Devolução Aproveitáveis (kg)					Volume Devolução Inaproveitáveis (kg)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	13,94	13,58	97,41%	85,29%	Janeiro	0	0	0,00%	0,00%	Janeiro	0	0	0,00%	0,00%
Fevereiro	15,22	15,42	101,30%	113,56%	Fevereiro	0	0	0,00%	0,00%	Fevereiro	0	0	0,00%	0,00%
Março	14,88	15,15	101,84%	98,25%	Março	0	0	0,00%	0,00%	Março	0	0	0,00%	0,00%
Abril	14,53	14,93	102,73%	98,53%	Abril	0	0	0,00%	0,00%	Abril	0	0	0,00%	0,00%
Maio	14,17	14,67	103,51%	98,26%	Maio	0	0	0,00%	0,00%	Maio	0	0	0,00%	0,00%
Junho	16,13	15,22	94,33%	103,71%	Junho	0	0	0,00%	0,00%	Junho	0	0	0,00%	0,00%
Julho	14,92	14,24	95,43%	93,59%	Julho	0	-587	-100,00%	-100,00%	Julho	0	0	0,00%	0,00%
Agosto	16,74	14,48	86,51%	101,70%	Agosto	0	-460	-100,00%	78,30%	Agosto	0	0	0,00%	0,00%
Setembro	14,76	14,98	101,49%	103,45%	Setembro	0	-311	-100,00%	67,69%	Setembro	0	0	0,00%	0,00%
Outubro	14,04	17,55	125,00%	117,18%	Outubro	0	-267	-100,00%	85,81%	Outubro	0	0	0,00%	0,00%
Novembro	14,83	0,00	0,00%	0,00%	Novembro	0	0	0,00%	0,00%	Novembro	0	0	0,00%	0,00%
Dezembro	15,92	0,00	0,00%	0,00%	Dezembro	0	0	0,00%	0,00%	Dezembro	0	0	0,00%	0,00%
Total	15,02	15,00	99,90%		Total	0	-1.625	-100,00%		Total	0	0	0,00%	
Volume Devolucao Total (kg)					Volume Devolucao Total (%)					Faturamento Devolucao Aproveitáveis (R\$)				
Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert	Período	2010	2011	% A. Horiz	% A. Vert
Janeiro	0	0	0,00%	0,00%	Janeiro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Janeiro	0	0	0,00%	0,00%
Fevereiro	0	0	0,00%	0,00%	Fevereiro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Fevereiro	0	0	0,00%	0,00%
Março	0	0	0,00%	0,00%	Março	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Março	0	0	0,00%	0,00%
Abril	0	0	0,00%	0,00%	Abril	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Abril	0	0	0,00%	0,00%
Maio	0	0	0,00%	0,00%	Maio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Maio	0	0	0,00%	0,00%
Junho	0	0	0,00%	0,00%	Junho	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Junho	0	0	0,00%	0,00%
Julho	0	-587	-100,00%	-100,00%	Julho	0,00%	-3,32%	-100,00%	-100,00%	Julho	0	-3.383	-100,00%	-100,00%
Agosto	0	-460	-100,00%	78,30%	Agosto	0,00%	-2,26%	-100,00%	68,02%	Agosto	0	-2.829	-100,00%	83,61%
Setembro	0	-311	-100,00%	67,69%	Setembro	0,00%	-1,41%	-100,00%	62,46%	Setembro	0	-2.029	-100,00%	71,71%
Outubro	0	-267	-100,00%	85,81%	Outubro	0,00%	-1,18%	-100,00%	84,00%	Outubro	0	-1.757	-100,00	

3.4.2 Período para estudos

Após conhecer as etapas e passos do processo de vendas e os documentos utilizados para gestão e avaliação dos vendedores da empresa, foi definido o período e os profissionais as serem objetos de estudos assim como a obtenção dos demais documentos necessários para extração dos dados. O período escolhido para o estudo deste trabalho foi de doze meses sendo de Agosto de 2010 a Julho de 2011. Este período foi escolhido levando-se em consideração a presença de documentos de gestão e avaliações que formalizavam o processo. Outro fato levado em consideração foi entender que este período escolhido, era satisfatório para investigação dos resultados individuais dos vendedores, uma vez que toda avaliação gerava um *feedback*, dando a possibilidade de melhoria no desempenho dentro do período.

3.4.3 Escolha da amostra de vendedores para estudos

Para escolher os vendedores participantes deste estudo, foi necessário estabelecer alguns critérios para que a amostra pudesse configurar em um padrão uniforme e assim não houvesse influência em relação a tempo de trabalho na empresa, maior ou menor conhecimento do processo e número de clientes nas carteiras de atendimento. Os vendedores foram escolhidos pelos seguintes critérios:

- Tempo superior a dois anos de trabalho na empresa;
- Pertencerem a uma mesma região de atuação;
- Possuírem nas carteiras de clientes mais de 140 clientes ativos;
- Perfil de clientes semelhantes por atividade, em cada carteira;
- Todos os profissionais terem participado do treinamento inicial para vendedores, denominado FIV – Formação inicial em vendas;
- Estarem enquadrados nas faixas de avaliação permitidas pelo processo (QUADRO 2 - Escala de pontuação *coaching*. – PG 26).

Estabelecidos os critérios acima, iniciou-se a fase de escolha dos profissionais. Em uma equipe de vendas da marca Rezende, que atua na região metropolitana de Belo Horizonte, foram escolhidos sete vendedores, que neste trabalho terá a denominação de Vendedor 1, Vendedor 2, Vendedor 3, Vendedor 4, Vendedor 5, Vendedor 6 e Vendedor 7. Todos os vendedores desta amostra possuem mais de dois anos exercendo a função na empresa estuda, trabalhando com o mesmo portfólio de produtos da marca Rezende.

QUADRO 2 - Amostra para a pesquisa

Nome	Admissão	Tempo de empresa (anos)	Total de clientes ativos
Vendedor 1	jun-08	3	198
Vendedor 2	fev-05	7	204
Vendedor 3	fev-06	6	184
Vendedor 4	ago-06	5	179
Vendedor 5	ago-06	5	150
Vendedor 6	ago-05	6	145
Vendedor 7	jun-08	3	225

Os vendedores acima integram a equipe de vendas da região metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais. A escolha da região levou em consideração a similaridade dos clientes atendidos pela força de vendas, a composição das carteiras de clientes, assim como o número de clientes por carteira. Outro fato relevante se constitui pelos vendedores fazerem parte da mesma gestão direta, tendo o mesmo nível de treinamento, avaliação, informação e cobrança de desempenho. Também foi levado em consideração que, a região de Belo Horizonte possui grande representatividade em participação de mercado para a marca Rezende.

3.5 Passos para análise dos dados

Foram seguidos os seguintes passos para análise dos dados:

QUADRO 3 - Passos para análise de dados.

Ordem	Passos
1	Obtenção do documento formal do processo de vendas da empresa Sadia;
2	Estabelecer o período a ser pesquisado;
3	Obtenção dos documentos individuais de avaliação do processo de vendas;
4	Seleção dos profissionais a serem pesquisados de acordo com os critérios: tempo de trabalho na empresa, desempenho em vendas e no processo de vendas;
5	Estabelecer os indicadores e variáveis a serem estudados, mensurados e comparados;
6	Coleta dos dados referente ao desempenho individual nas atividades do processo padrão de vendas;
7	Tratamento e preparação dos dados através de planilha eletrônica (Microsoft Excel);
8	Geração dos modelos de comparação entre variáveis e indicadores de desempenho de vendas, testando diferentes modelos de combinações com a geração de gráficos;
9	Comparação do desempenho de vendas em relação às variáveis do processo de vendas. Tais comparações foram escolhidas para identificar a correlação, dependência ou variação baseada nos desempenhos de vendas e nas atividades do processo de vendas.

3.6 Análises dos dados secundários

Para tabulação dos dados coletados na pesquisa, foi realizada leitura dos documentos de avaliação dos profissionais de vendas da empresa Sadia, chamados de formulário coaching e árvore da produtividade. Foi utilizada a estratificação dos resultados através de planilha eletrônica no *software* Microsoft Excel. Com o objetivo de encontrar respostas para este trabalho, foram feitas estratificação dos dados de cada vendedor nos documentos mencionados acima, realizando comparações no que diz respeito aos indicadores de desempenho de vendas, versus as avaliações das atividades do processo de vendas. Estas comparações de desempenho entre os profissionais buscaram entender a relação entre as atividades do processo de vendas e os indicadores de desempenho de cada vendedor estudado. Um dos objetivos era verificar se o processo de vendas exerceu de alguma forma, interferência no resultado individual dos vendedores, e se exerceu interferência, tentar responder como acontecia esta interferência.

Levando em conta a importância da escolha da metodologia para o sucesso deste estudo, em todas as etapas e análises, procurou-se evidenciar a relação existente entre a teoria e o objeto estudado, que neste caso foi à padronização das atividades de vendas. Buscaram-se as evidências efetivas praticadas na empresa em estudo, para confrontação com as teorias existente sobre a administração de vendas e os estudos sobre padronização de processos.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com base na padronização do processo de vendas da empresa Sadia S.A. A empresa possui em todo o território nacional equipes de vendas subdivididas por regiões e marcas comercializadas. Essa pesquisa se limitou aos estudos da padronização da equipe de vendas da marca Rezende, que atua na região de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Como sendo consolidada toda a implantação da padronização das atividades de vendas na organização, e também por já fazer parte da rotina diária dos profissionais de vendas, esse estudo procurou entender o processo, confrontar atividades padronizadas do processo versus desempenho nos indicadores de vendas, através de comparações entre os profissionais de vendas. Para compreensão sobre o processo padronizado das atividades de vendas implantado na empresa Sadia, segue informações básicas extraídas do documento “Book do processo de vendas.”

4.1 Processo de vendas Sadia

O processo de vendas Sadia é um conjunto de atividades desempenhadas por vendedores, supervisores, gerentes de vendas e gerentes regionais, referente ao planejamento, execução e controle de vendas - gestão de indicadores. (*BOOK DE PROCESSO DE VENDAS - SADIA*, p 5). As atividades de rotina são estruturadas para garantir que todos atuem de forma homogênea, baseados nas melhores práticas e com resultados comprovadamente superiores. São estruturadas as atividades de rotina, focando-se nas atividades do dia a dia de cada um, definindo uma padronização para a realização de atividades diárias, semanais e mensais. As características mais importantes do processo são:

- Simplificação de atividades com maior orientação para resultados;
- Consolidação dos conceitos que compõe a rotina das equipes;
- Envolvimento das operações na construção do modelo atual;
- Foco na melhoria de indicadores de execução no mercado (desempenho);
- Evolução da avaliação da equipe de vendas. Modelo mais “orientativo”;
- Busca da excelência operacional. Alinhamento entre processo de vendas e Prêmio da Excelência.

4.2 Objetivos do processo de vendas Sadia

O principal objetivo do processo de vendas é consolidar um formato padrão de atuação nas marcas do grupo, através de rotinas e atividades excelentes, visando a otimização do tempo, o incremento de volume de vendas, aumento da distribuição numérica com o atendimento de clientes, exposição de marcas e a lucratividade. Principais benefícios para a equipe de vendas:

- Melhor planejamento, focando no que é importante;
- Ferramentas mais consistentes para análise de informações;
- Maior controle de resultados e mapeamento de lacunas de desempenho;
- Rotinas de vendas definidas e padronizadas;
- Equipe direcionada para ficar mais tempo no mercado;
- Melhor execução das atividades no ponto de venda;
- Capacitação e treinamento da equipe;
- Melhor administração do tempo para desenvolvimento pessoal e profissional.

4.3 Rotina básica das atividades do processo de vendas Sadia

A área comercial é composta por Gerente de Vendas e Marketing, Supervisor de Vendas, Supervisor de Marketing, Vendedores e Analista de Vendas. Em todos esses níveis há um cronograma de atividades para execução diária, semanal e mensal. Para esse trabalho foi focalizado a rotina dos vendedores com o intuito de dar respostas aos objetivos, geral e específico.

4.3.1 Alinhamento presencial

A rotina de atividades dos vendedores e supervisores determinada no processo de vendas inicia-se com a reunião matinal, denominada de Alinhamento Presencial, realizada três vezes por semana, sendo as segundas-feiras, quartas-feiras e sextas-feiras. Essas reuniões são iniciadas as 07h00min e encerrada as 07h45min. Essas reuniões são conduzidas pelos Supervisores de vendas, obedecendo-se a um

cronograma com sequência e tempo para execução de cada atividade durante a reunião, conforme abaixo:

4.3.1.1 Planejamento

O tempo dedicado ao planejamento são de dez minutos. Neste tempo o Vendedor e Supervisor planejam e definem tudo que será realizado no mercado. São considerados para o planejamento: os clientes que serão visitados, volumes de vendas, famílias de produtos com baixo desempenho, propostas para os maiores clientes do setor.

4.3.1.2 Orientação

Nessa fase do alinhamento, que compreende o tempo de trinta minutos, são abordados os desempenhos nos indicadores: volume de vendas, clientes atendidos, preço médio, cobertura das famílias de produtos. Também podem ser incluídos outros itens críticos de acordo com a necessidade da empresa ou Supervisor de vendas. Para melhor aproveitamento dessa etapa, o Supervisor de vendas deve evidenciar os resultados obtidos no dia anterior. Deve comunicar os resultados acumulados no mês e as projeções de vendas. Torna-se necessário ressaltar os resultados abaixo do esperado, buscando o comprometimento da equipe para reversão dessa tendência para o dia que se inicia, assim como, deve-se evidenciar e os melhores desempenhos, buscando identificar as principais ações realizadas. Para enriquecer o conteúdo do alinhamento, o Supervisor deve fazer referências de suas saídas ao mercado, abordando as ações dos concorrentes, posicionamento de produtos e oportunidades identificadas. Um ponto importante se faz necessário nessa etapa, orientar a equipe de vendas em como fazer, exemplificando e aproveitando as melhores práticas realizadas pelos vendedores de melhores desempenhos. Também dentro dessa etapa há um tempo destinado a treinamento, com temas livres e que

sejam relevantes para o desenvolvimento dos profissionais e também, que sejam de interesse da empresa e do Supervisor de vendas.

4.3.1.3 Desafio

Na fase do desafio, que tem o tempo de cinco minutos, o Supervisor de vendas obtém o compromisso da equipe de vendas, definindo os objetivos por vendedor considerando: principais produtos, famílias, volumes e ações a serem focadas no mercado. O objetivo de cada vendedor deve ser consolidado de forma a atingir a média necessária do Supervisor de vendas. Essa etapa encerra o alinhamento presencial, portanto deve-se elevar a motivação da equipe antes da sua saída para o mercado.

Todo o trabalho realizado pelo supervisor de vendas durante a reunião de alinhamento presencial deve seguir uma curva motivacional crescente. O objetivo sempre será elevar a motivação dos participantes, atingindo-se ao final da fase do desafio, o maior grau motivacional possível dos participantes. Obter sucesso nesta curva motivacional implica em contribuir para que os profissionais saiam da reunião com atitudes transformadas, para fazer os resultados planejados acontecerem. Nas regiões onde não é possível fazer a reunião de alinhamento presencial, esta deve ser realizada pelo supervisor de vendas por conferência telefônica, obedecendo-se a um padrão específico, com duração de quinze minutos.

