



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

“Varejo: um exercício diário de conquistas.”

Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

MARIA EUDÓXIA RODRIGUES ROCHA¹

Natal Nov/2011

1

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar
Pós Graduada em Gestão da Qualidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Gestora com experiência de 11 anos em Telefonia
Atualmente Gestora de Vendas do Varejo

Resumo

O referido trabalho refere-se à história de uma Gerente de Varejo que se vê num dilema de como manter a produtividade de vendas da sua equipe, por trabalhar numa empresa líder no Brasil, mas no estado do RN é quarta entrante e precisa ganhar mercado, ou seja, share (maior quantidade de clientes). Semana a semana ela tem que manter a equipe motivada e ir à busca dos seus desafios. Lembrando ainda que seu gestor imediato faz cobranças expressivas.

Abstract

This work concerns the history of a Manager of Retail that is seen in a dilemma of how to maintain the productivity of sales of your team, to work in a company leader in Brazil, but in the state of the newborn and the fourth inbound and precise win the market, i.e. quota (greater number of clients). Week after week she has to keep the team motivated and go in search of its challenges. It is important to remember that your manager immediately makes recoveries expressive.

Introdução

Maria é gestora de Varejo de uma importante empresa de Telefonia e uma das suas tarefas diárias é manter a produtividade nas vendas observando a concorrência. No entanto as cobranças diárias são feitas com muita pressão e quando o número cai fazendo com que comprometa a atingir as metas semanais, o seu Gestor imediato Fabio não fica nada satisfeito. Porém, essa tarefa não fica somente na área de responsabilidade de Maria, ela também tem uma colega de trabalho que tem que realizar basicamente as mesmas atividades. No entanto seu Gestor avalia o estado inteiro e cobra de forma massiva as duas. Mas Maria tem que manter o equilíbrio da sua área para poder entregar os resultados traçados.

A empresa de telefonia é líder de mercado, porém no estado do RN, ela é quarta entrante e sendo assim, conquistar clientes é uma tarefa que todo dia deve ser revista. A equipe de vendas nesse caso os promotores ligados a um Supervisor que fica sob responsabilidade de Maria tem que ser ágeis espertos e bem agressivos em ações e abordagem. No entanto quando trabalhamos com pessoas fica difícil evitar algumas surpresas do dia a dia, como absenteísmo, promotor disperso, tarefas não cumpridas dentre outras. Mas, na maioria das vezes, Maria incentiva a equipe com premiações, mensagens e

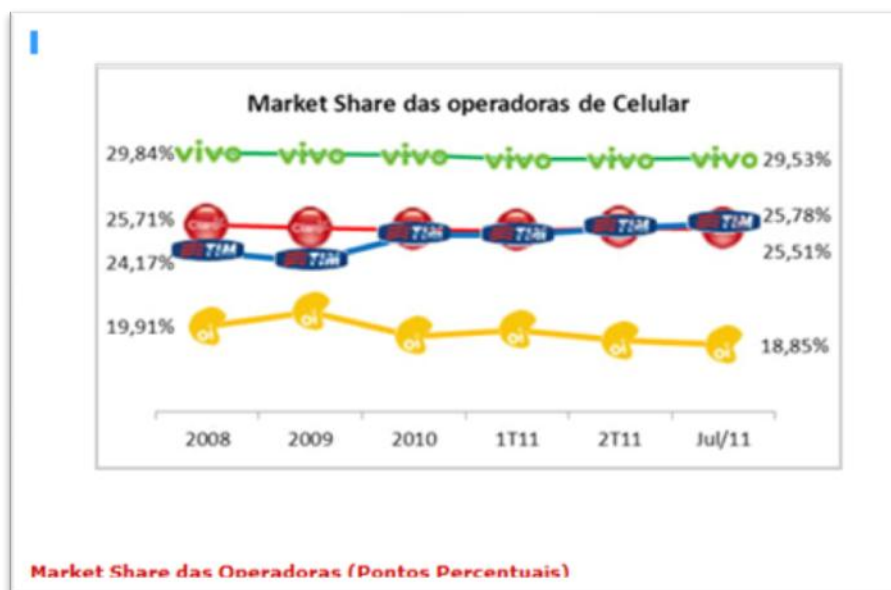
etc. O que dá muito certo.