4.3.2 Detalhamento das atividades dos vendedores

Todos os profissionais de vendas da empresa estudada recebem treinamento e acompanhamento para o cumprimento das atividades padronizadas, previstas no *Book* de processos de vendas, que é denominado “Rotina de Vendas”. Para direcionar o trabalho dos profissionais de vendas, a rotina foi dividida em uma ordem

seqüencial composta por cinco etapas, dez passos para cumpri-las e dezenove atividades padronizadas, para orientar as ações do vendedor em cada ponto de venda visitado.

QUADRO 4 - Rotina padronizada de vendas

Fonte: Adaptado do formulário coaching vendedor – *Book processo de vendas Sadia (2007)*

Detalhamento Atividades do Vendedor			
ORDEM	ETAPA	PASSOS	ATIVIDADES PADRONIZADAS
1	PLANEJAMENTO	Foco	Três atividades
2	AÇÃO NO PDV	Cumprimento e Catálogo	Uma atividade
		Realizar Leitura de loja	Seis atividades
		Verificar Estoque e Potencial	Uma atividade
		Abastecer	Três atividades
3	NEGOCIAÇÃO	Ato da Negociação	Uma atividade
		Tratar Objeções	Uma atividade
		Fechar o Pedido	Uma atividade
4	DESAFIO	Desafio Regional	Uma atividade
5	PONTOS DE OBSERVAÇÃO	Orientações gerais	Uma atividade

4.3.3 Acompanhamento das atividades dos vendedores

Como estabelecido no processo de vendas da empresa, há atividades padronizadas para cada gestor e supervisor de vendas. Uma das atividades principais dos supervisores de vendas se trata do acompanhamento e orientação de sua equipe nas visitas aos clientes. Essa atividade no processo de vendas é denominada “*Coaching Vendedor*”, e é realizada em quarenta e cinco por cento do tempo de trabalho do supervisor no mês. Isso implica em dez dias do cronograma de atividades do mês. Além disso, esta atividade também tem o objetivo de capturar lacunas de

desempenho da concorrência, desenvolver relacionamentos com clientes e desenvolver novas oportunidades de negócios. Para nortear e também ser objeto que evidencia o trabalho do supervisor, é necessário que sejam anotadas todas as informações no formulário padrão do *coaching vendedor*, que se apresenta na forma de um *chek list*. Durante cada visita e ao final do trabalho diário com o vendedor, com base nas anotações no formulário padrão e nas avaliações realizadas, o supervisor deverá dar ao vendedor, o *feedback* final, seguindo as premissas do processo devendo ter as seguintes características:

- Ser orientativo;
- Ser preciso;
- Baseado em comportamentos;
- Relativo às falhas e oportunidades;
- Motivacional (pontos fortes);
- Servir de base para o plano de ação;
- Altamente orientado para resultados.

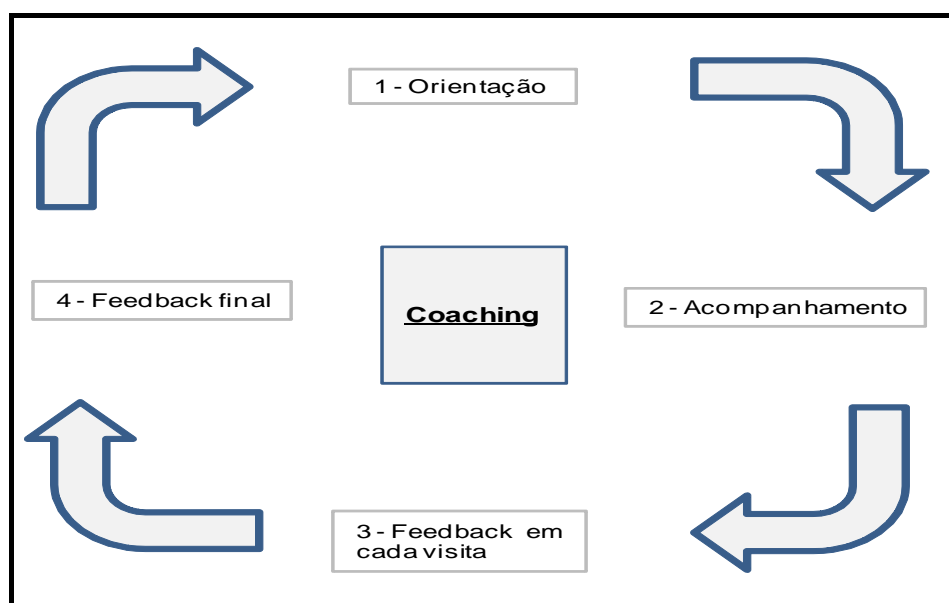


FIGURA 2 - Estrutura do coaching vendedor

Fonte: Adaptado do *Book do processo de vendas Sadia (2007)*

Todas as atividades realizadas pelo supervisor e principalmente a atividade mencionada acima, se constituem como sendo de extrema importância dentro do

processo de vendas, pois a partir deste trabalho é construído um plano de ações para desenvolvimento dos vendedores. O processo estabelece desenvolvimento das competências individuais de cada vendedor e os pontos a aprimorar nas atividades do processo em cada etapa, passos e atividades da rotina de vendas. Outro ponto importante é o direcionamento dado ao vendedor para melhoria no desempenho dos indicadores da administração de vendas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Metodologia para comparações de desempenho

Durante os estudos do processo de vendas, foram identificados as etapas, passos e atividades que compõem a padronização, para encontrar respostas quanto à influência do processo nos resultados individuais dos vendedores. Para tal, foram isolados os seguintes indicadores de desempenho e variáveis do processo de vendas:

QUADRO 5 - Indicadores de desempenho e variáveis do processo de vendas

Fonte: Adaptado Book processo de vendas Sadia (2007)

Indicadores de desempenho (mês)
Volume de vendas
Número de itens
Pedido médio
Clientes atendidos
Qte. de pedidos
Variáveis do processo de vendas
Pontuação no coaching
Leitura de loja
Ação no PDV
Negociação

Devido às avaliações do processo de vendas terem uma periodicidade de noventa dias e os indicadores de desempenho em vendas serem geridos mensalmente, este

trabalho foi dividido em quatro ciclos, perfazendo-se um total de doze meses de análise. A partir da criação dos ciclos, foram separados os meses, coletado os dados nos documentos e tabulados os totais das avaliações dos vendedores.

TABELA 1 - Ciclos de estudos e pontuação total nas avaliações do processo de vendas

Nomes	Ciclo 1 Pontos no Coaching Meses: Agosto, Setembro e Outubro/2010	Ciclo 2 Pontos no Coaching Meses: Novembro - Dez/2010 e Janeiro/2011	Ciclo 3 Pontos no Coaching Meses: Fevereiro, Março e Abril/2011	Ciclo 4 Pontos no Coaching Meses: Maio, Junho e Julho/2011	Coaching vendedor Média de pontos no período.
Vendedor 1	91	87	91	87	89
Vendedor 2	83	83	79	79	81
Vendedor 3	79	71	79	71	75
Vendedor 4	75	67	63	67	68
Vendedor 5	79	79	75	75	77
Vendedor 6	83	79	79	79	80
Vendedor 7	87	79	79	75	80
Equipe	82	78	78	76	79

Na sequência do trabalho, foram realizadas análises mais detalhadas nas etapas, passos e atividades dos vendedores, através das avaliações do processo no período estudado. Foi necessário fazer a tabulação da pontuação total, extraindo-se a média de pontos obtida pelos vendedores nas variáveis definidas para comparação com os indicadores de resultados. As variáveis definidas foram: Ação no PDV, Leitura de Loja, Negociação e pontuação total no *coaching* (avaliação no processo de vendas).

TABELA 2 - Tabulação dos pontos - Avaliações dos vendedores nos quatro ciclos

Fonte: Adaptado do formulário *coaching* vendedor – *Book* processo de vendas Sadia (2007)

FORMULÁRIO COACHING VENDEDOR			Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7
ETAPA	PASSOS	ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7
AÇÃO NO PDV	Realizar Leitura de loja	Somatória dos pontos nas atividades de Leitura de loja nos 4 ciclos	100	88	76	92	80	88	96
		Médias de pontos no passo Leitura de Loja nos últimos 4 ciclos	25	22	19	23	20	22	24
	Verificar estoques e potencial / Abastecer	Somatória dos pontos na etapa Ação no PDV nos 4 ciclos	196	180	168	172	176	176	192
		Médias de pontos na etapa nos 4 ciclos	49	45	42	43	44	44	48
NEGOCIAÇÃO	Ato da Negociação / Tratar objeções e Fechamento do pedido	Somatória dos pontos na etapa Negociação nos 4 ciclos	60	60	52	52	44	56	52
		Médias de pontos nos 4 ciclos	15	15	13	13	11	14	13

Para verificar a relação entre as variáveis do processo de vendas e o desempenho nos indicadores de vendas através de gráficos, foram realizadas análises no documento individual de desempenho de cada vendedor da amostra, retirando-se informações no documento denominado “arvore da produtividade” (FIGURA 1). A partir do levantamento e tabulação dos resultados nos indicadores definidos para estudos, foram construídas as tabelas para comparação. Os valores foram levantados extraíndo-se as médias em cada ciclo de estudo, a fim de realizar a comparação. As

variáveis de desempenho em vendas foram: Volume de vendas (Kg), clientes, número de pedidos, itens e pedido médio (Kg).

TABELA 3 - Tabulação dos resultados ciclo 1 (indicadores de vendas e variáveis processo).

1º Ciclo - Agosto, Setembro e Outubro/2010								Médias Grupo
Indicadores	Vend. 1	Vend. 2	Vend. 3	Vend. 4	Vend. 5	Vend. 6	Vend. 7	
Volume (Kg)	83,61	84,44	64,14	52,55	75,93	67,98	69,85	71,21
Clientes	125	134	127	117	120	102	139	123,43
No. Pedidos	391	451	394	367	405	265	430	386,14
Ped médio (Kg)	213,84	187,23	162,81	143,20	187,48	256,54	162,46	187,65
Itens	5,28	3,75	4,75	3,5	4,25	4,46	3,58	4,22
Variáveis do Processo								
Pts Coaching	91	83	79	75	79	83	87	82,43
Leitura Lj	25	22	19	23	20	22	24	22
Ação PDV	49	45	42	43	44	44	48	45
Negociação	15	15	13	13	11	14	13	13

TABELA 4 - Tabulação dos resultados ciclo 2 (indicadores de vendas e variáveis processo).

2º Ciclo - Novembro, Dezembro/2010 e Janeiro/2011								Médias Grupo
Indicadores	Vend. 1	Vend. 2	Vend. 3	Vend. 4	Vend. 5	Vend. 6	Vend. 7	
Volume (Kg)	82,31	77,59	71,18	57,27	76,54	73,65	65,38	71,99
Clientes	124	129	128	109	122	110	135	122,43
No. Pedidos	368	426	413	391	416	268	445	389,57
Ped médio (Kg)	223,68	182,15	172,36	146,48	184,00	274,83	146,93	190,06
Itens	5,33	3,89	4,58	3,13	4,18	4,7	3,31	4,16
Variáveis do Processo								
Pts Coaching	87	83	71	67	79	79	79	77,86
Leitura Lj	25	22	19	23	20	22	24	22
Ação PDV	49	45	42	43	44	44	48	45
Negociação	15	15	13	13	11	14	13	13

TABELA 5 - Tabulação dos resultados ciclo 3 (indicadores de vendas e variáveis processo).

3º Ciclo - Fevereiro, Março e Abril/2011								Médias Grupo
Indicadores	Vend. 1	Vend. 2	Vend. 3	Vend. 4	Vend. 5	Vend. 6	Vend. 7	
Volume (Kg)	78,28	89,34	74,42	54,47	78,19	83,36	61,06	74,16
Clientes	126	132	127	109	117	111	129	121,57
No. Pedidos	327	442	413	341	368	295	399	369,29
Ped médio (Kg)	239,39	202,13	180,21	159,74	212,49	282,59	153,05	204,23
Itens	5,7	4,07	4,58	3,47	4,48	4,53	3,4	4,32
Variáveis do Processo								
Pts Coaching	91	79	79	63	75	79	79	77,86
Leitura Lj	25	22	19	23	20	22	24	22
Ação PDV	49	45	42	43	44	44	48	45
Negociação	15	15	13	13	11	14	13	13

TABELA 6 – Tabulação dos resultados ciclo 4 (indicadores de vendas e variáveis processo).

4º Ciclo - Maio, Junho e Julho/2011								Médias Grupo
Indicadores	Vend. 1	Vend. 2	Vend. 3	Vend. 4	Vend. 5	Vend. 6	Vend. 7	
Volume (Kg)	82,29	82,68	74,39	46,86	66,68	67,9	61,88	68,95
Clientes	127	136	132	110	115	111	145	125,14
No. Pedidos	374	423	398	287	311	265	381	348,43
Ped médio (Kg)	220,04	195,47	186,92	163,29	214,42	256,25	162,43	199,83
Itens	5,42	4,27	4,76	3,55	4,75	4,54	3,68	4,42
Variáveis do Processo								
Pts Coaching	87	79	71	67	75	79	75	76,14
Leitura Lj	25	22	19	23	20	22	24	22
Ação PDV	49	45	42	43	44	44	48	45
Negociação	15	15	13	13	11	14	13	13

5.2 Análises – Vendas (volume Kg) versus avaliação do processo (Coaching)

As primeiras análises foram realizadas, comparando-se o resultado de todos os vendedores da amostra, para identificar a relação entre a pontuação total da avaliação do processo (*Coaching*) no período, com o desempenho no indicador volume de vendas na média do mesmo período.