A questão é que seu gerente Fabio faz cobrança pesada e quando percebe que algo pode fazer com que despenque a quantidade de ativações de chip daquele dia, semana ou mês ele simplesmente começa ligar e passar mensagens e e-mail em demasia e geralmente é: - Olha ai dá pressão nessa equipe não deixa o número cair, o que está havendo, liga e me dá um retorno, vamos lá.... Enfim, manter os resultados se torna um inferno pois na verdade as atividades diárias não são apenas resultados e sim muitas questões administrativas, planilhas, planilhas e mais planilhas.

E então como Maria deve proceder para que suas vendas mantenham a produtividade semana x semana junto com sua equipe de promotores, supervisor e seu gestor imediato?

A história da empresa e mercado

A empresa a ser aplicado o caso para ensino trata-se da **Vivo S.A**, que é uma operadora de telefonia móvel do Brasil. Formada pela fusão de companhias de celular ex-estatais existentes no Brasil, foi fundada como uma parceria entre Portugal Telecom e a espanhola Telefónica, é comandada por esta última, após ter comprado a posição da primeira em Julho de 2010. Em 2009, possuía 45,6 milhões de clientes no país. Utiliza as tecnologias CDMA, GSM/EDGE e WCDMA/HSPA (3G) nos celulares. Até o ano de 2007 utilizou a rede AMPS concomitantemente com suas redes TDMA e CDMA, até ser desativada para liberar espectro magnético no objetivo de implantar a rede GSM. É a operadora de telefonia móvel com maior quota de mercado e maior número de clientes do Brasil.



Market Share por Região em Jul/11

Operadoras	Região I	Região II	Região III	Brasil
Vivo	27,17%	30,66%	33,16%	29,53%
TIM	26,45%	25,65%	24,56%	25,78%
Claro	22,72%	29,06%	27,51%	25,51%
Oi	23,17%	14,44%	14,61%	18,85%
CTBC	0,49%	0,05%	0,16%	0,30%
Sercomtel	-	0,14%	-	0,04%
Aeiou	-	-	-	-
Total				
Celulares	110.232	56.017	54.104	220.353

O símbolo da empresa é um boneco semi-transparente sem expressão facial ou detalhe e que varia nas cores azul, verde, vermelho, laranja e púrpura, cada uma representando uma das empresas da junção que deu origem à Vivo.

A Vivo atua em todos os estados do país, tendo cobertura nacional, inclusive no

nordeste onde terminou sua implantação de rede em 2008. Segundo estimativa da Anatel, a Vivo é responsável por mais de 30% do mercado de celulares no país. Somada a área de cobertura da operadora, 95% do território brasileiro é atendido pela Vivo. Até o momento, a operadora cobre quase 5.000 cidades do país, incluindo capitais.

A Vivo chegou ao Nordeste em quatro fases, a primeira foi em 2008 nos estados de Ceará e Pernambuco a segunda foi no dia 6 de fevereiro de 2009, nos estados da Alagoas e Paraíba; a terceira foi no dia 19 de março de 2009, quando ela passou a cobrir o estado do Rio Grande do Norte. A quarta e última fase foi em 16 de abril de 2009, onde ela passou a atuar no estado do Piauí, completando sua cobertura nacional.

Os números usados pela Vivo no Nordeste iniciam-se com o prefixo 96, 97 e 98, 99 (Bahia, Sergipe e Maranhão) e 81, 82 e 83 (Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte)

Em pouco mais de um ano de operação, a Vivo possui cobertura em 243 municípios da Regional Nordeste, sendo 160 desses municípios cobertos pela tecnologia 3G. Em 2009 a Vivo foi considerada pelo IDA (Índice de Desempenho no Atendimento) da Anatel como a melhor operadora móvel em qualidade e atendimento aos clientes.

No ranking oficial de índice de reclamações da Anatel em 2008, considerando apenas operadoras de telefonia móvel, a Vivo ficou com desempenho melhor que TIM, Brasil Telecom, Oi, Claro, Telemig Celular (que foi comprada pela Vivo em 2008) e CTBC (respeitando a ordem da pior para a melhor). E tendo desempenho pior que Amazônia Celular e Sercomtel. Esses dados de 2008 ainda consideram a Telemig Celular como empresa existente no mercado, mas já foi incorporada pela Vivo. E a Amazônia celular foi incorporada pela Oi.