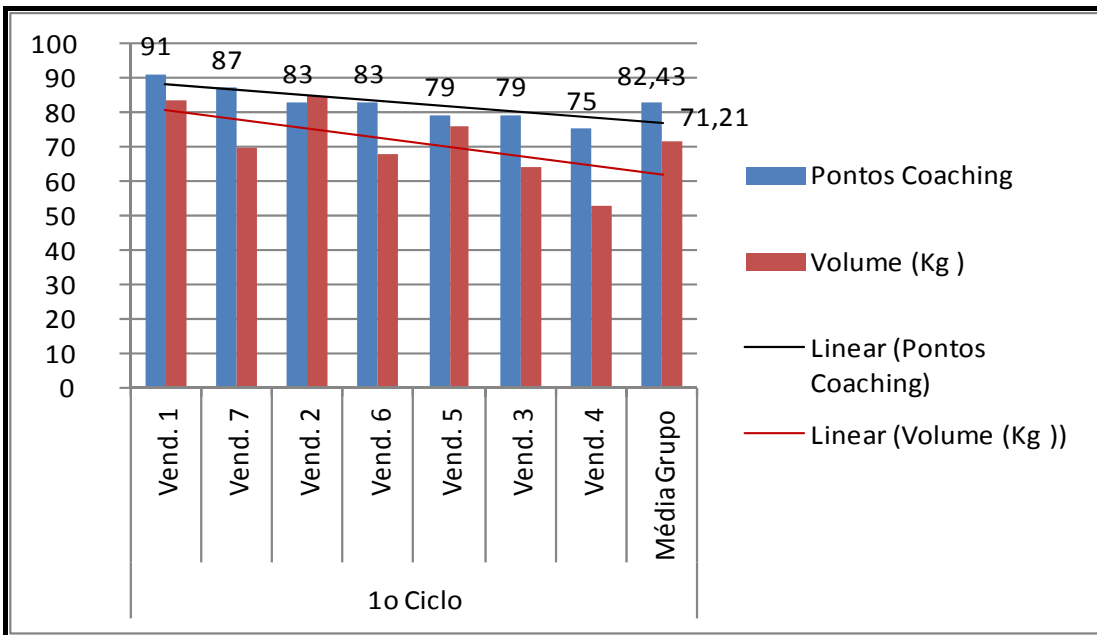


GRAFICO 1 – Ciclo 1 – Comparação em relação ao resultado de Volume de vendas

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

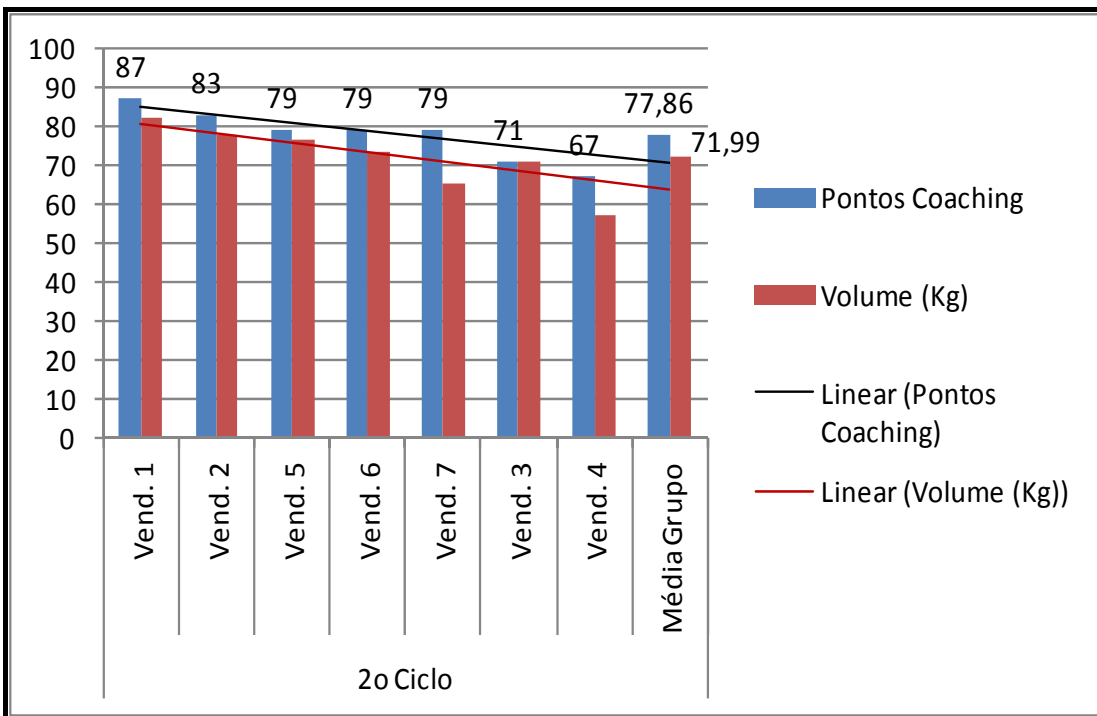


GRAFICO 2 – Ciclo – Coaching em relação ao resultado de Volume de vendas

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

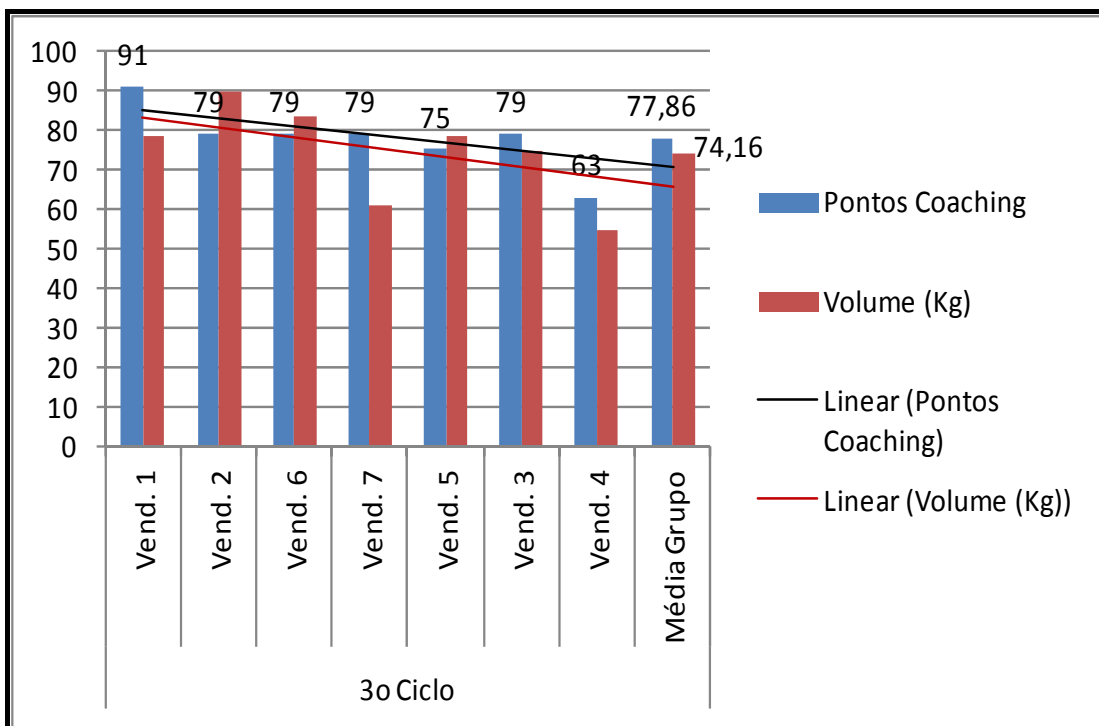


GRAFICO 3 – Ciclo 3 – Coaching em relação ao resultado de volume de vendas

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

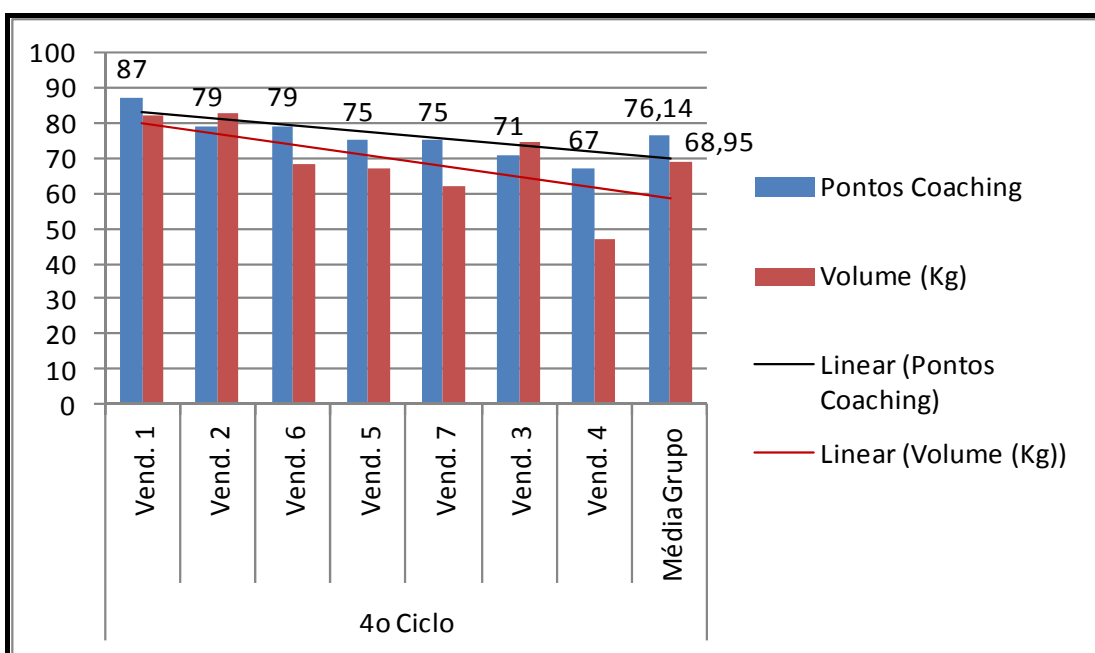


GRAFICO 4 – Ciclo 4 – Coaching em relação ao resultado de volume de vendas

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nas análises acima, referentes à comparação de desempenho em vendas (Volume Kg) e pontuação no processo (*Coaching*), ficou constatado que há uma relação direta

entre indicador da administração de vendas e a variável do processo. Quanto maior a pontuação no processo, maior o volume de vendas. As linhas de tendências nos GRÁFICOS (1-4) evidenciam a relação, ressaltando a seguinte exceção: Nos ciclos 1,2 e 3, o Vend. 7 apresentou desempenhos superiores a média do grupo na avaliação do processo de vendas, porém, também apresentou baixo desempenho em volume de vendas. Um dos fatores para o ocorrido pode ser que, o mesmo realizou menor número médio de itens, assim como menor pedido médio em relação a média do grupo.

5.2.1 Análise isolada – Vendas (Vol.) versus avaliação do processo (Coaching)

Na sequência, foram isolados quatro vendedores. Dois vendedores de maior e dois de menor desempenho em vendas e realizada a comparação em relação ao resultado no processo de vendas (Coaching).

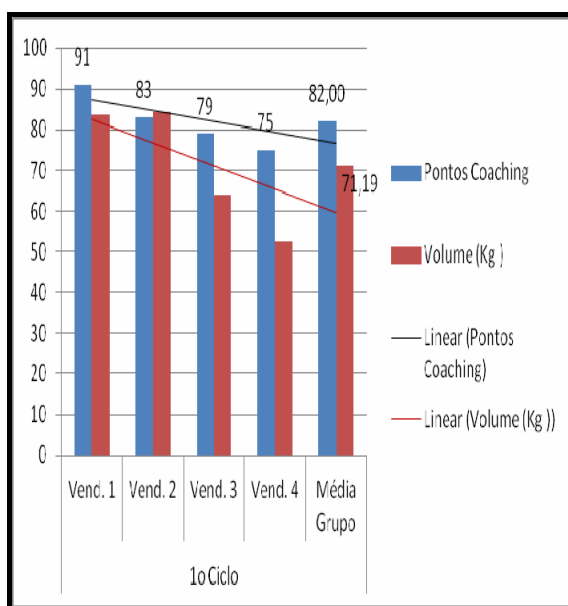


GRAFICO 5 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

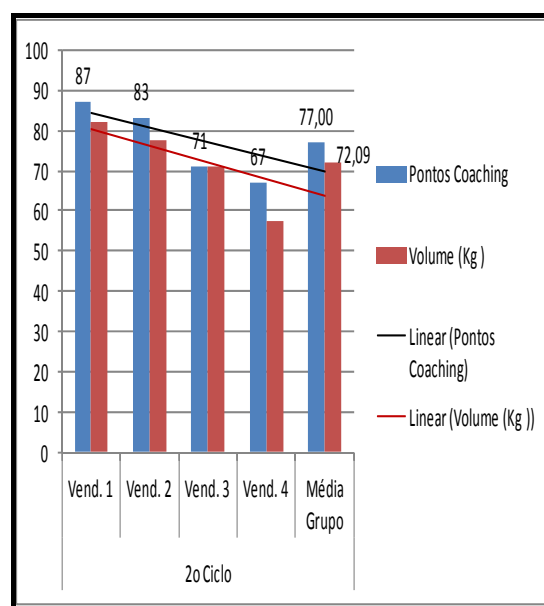


GRAFICO 6 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

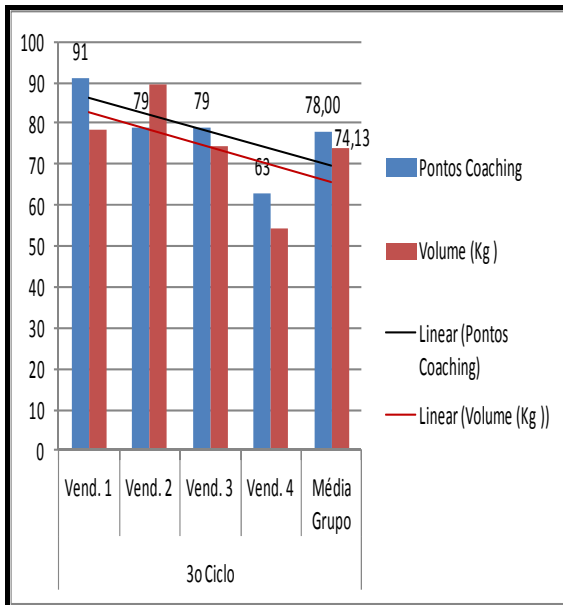


GRAFICO 7 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

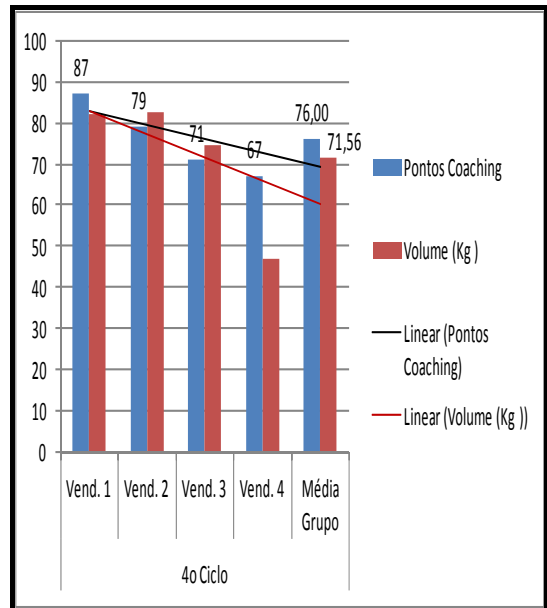


GRAFICO 8 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na análise isolada acima, GRÁFICOS (5-8), ficou ainda mais visível a relação entre a variável de desempenho no processo e o resultado de volume de vendas. Os Vendedores 3 e 4, tiveram menores desempenhos na variável (*Pontos Coaching*) e no indicador (*Volume Kg*), enquanto que os Vend. 1 e 2, tiveram desempenhos acima da média do grupo.

5.3 Análises – Processo de vendas (*coaching*) versus número itens e pedidos

Nas análises comparativas abaixo, GRÁFICOS (9-11), entre a pontuação no processo de vendas, número de itens vendidos e clientes atendidos, ficaram constatados que os mesmos não sofreram influência direta das variáveis do processo de vendas, tendo outros fatores que impactaram nestes indicadores.

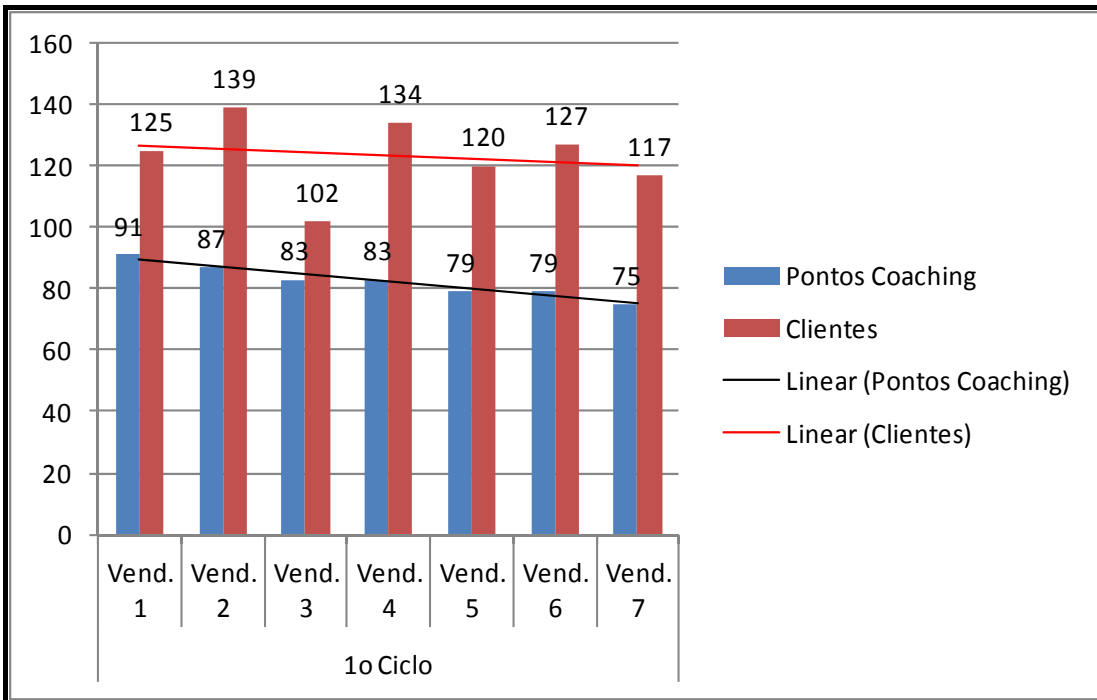


GRAFICO 9 – Ciclo 1 - Comparação em relação ao resultado de clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

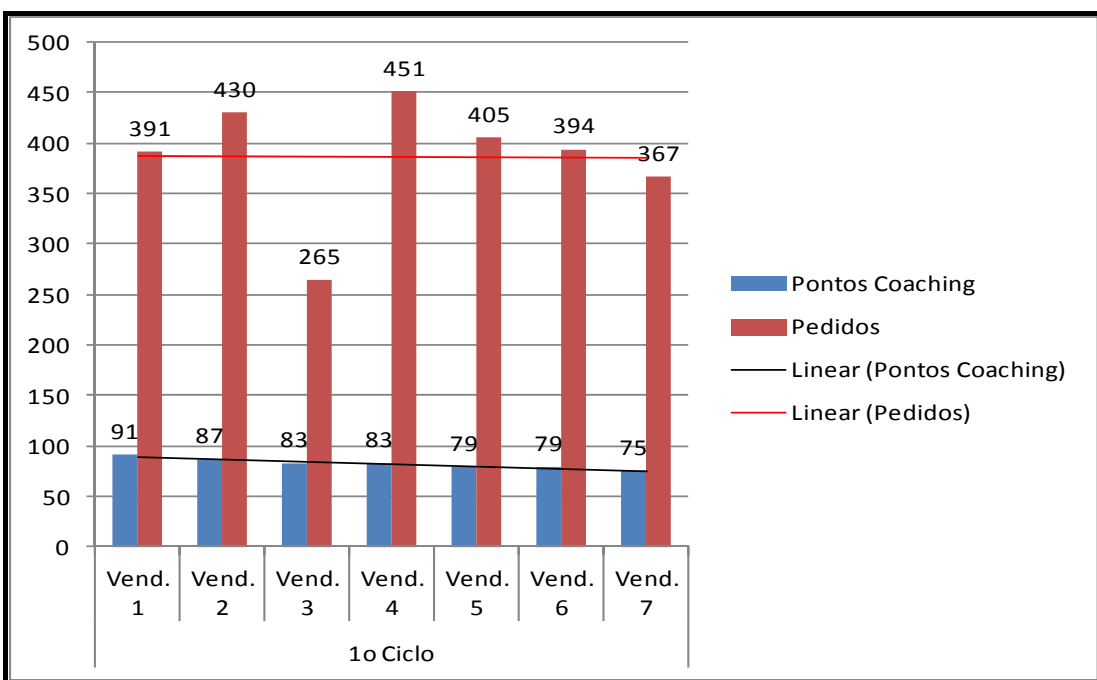


GRAFICO 10 – Ciclo 1 - Comparação em relação ao resultado de pedidos

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

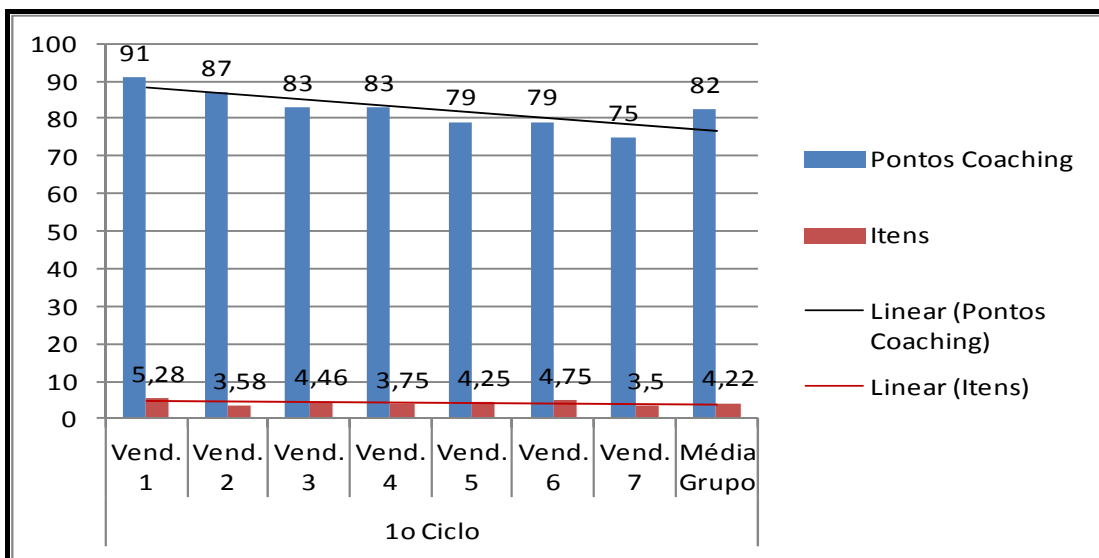


GRAFICO 11 – Ciclo 1 - Comparação em relação ao resultado de itens

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

5.4 Análises – Vendas (volume) versus variável ação no PDV

Análises comparando-se o resultado de vendas (Volume Kg) de todos os vendedores da amostra com o desempenho na variável do processo de vendas, denominada Ação no PDV. Foi utilizada em cada período, a média no indicador vendas e na variável.

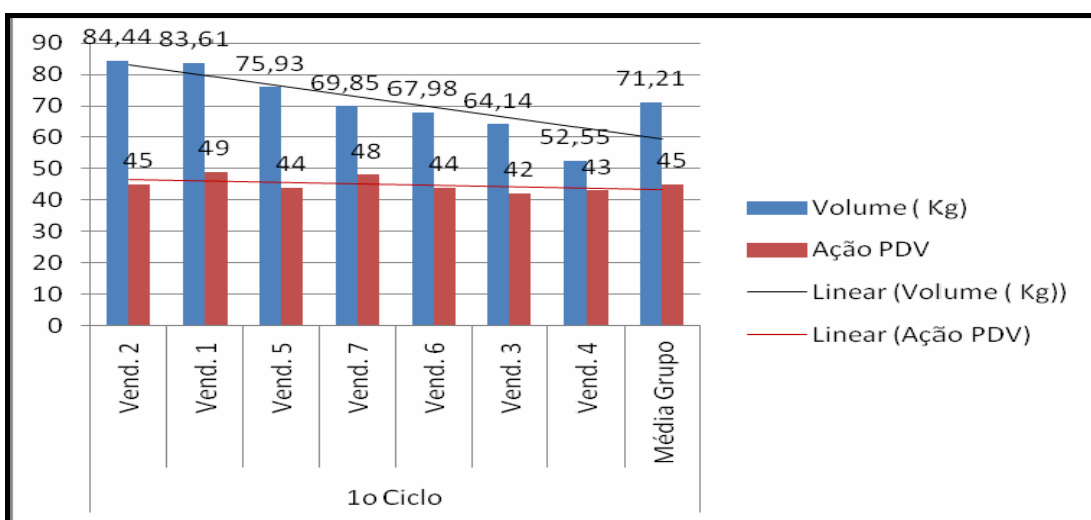


GRAFICO 12 – Ciclo 1 - Comparação entre volume e variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

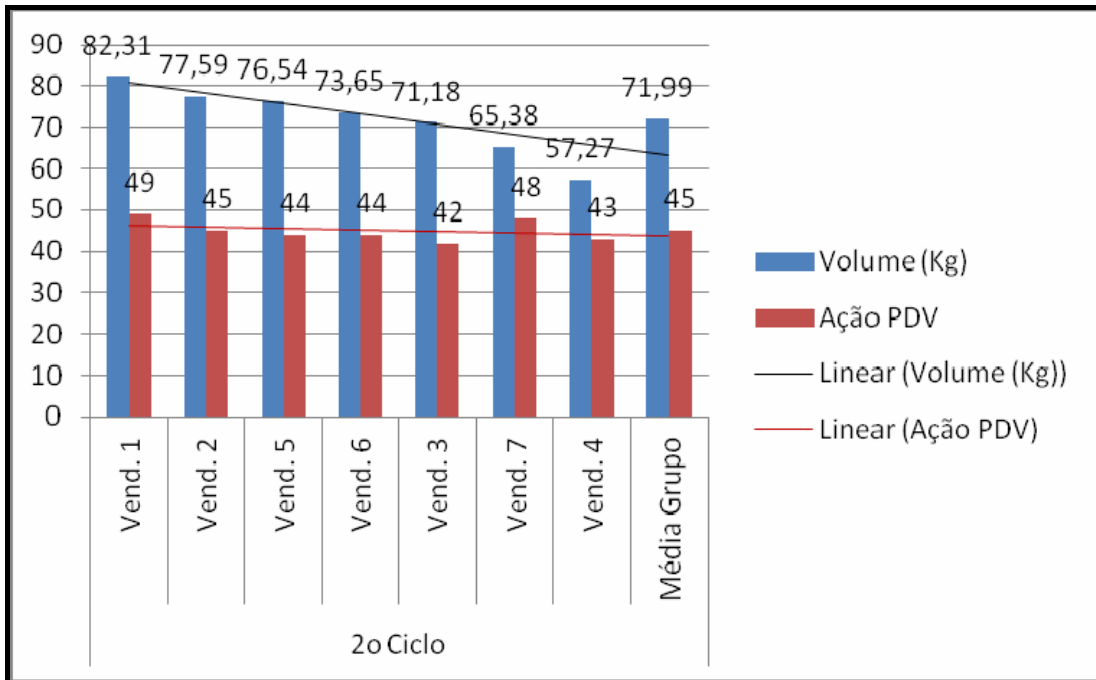


GRAFICO 13 – Ciclo 2 - Comparação entre volume e variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

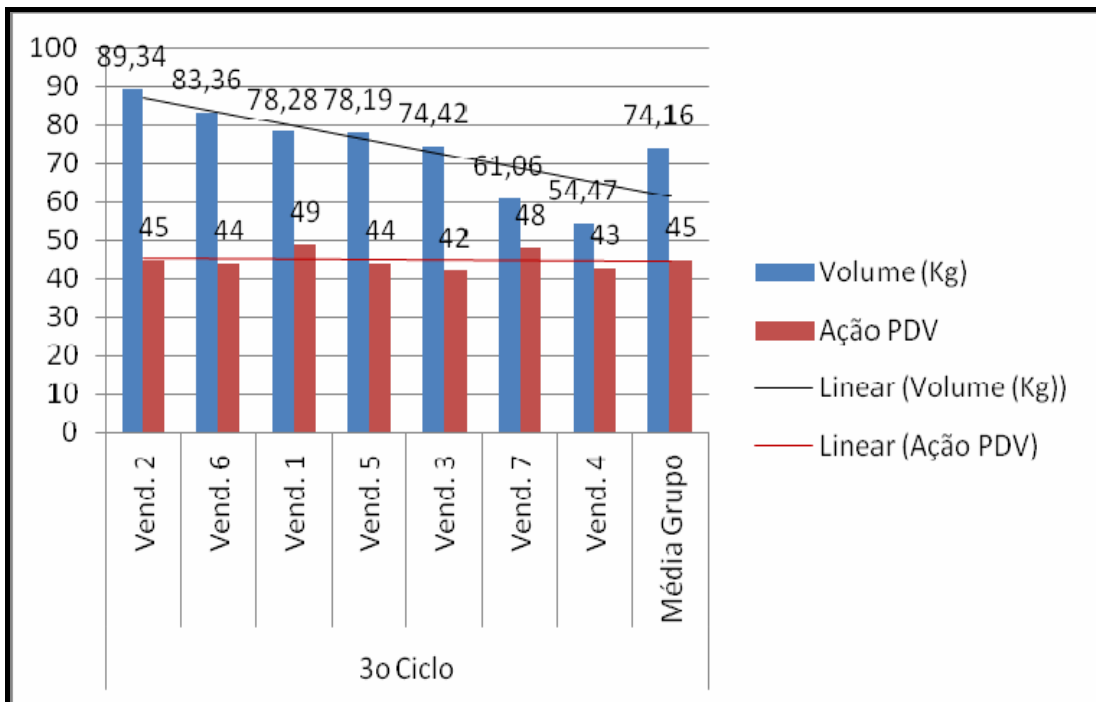


GRAFICO 14 – Ciclo 3 - Comparação entre volume e variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

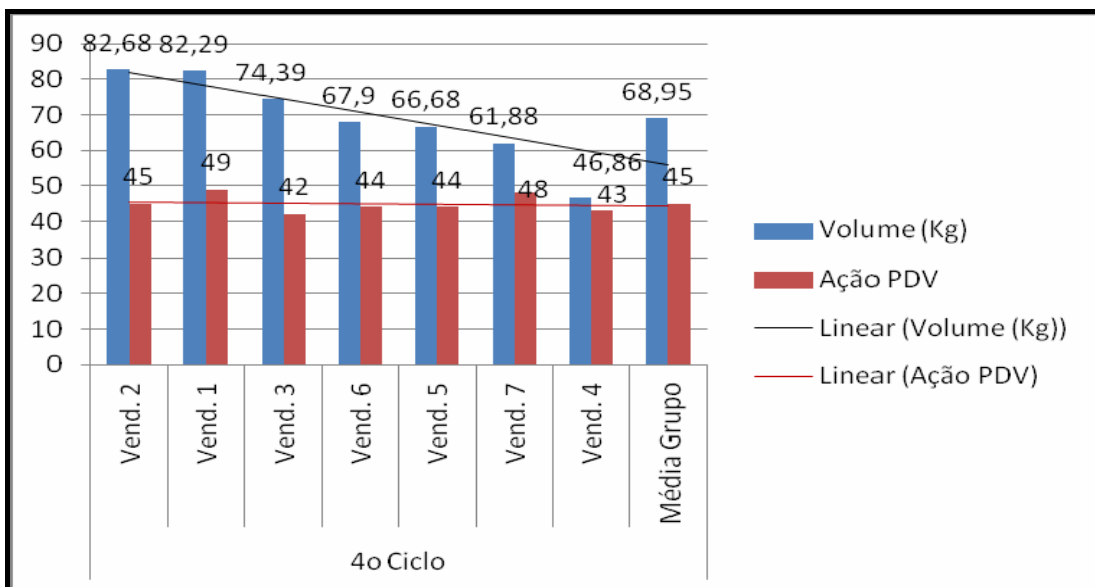


GRAFICO 15 – Ciclo 4 - Comparação entre volume e variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

5.4.1 Análise isolada – Vendas (volume Kg) versus variável ação no PDV

Análise isolada de quatro vendedores da amostra. Dois vendedores de maior e dois de menor desempenho em vendas com a comparação em relação à variável ação no PDV.

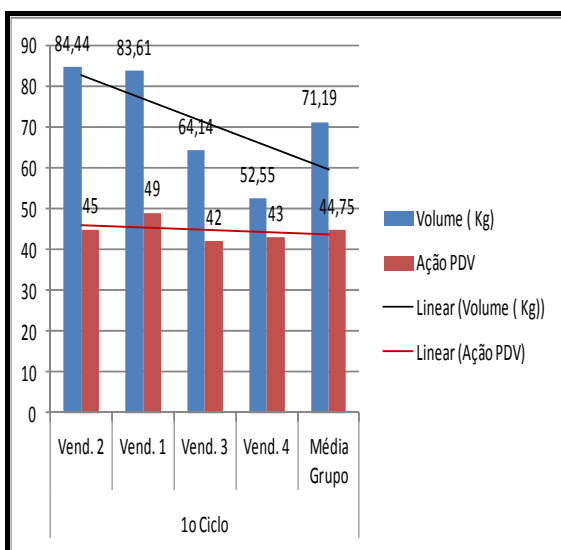


GRAFICO 16 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

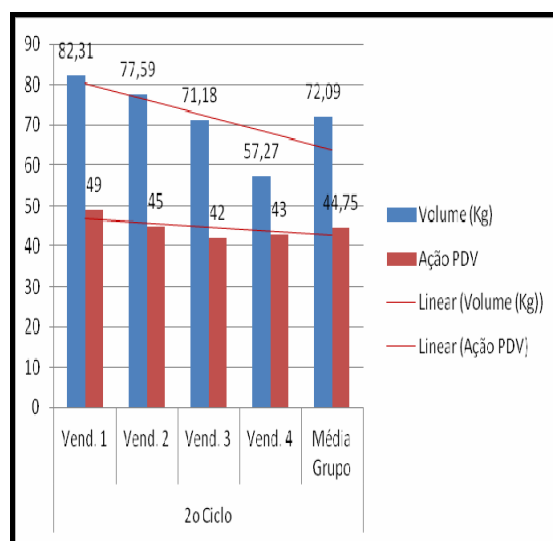


GRAFICO 17 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

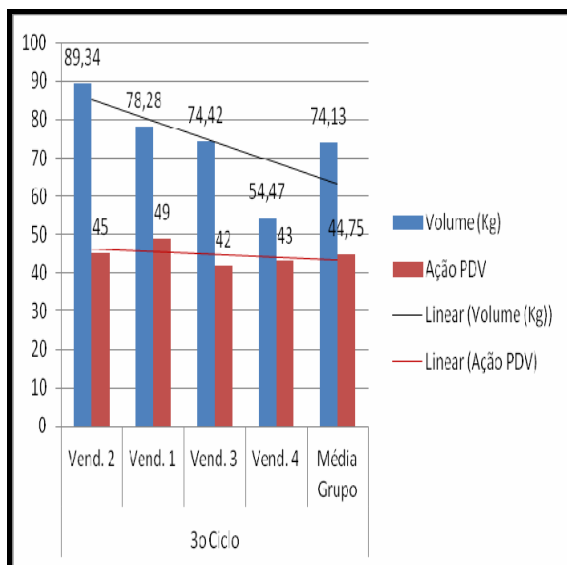


GRAFICO 18 – Ciclo 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

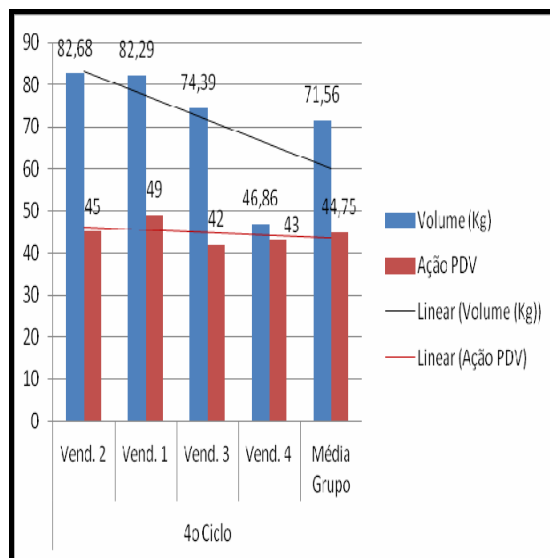


GRAFICO 19 – Ciclo 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nas análises acima, GRÁFICOS (12-19), também houve relação direta entre o indicador da administração de vendas (Volume Kg) e a variável do processo (ação no PDV). Os vendedores de melhor volume em vendas tiveram maior pontuação no processo. Fica constatado analisando-se as linhas de tendências, principalmente na análise isolada GRÁFICOS (16-19). Na análise de todos os vendedores da amostra, vale ressaltar a seguinte exceção: Nos quatro ciclos, o Vend. 7 apresentou desempenho superior em relação a média do grupo na avaliação do processo de vendas, porém, baixo desempenho em volume de vendas.

5.5 Análises – Vendas (volume) em relação a variável negociação

A seguir, análises comparando-se o resultado de vendas (Volume Kg) de todos os vendedores da amostra com o desempenho na variável do processo de vendas, denominada Negociação. Foi utilizado em cada período, a média no indicador vendas e na variável.

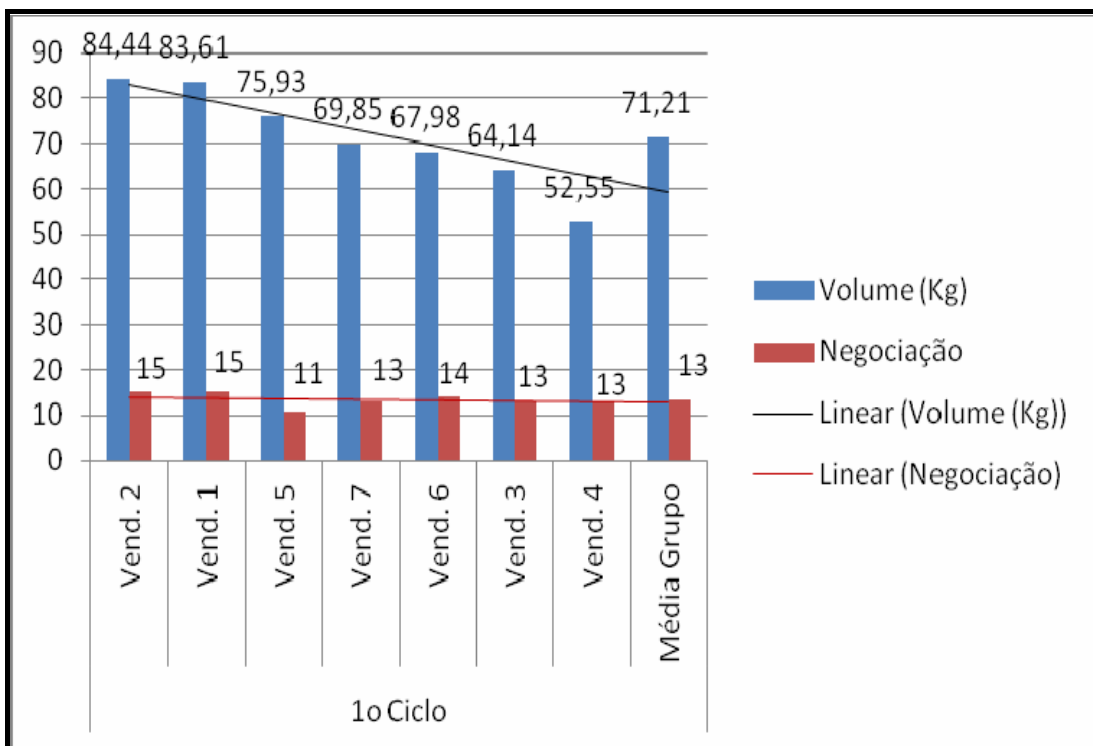


GRAFICO 20 – Ciclo 1 - Comparação entre volume e variável negociação

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

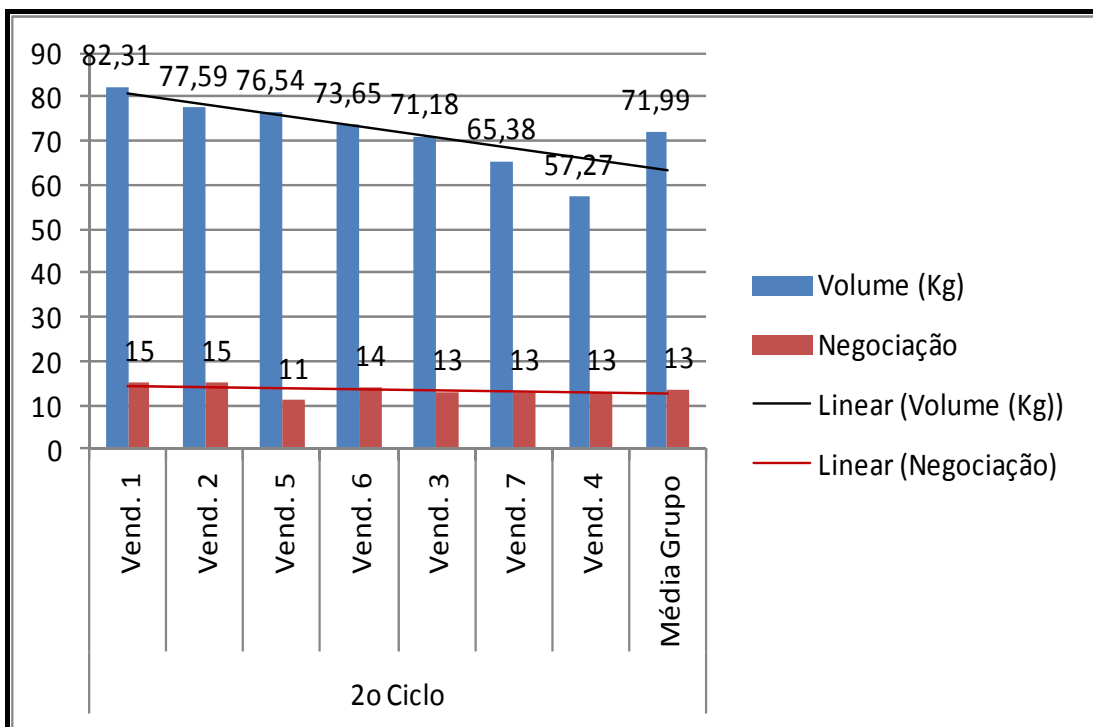


GRAFICO 21 – Ciclo 2 - Comparação entre volume e variável negociação

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

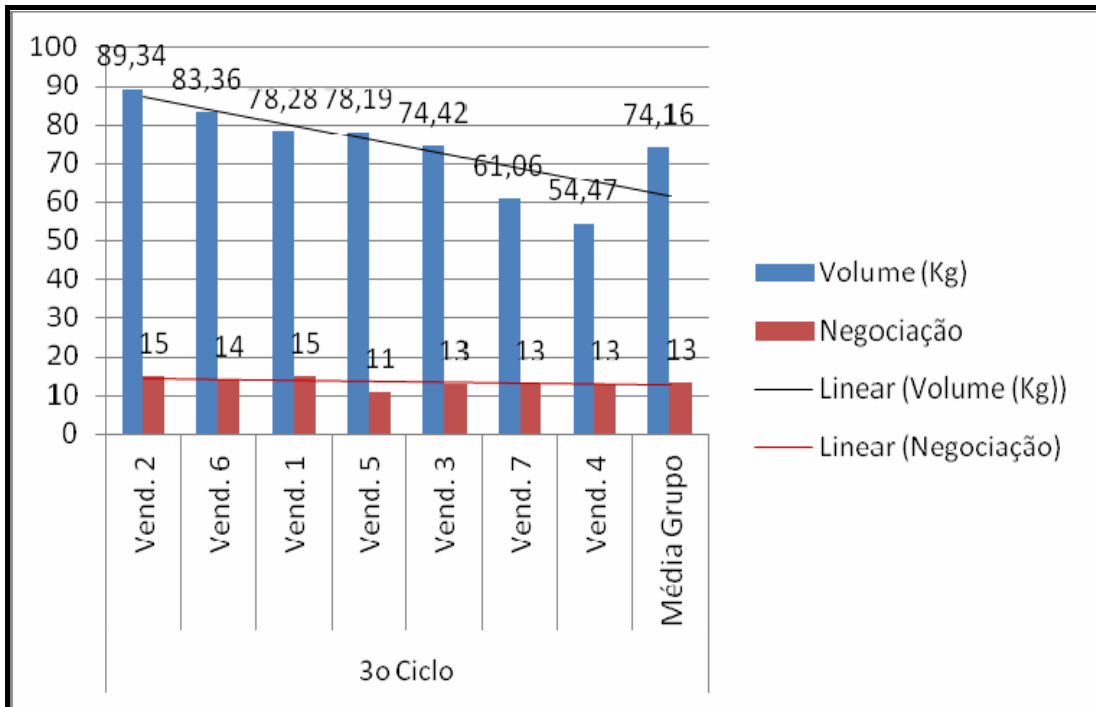


GRAFICO 22 – Ciclo 3 - Comparação entre volume e variável negociação

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

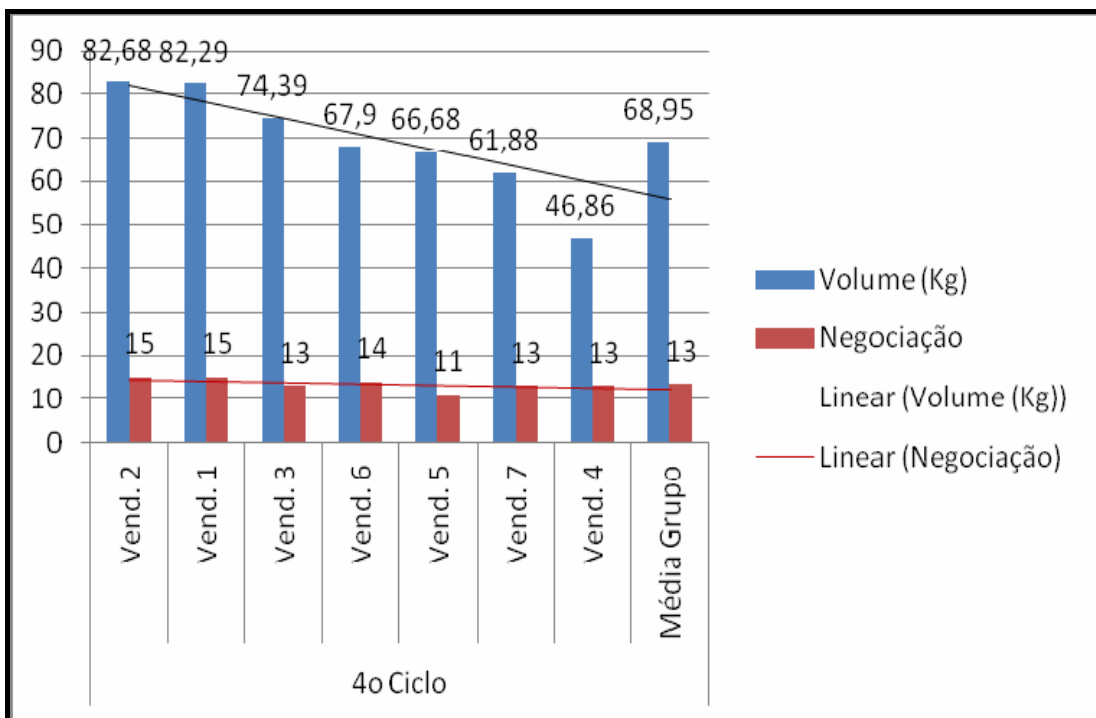


GRAFICO 23 – Ciclo 4 - Comparação entre volume e variável negociação

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

5.5.1 Análise isolada – Vendas (volume) versus variável negociação

Análise isolada entre quatro vendedores da amostra, dois vendedores de maior desempenho e dois de menor desempenho para a comparação em relação à variável negociação.

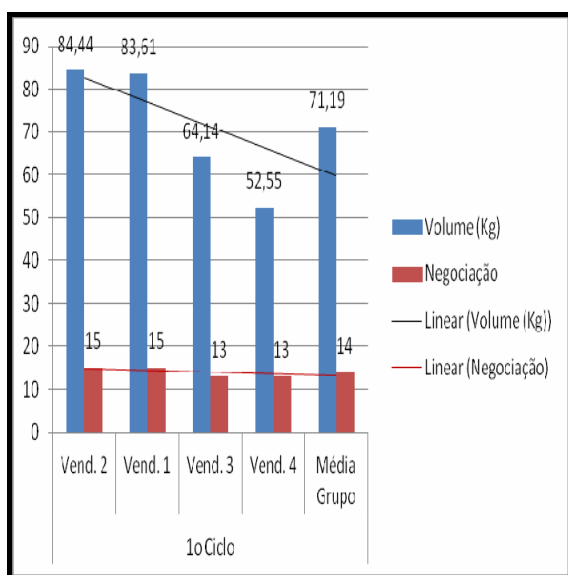


GRAFICO 24 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

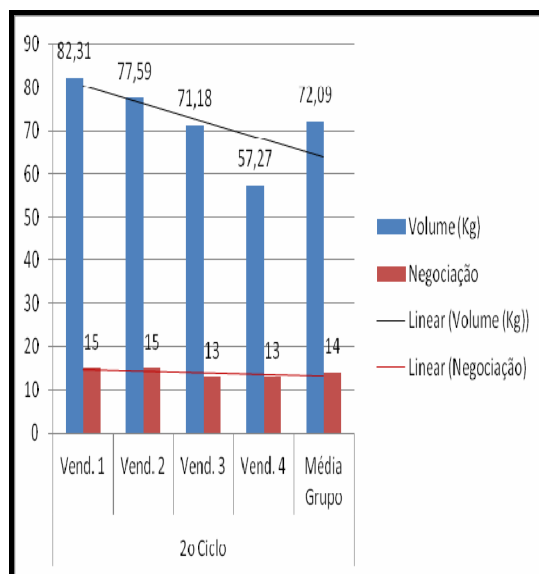


GRAFICO 25 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

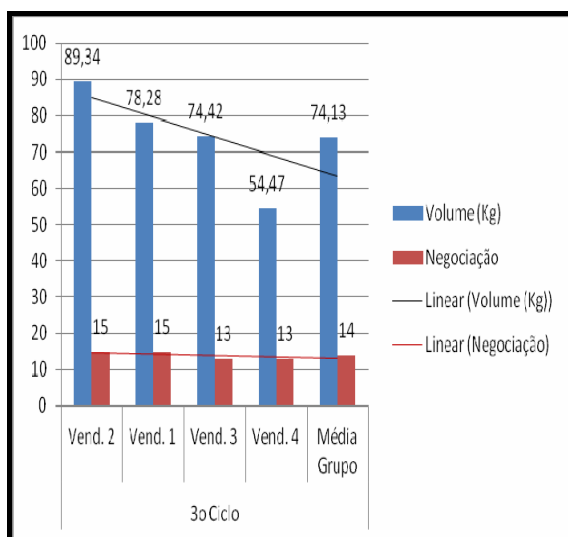


GRAFICO 26 – Ciclo 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

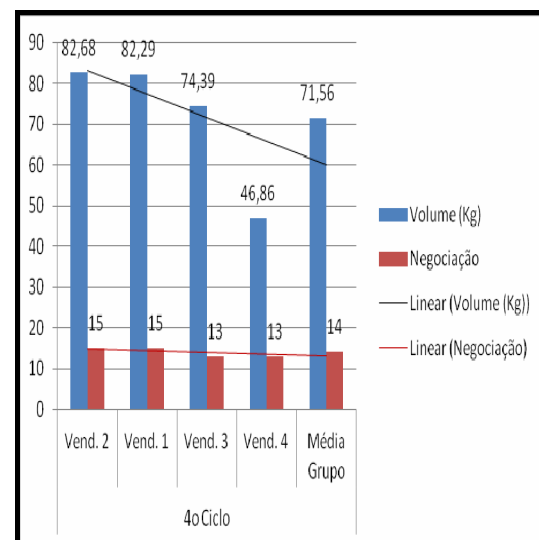


GRAFICO 27 – Ciclo 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A comparação do desempenho em vendas (Volume Kg) e a variável do processo denominada ação no PDV, demonstrada através dos GRÁFICOS (20-27), constata uma relação direta entre indicador da administração de vendas e a variável do processo (Negociação). Os vendedores de maior volume de vendas tiveram maior pontuação na variável do processo. Na análise de todos os vendedores da amostra, as exceções foram: O Vend. 5, nos ciclos 1,2 e 3, apresentou desempenho abaixo da média do grupo na avaliação do processo de vendas, porém, desempenho em volume de vendas maior que a média do grupo. O que pode ter contribuído para esta dispersão pode ter sido o número de pedidos e itens acima da média do grupo, (TABELA 3).

Na análise isolada, GRÁFICOS (24-27), ficou ainda mais visível a relação entre a variável de desempenho no processo e o resultado de volume de vendas. Os vendedores 3 e 4 tiveram menores desempenhos na variável (Negociação) e no indicador (Volume Kg), enquanto que os Vend. 1 e 2, tiveram desempenhos superiores aos Vend. 3 e 4 na variável do processo e no indicador volume de vendas. A exceção aconteceu no ciclo 4, (GRÁFICO 27) com o Vend. 3, perfazendo resultado menor no processo, com volume de vendas maior que a média do grupo.

5.6 Análises – Vendas (volume Kg) em relação a variável leitura de loja

Análises comparando o resultado de vendas (volume) de todos os vendedores da amostra, com o desempenho na variável do processo de vendas denominado leitura de loja. Foi utilizada em cada período, a média no indicador vendas e na variável.

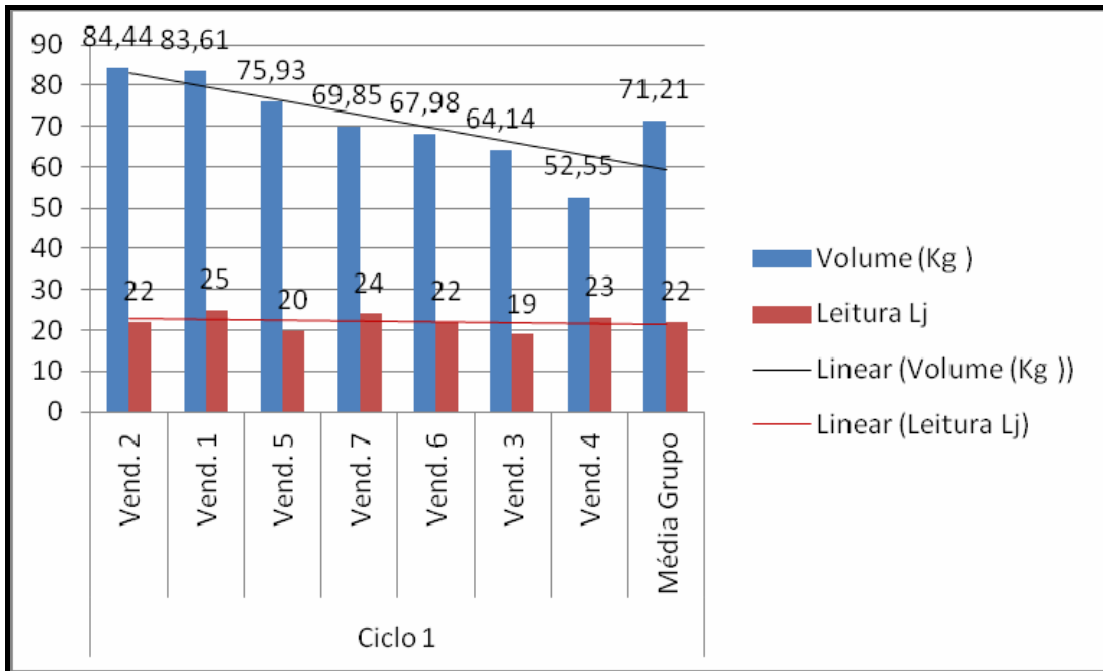


GRAFICO 28 – Ciclo 1 - Comparação entre volume e variável leitura de loja

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

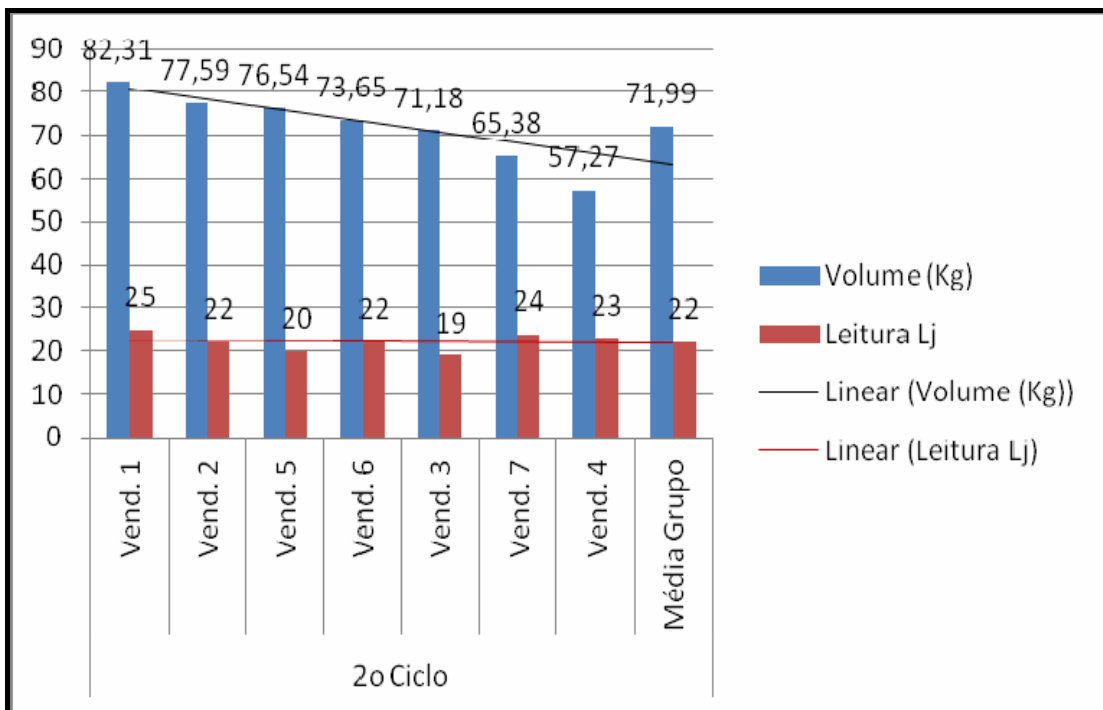


GRAFICO 29 – Ciclo 2 - Comparação entre volume e variável leitura de loja

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

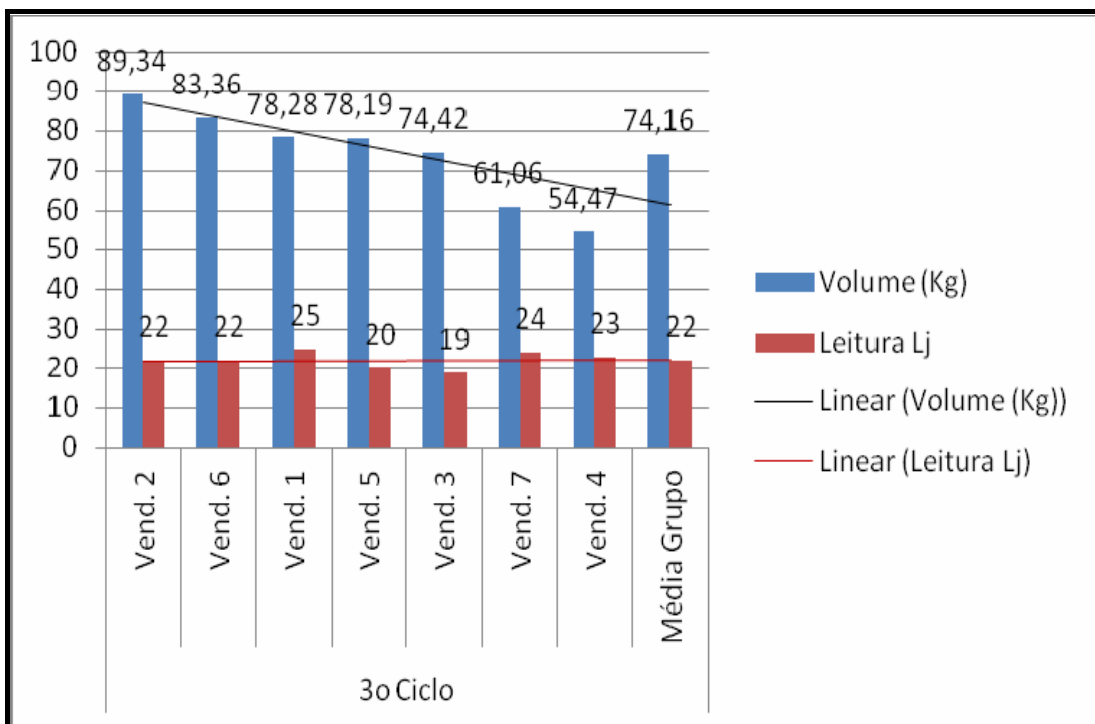


GRAFICO 30 – Ciclo 3 - Comparação entre volume e variável leitura de loja

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

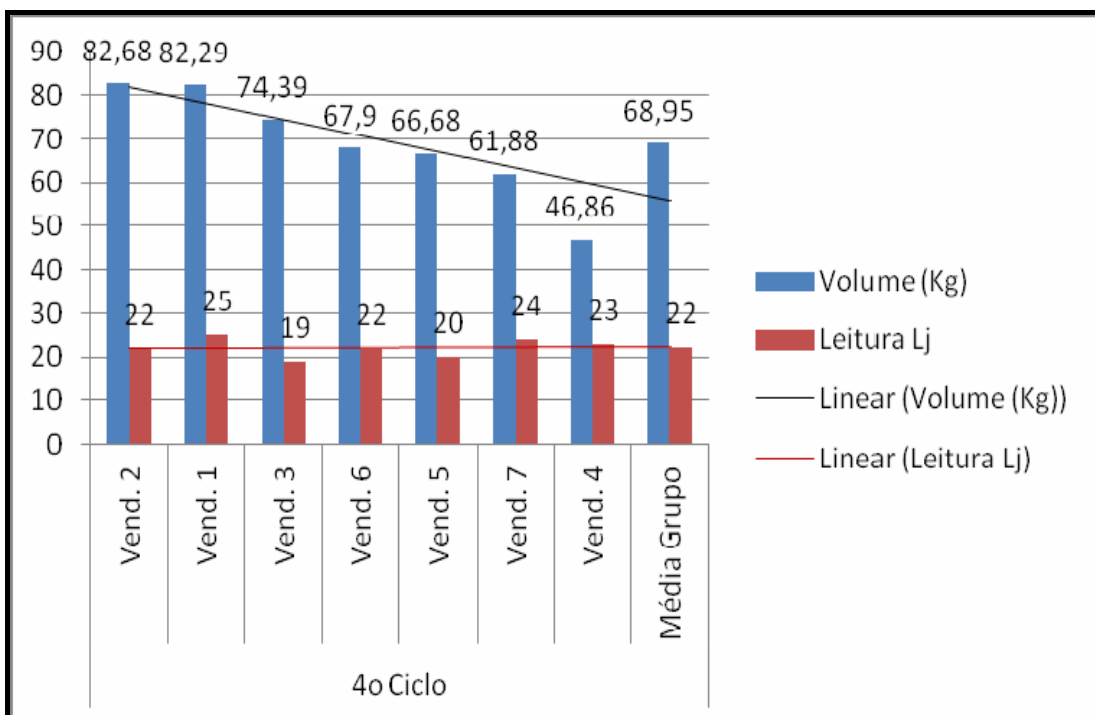


GRAFICO 31 – Ciclo 4 - Comparação entre volume e variável leitura de loja

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

5.6.1 Análise isolada – Vendas (volume) versus variável leitura de loja

Análise isolada entre quatro vendedores da amostra, dois vendedores de maior desempenho e dois de menor desempenho para a comparação em relação a variável leitura de loja.

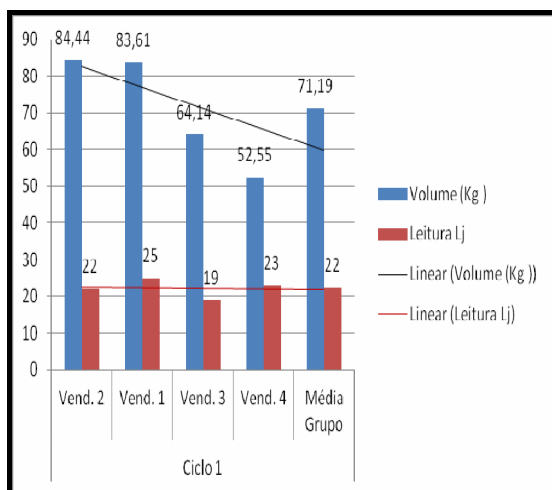


GRAFICO 32 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

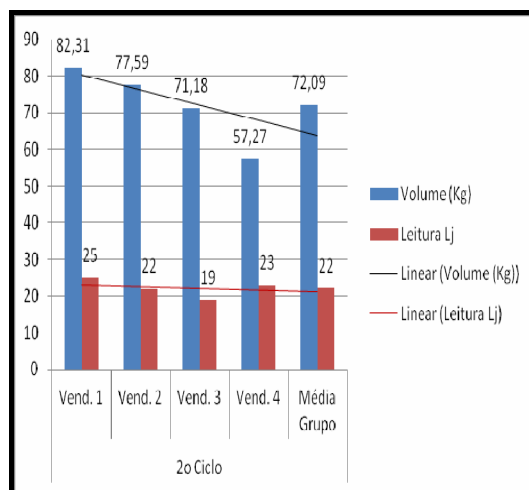


GRAFICO 33 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

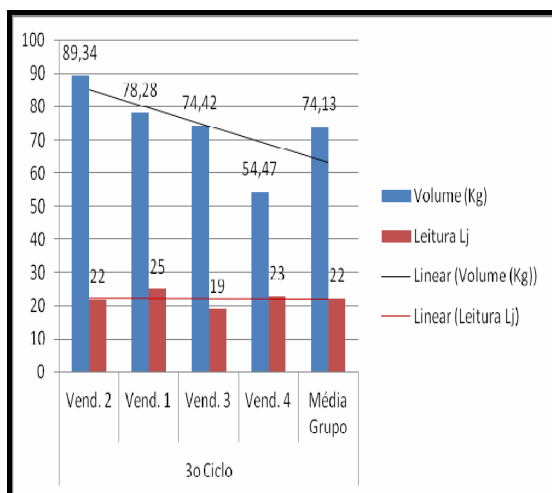


GRAFICO 34 – Ciclo 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

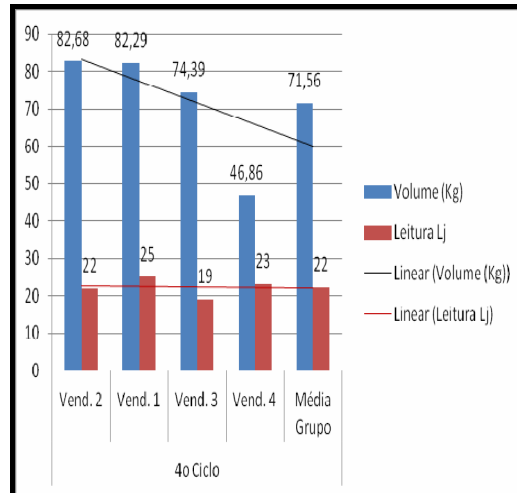


GRAFICO 35 – Ciclo 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nas análises acima, GRÁFICOS (28-35), não ficou estabelecida uma relação direta entre o indicador da administração de vendas (Volume Kg) e a variável do processo

(Leitura de loja). Na análise de todos os vendedores, nos quatro ciclos, os Vend. 4 e 7 apresentaram desempenho superior em relação a média do grupo na avaliação do processo de vendas (Leitura de Loja), com baixo desempenho em volume de vendas em relação a média. A verificação nos documentos de avaliação do processo (*Coaching*), para identificar a dispersão, foi comprovada que ambos os vendedores tiveram pontuação maior em duas atividades (Execução básica e Blindagem) do processo em relação aos demais vendedores. A atividade execução básica, corresponde simplesmente a identificar se no PDV já possui o mix da marca determinado para aquele tipo de loja. Já a atividade blindagem, refere-se à checagem se os itens da marca definidos para controle de preço ao consumidor estão dentro de uma banda, com preço mínimo e máximo. Portanto esta variável do processo de vendas contribui para a organização em outros objetivos, mas não interfere no resultado final de vendas.

5.7 Análises – Comparação entre pedido médio (Volume Kg) e a variável ação no PDV

Análises comparando o desempenho no processo de vendas em relação ao indicador pedido médio (Volume Kg).

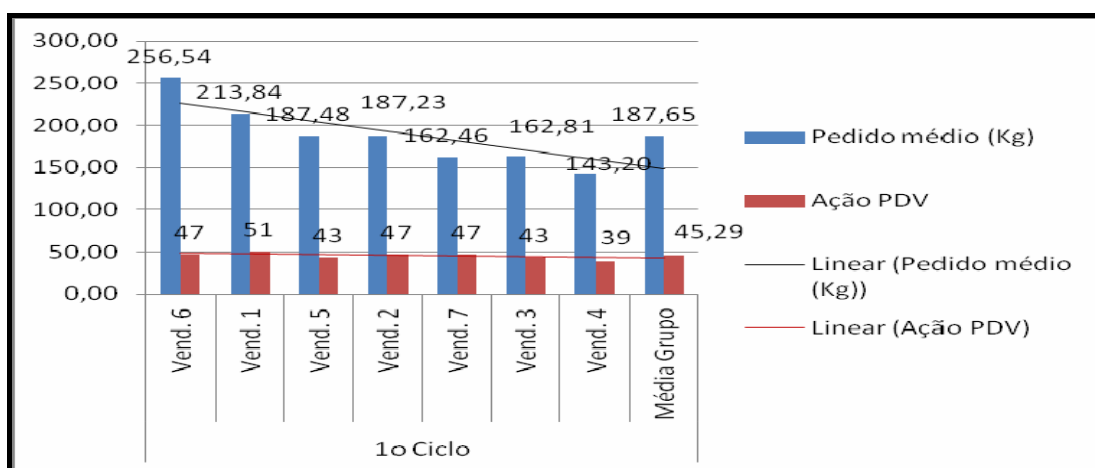


GRAFICO 36 – Ciclo 1 - Comparação entre pedido médio e a variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

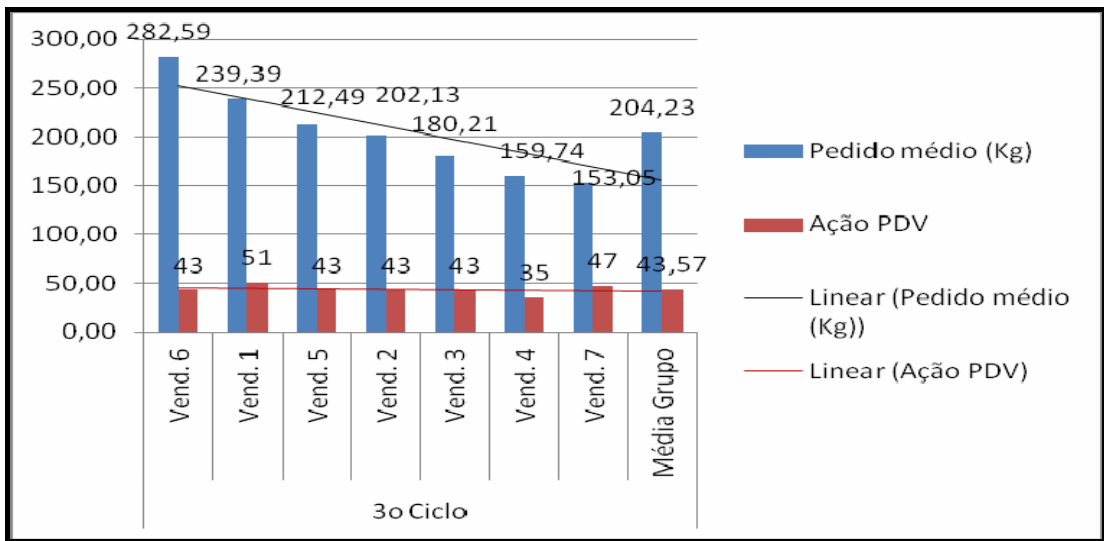


GRAFICO 37 – Ciclo 3 - Comparação entre pedido médio e a variável ação no PDV

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

5.7.1 Análises – Comparação entre pedido médio (Volume Kg) e a variável ação no PDV

Análise isolada entre quatro vendedores da amostra, sendo dois vendedores com maior desempenho e dois com menor desempenho em vendas (pedido médio) comparando-se com a variável ação no PDV.

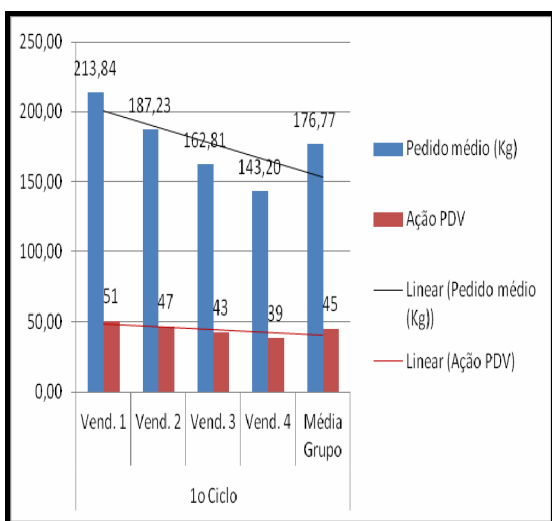


GRAFICO 38 – Ciclo 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

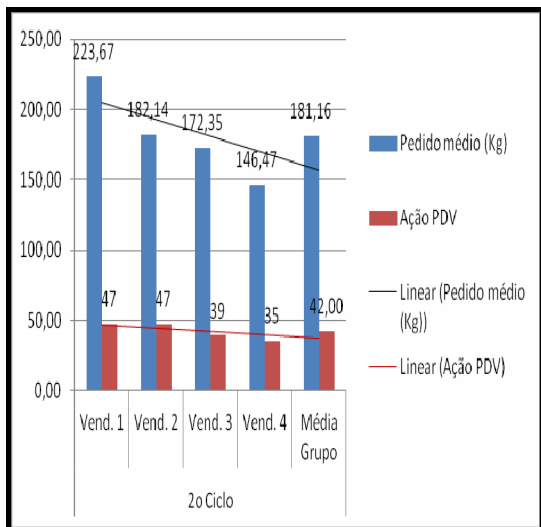


Gráfico 39 – Ciclo 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

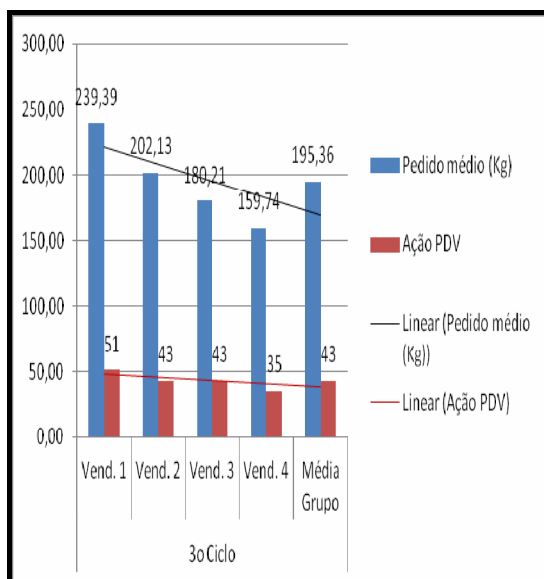


GRAFICO 40 – Ciclo 3

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

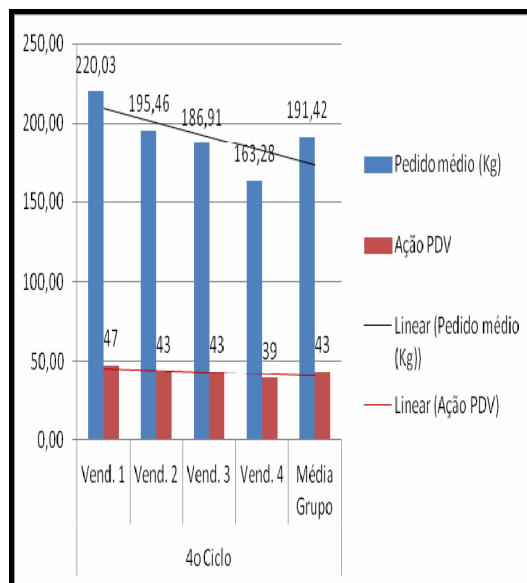


GRAFICO 41 – Ciclo 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme demonstrados nos GRÁFICOS (36-41), também ficaram estabelecidos uma relação direta entre o indicador da administração de vendas (Pedido médio) e a variável do processo (Ação no PDV). Fica ainda mais evidenciada a relação na análise isolada dos quatro vendedores, GRÁFICOS (38-41). Quanto maior o desempenho no processo de vendas (Ação PDV), maior o volume de pedido médio.

5.8 Discussão dos resultados

Esse trabalho propôs investigar a influência da padronização do processo de vendas nos resultados individuais dos vendedores. Os objetivos específicos foram identificar as principais variáveis do processo que influenciaram nos resultados individuais dos vendedores e os indicadores que sofreram influência. Para entender a existência de correlação entre as variáveis da padronização com os indicadores da administração de vendas, foram construídas matrizes isolando etapas e passos do processo (TABELA 2), tabulação dos resultados entre variáveis do processo e indicadores de desempenho (TABELAS 3-6), confrontando os resultados através de gráficos.

Neste trabalho surgiram evidências que a padronização do processo influencia nos indicadores da administração de vendas e também nos resultados individuais dos vendedores, já na primeira análise realizada, GRÁFICOS (1-8). Os vendedores de maior pontuação nas atividades padronizadas do processo realizaram maiores resultados em vendas (Volume KG). Nas análises das variáveis, ação no PDV e negociação, também ficou constatado a influência destas nos desempenhos em vendas, GRÁFICOS (12-27 e 36-41). Quanto à variável leitura de loja, analisada isoladamente, pois a mesma compõe a etapa ação no PDV, não ficou constatado grande influência, mesmo sendo uma variável importante dentro da padronização, por possuir atividades estratégicas do ponto de vista empresarial.

Por meio dos estudos e análises, ficou comprovado que os vendedores com melhores desempenhos no processo possuem maiores desempenhos em vendas, estabelecendo a relação e importância da padronização. As principais variáveis do processo, que exercem maiores influência nos indicadores são as etapas: ação no PDV e negociação. Estas variáveis apresentam atividades que produzem maiores resultados para fechamento de vendas, por se tratarem de uma prestação de serviço adicional aos clientes. Estas variáveis também cumprem um papel estratégico de atuação da empresa no mercado. Este formato de trabalho acaba por estabelecer uma diferenciação para a empresa, por produzir um padrão superior de atendimento aos clientes no mercado. Isso acontece ao fazer através padronização do processo, com que os profissionais da força de vendas executem em uma sequência lógica, atividades orientadas para posicionamento de produto, monitoramento de preços ao consumidor, ações de *merchandising*, gestão de mix de produtos nas lojas, entre outras atividades.

Também há evidências que os principais indicadores que sofreram influências pelas variáveis da padronização foram o volume de vendas (Kg) e pedido médio (Kg). Nesse trabalho, não foram identificados a influência direta das variáveis do processo nos indicadores clientes, número de itens e pedidos. Outros fatores, e até mesmo toda a forma padronizada de executar cada atividade pelos vendedores, tendo através do processo o direcionamento que proporciona dinâmica e agilidade no

trabalho, podem ter sido os fatores que influenciaram nestes indicadores, uma vez que fica comprovado, GRÁFICOS (9-11), ótimo desempenho no número de clientes atendidos, itens vendidos, assim como o grande número de pedidos por vendedor.

5.9 Sugestões

Neste trabalho, ao realizar os estudos em cada etapa, passos e atividades, foi possível concluir que o processo de vendas, através da adoção de avaliações e auditorias na realização do trabalho pelos participantes do processo, além de ser uma ferramenta para a empresa na busca da melhor execução do trabalho dos vendedores, é um instrumento valioso para os gestores treinarem e desenvolverem os profissionais de vendas. As avaliações do processo, que inclusive podem ser melhoradas, podem estabelecer uma relação entre variáveis do processo e desempenho em vendas, tornando-se um instrumento que levanta as necessidades de treinamento e orienta os gestores (denominados no processo como *Coach*) a criarem formas específicas de desenvolver os integrantes de suas equipes para melhorar o desempenho no processo e conseqüentemente em vendas.

Por acreditar que sempre existe espaço para melhorias e que os processos são meios para obter melhores desempenhos, esse estudo busca também, contribuir sugerindo algumas alterações. Uma delas diz respeito a melhorar a forma de avaliar as atividades, para que se possa ter maior eficácia quanto à identificação das atividades que mais influenciam no desempenho de vendas. No estudo do formulário de avaliação, denominado *Coaching*, as atividades relacionadas à estratégia empresarial deveriam ficar separadas em uma etapa específica, com pontuação separada. Isto facilitaria a gestão por parte da administração de vendas quanto às atividades de menor ou maior desempenho e o estabelecimento das necessidades de treinamento. Exemplo disso pode ser observado no passo do processo de vendas, com a variável leitura de loja. Esta variável é composta por seis atividades, que não influenciam diretamente no desempenho de vendas. Este passo orienta quanto às informações de mercado, com objetivo de contribuir com construção de estratégias de vendas pelo

vendedor, ajudando também a construir argumentação para o momento de negociação.

Outra sugestão é estabelecer dois formatos de pontuações, separando-se etapas com as atividades de execução do trabalho e etapas com atividades relacionadas às estratégias. Seria uma forma de avaliar os vendedores de maneira mais eficaz nas atividades de execução do trabalho no PDV e na estratégia empresarial e mercadológica.

QUADRO 6 – Sugestão de novo formato de formulário de avaliação (Coaching)

Detalhamento Atividades do Vendedor					
	ETAPA (Execução básica)	PASSOS	ATIVIDADES	AÇÃO	Pontuação
1	PLANEJAMENTO	Foco			
	AÇÃO NO PDV	Cumprimento e Catálogo			
		Verificar Estoque e Potencial			
		Rupturas de produtos			
		Exposição de produtos (fazer)			
		Abastecer (abrir espaço)			
2	NEGOCIAÇÃO	Ato da Negociação			
		Tratar Objeções			
		Abastecer (incluir itens)			
		Fechar o Pedido			
Ponuação - Etapas Execução básica				Total pontos	
	ETAPA (Estratégias)	PASSOS	ATIVIDADES	AÇÃO	Pontuação
1	REALIZAR LEITURA DE LOJA	Mix tipologia			
		Coleta preços			
		PPC			
		Presença concorrentes			
		Merchandising (concorrente)			
		Exposição produtos			
2	DESAFIOS	Desafio Regional			
Ponuação - Etapas Estratégias				Total pontos	
Ponuação total (Execução + Estratégias)				Total pontos (geral)	

6 Considerações finais

6.1 Relação entre teoria e processo de vendas Sadia

Ao estudar o processo de vendas Sadia, seus objetivos, as etapas, passos e atividades, foram identificados uma sequência que vai muito além de estabelecer uma única forma do vendedor realizar o trabalho. Há uma sequência inteligente e lógica que reúne estratégia comercial e mercadológica com a execução do trabalho realizada pelos vendedores. De acordo com Stanton e Spiro (2009, p.66), o processo real de vendas pode ser comparado a uma cadeia, em que cada elo deve ser fechado satisfatoriamente ou o vendedor fracassará em receber o pedido. No estudo do processo de vendas Sadia foi possível perceber esta cadeia, com seus elos e a forma como influenciam no desempenho dos vendedores. A sequência fica comprovada com a definição das cinco etapas: planejamento, ação no PDV, negociação, desafio da regional e avaliação do dia.

O conjunto de passos e atividades contidas nestas etapas direciona os vendedores a cumprirem uma sequência de trabalho, como abordada por Levy e Weitz, (2000, p.522-523) quando se refere às etapas do processo de vendas como: prospecção, preparação da venda, abordagem, avaliação das necessidades, apresentação, manejo de objeções, fechamento do pedido e acompanhamento. A sequência do processo de vendas Sadia estabelece em cada etapa uma série de atividades que direciona e orienta os vendedores a obterem melhor e maior aproveitamento do tempo no atendimento a cada cliente. Este modelo aumenta consideravelmente a eficácia do trabalho, propiciando aos vendedores desempenhos superior pela maior dinâmica que a padronização oferece. Outro fator relevante ao estudar o processo de vendas Sadia foi perceber que a padronização de atividades em vendas não limita a atuação de cada vendedor no trabalho dentro do ponto de venda. Pelo contrário, o processo em suas etapas, passos e atividades procuram obter o máximo de cada profissional,

direcionando para o que é relevante naquela abordagem para extrair o máximo de resultado, atingindo desempenho em vendas e estratégia comercial.

6.2 Implicações para gestores

Ao fazer a comparação entre as variáveis do processo e indicadores da administração de vendas, utilizando-se dos resultados obtidos no decorrer de doze meses, foi possível comprovar que todo o processo é um instrumento eficaz para que os gestores de vendas consigam gerir variáveis difíceis de serem acompanhadas, uma vez que são executadas nos domínios dos clientes. Como é sabido sobre a atividade de vendas pessoais, um dos grandes desafios é obter maior controle sobre as atividades dos vendedores em cada visita a clientes. No processo de vendas Sadia, com as atividades de vendas padronizadas dentro de cada etapa, ficou demonstrado que é possível fazer uma gestão mais eficiente do trabalho executado pelo vendedor nas lojas, ao promover o acompanhamento sistemático dos gestores com as realizações de avaliações e auditorias do processo. Este formato consegue estabelecer padrões de execução mais uniformes e conseqüentemente maior alinhamento de estratégias com a execução do trabalho. Além disso, todo o processo torna-se um instrumento valioso para identificar desvios nos resultados das variáveis do processo e indicadores de vendas, e assim levantar necessidade de treinamento da força de vendas, promovendo o desenvolvimento dos profissionais e melhorando desempenho.

Ao estudar o processo de vendas Sadia, suas implicações e a influência das variáveis do processo no desempenho dos indicadores de vendas ficaram evidenciados que só o fato de padronizar as atividades, não garante que os resultados finais sejam melhorados. Outros fatores são de extrema importância para o sucesso de trabalhar com este formato em vendas. Um dos fatores importantes diz respeito à preparação dos gestores, transformando-os em verdadeiros *Coach*, termo inclusive utilizado no processo de vendas Sadia, que significa treinador. Em todo o processo é necessário treinar os profissionais em cada etapa, passos e na execução das atividades. Adotar programas de treinamentos para os vendedores consolida a eficácia no trabalho,

sendo o caminho para estabelecer relação entre variáveis do processo e indicadores para conseguir desempenhos superiores. Outro fator relevante sobre trabalhar com o processo padronizado de vendas está no fato de que é possível estabelecer, através das avaliações do processo, o melhor perfil profissional para se trabalhar neste modelo. Com a definição do melhor perfil, facilita a contratação de profissionais, assim como, desenvolvimento dos programas de treinamentos para a força de vendas.

6.3 Limitações da pesquisa

Na realização desse trabalho surgiram algumas limitações que se constituíram em:

- Não poder tornar público todas as regras, premissas e atividades do processo de vendas Sadia, por ser um modelo tratado internamente como estratégia de diferenciação no mercado;
- Realizar o trabalho com número restrito de vendedores. Uma amostra maior demandaria maior tempo para levantamento de documentos, análises e tabulações de resultados, assim como envolvimento de maior número de gestores do processo dentro da empresa estudada.

6.4 Sugestões para trabalhos futuros

Nesse trabalho ficou evidenciado que há uma relação direta entre algumas variáveis do processo de vendas estudado com os indicadores de desempenho em vendas dos vendedores. Esse trabalho, por ter sido realizado com uma amostra pequena de vendedores, e os mesmos estarem trabalhando em uma mesma região, requer a confirmação através de outros estudos, com amostras maiores e vendedores que trabalhem em regiões diferentes. Durante os estudos ficou a certeza de que é possível ter maior gestão sobre as atividades dos vendedores externos no ponto de vendas, com as avaliações periódicas das variáveis do processo de vendas. Para maior eficácia e controle, seria necessário aprofundar os estudos sobre o processo de vendas com maior número de vendedores, utilizar maior número de variáveis do

processo, chegando ao nível de atividades, assim como maior número de indicadores de desempenho em vendas para fazer novas comparações estabelecendo os critérios avaliativos.

Finalmente, ao realizar novos estudos a cerca da relação entre o processo padronizado e os indicadores de desempenho, este pode se tornar objeto para promover acertos nos formulários avaliativos do processo e criação do melhor modelo para realizar as comparações. Este modelo poderia se consolidar como uma ferramenta eficaz para identificar desvios de desempenho, tanto nas variáveis e atividades do processo, quanto no desempenho em vendas. Seria um instrumento para os gestores conseguirem fazer o melhor acompanhamento dos trabalhos da força de vendas e também utilizar para definir o perfil dos profissionais de vendas em cada região de atuação. Contribuiria muito para a gestão em geral, levantamento de necessidades de treinamento dos profissionais e para contratações de novos funcionários.

7 REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KERLINGER, F. N. (1980). **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U.

KIRK, J. & MILLER, M **Reliability and Validity in Qualitative Research**, Newberry Park: Sage, 1986.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas: profissionalização para a década de 1990**. São Paulo: Makron Books, 1993.

STANTON, W. J. ; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC , 2000.