Atualmente o quadro abaixo mostra como se classificam as operadoras nesse índice:

Holding	Reclamações na Anatel por 1.000 Acessos em Serviço
Brasil Telecom GSM	0,468
OI Celular	0,434
Claro	0,347
TIM GSM	0,320
Vivo	0,217
CTBC Celular	0,149
Sercomtel Celular	0,039

No Rio Grande do Norte, a Vivo tem a seguinte estrutura de canais de atendimento e vendas ao clientes: Canal LLPP(Loja Própria) e LLAA (Loja Acreditada) que são extensões de atendimento da Vivo para todas as solicitações que o cliente Vivo venha a precisar; Canal de Revendas, ou seja, nesse canal as lojas menores são de parceiros que também tem característica de extensão da Vivo mas, com foco total para as vendas; já no Canal Recarga esse tem a responsabilidade de criar oportunidades para que o clientes possam adquirir as recargas de todos os valores e sobre a óptica de todas as formas de recarregar seu telefone pré pago, sendo através de bancos, lotéricas, bancas de revistas, farmácias e supermercados não limitando o cliente inclusive na forma de comprar e pagar. Seja esse recarga física ou digital, seja pagando no dinheiro, cartão, débito e ainda por central de atendimento; No Canal Corporativo que fica ligado a outra Diretoria tem como objetivo atender aos clientes corporativos que precisam de solução na forma de se comunicar e conectar. Por fim, o Canal Varejo presente em todas as grandes, médias e pequenas redes de varejo do mercado local e nacional presente no estado. Nessa vamos explicar de forma diferenciada por se tratar do problema em questão nesse trabalho.

No canal Varejo do RN encontramos 13 redes que fazem a venda em balcões apropriados à telefonia onde na maioria vamos encontrar promotores de vendas realizando o atendimento em frente de loja. As redes atuais tratadas no estado são: C&A, Rede de Supermercado Nordeste; Hipermercados Extra e Bompreço Carrefour, lojas de Varejo Eletro Shopping, Atacadão dos Eletros, Big Eletro, Rabelo, Lojas Maia Magazine Luiza, Laser Eletro, Lojas Americanas, Rede de informática Nagem. É comum encontrarmos no mesmo ambiente todas as operadoras juntas, o que promove uma competitividade grande

na hora de atrair o cliente com a melhor oferta de serviço, preço e o grande diferencial da Vivo em atendimento e informação. Nisso o cliente pode dizer que sai na frente por ter poder de escolha e ter as 4 juntas. Promovendo no mesmo local uma pesquisa de comparação de preço o que tanto faz nosso consumidor local.

Nessas redes as operadoras de um modo geral se trabalham as ofertas pré pagas onde o cliente compra chip ou oferta de aparelho e chip junto. E ainda pode optar por solução de conexão móvel de internet. Na vivo nas maioria dos nossos balcões o cliente acha informações sobre todos os tipo de serviços e ainda pode comprar no ato com todas ofertas cadastradas no planos: pré pago, controle, pós pago (linhas onde o cliente tem minutos de voz e dados e uma conta mensal a pagar), internet. A conexão de internet da Vivo hoje, é o carro chefe da operadora por ser reconhecida como a melhor do Brasil inclusive pelo comprativo na info exame, oferece ainda o chip com internet grátis por 10 dias para o celular. Fora as recarga a partr R\$3,00 (três reais).

As vendas são analisadas dia a dia, semana a semana, mês a mês e trimestres a trimestres. Trabalhar no Varejo significa estar alerta o tempo inteiro para se atualizar nas ofertas de planos e serviços da Vivo que crescem dia a dia e ainda driblar ações de mercado da concorrência. São necessárias equipes muito bem preparadas e com disposição e fôlego para esse dia a adia.

O relacionamento com os promotores de vendas

Na Vivo a Visão, Missão e Valores são três pilares que sustentam de fato a empresa, principalmente quando o assunto é qualidade. Consequentemente, refletem a importância da Qualidade para a empresa.

A Vivo definiu no seu conceito de Missão, sua Visão e seus valores, a consciência de que a sociedade em rede, que emerge das tecnologias de conectividade e mobilidade, transforme radicalmente o modo de ser e de viver das pessoas e das sociedade de maneira geral. Reforçando assim que a qualidade prestada pela empresa não vai apenas no âmbito dos serviços prestados, porém no aspecto relacionamento interno com seus funcionários e

parceiros e com seu relacionamento externo, nesse caso com os clientes. A Vivo mantém com seu clientes um relacionamento aberto baseado exatamente nos valores da empresa. Valores baseados em entusiasmo, sustentabilidade, interação, simplicidade, confiança e qualidade. Porque se na base da sua Missão ela tende a criar condições para que um maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida. Porque de fato acredita que na sociedade em rede o individuo vive melhor e pode mais.

O Problema

Telefonia é um segmento do terceiro setor do mercado que envolve muitas pessoas e sendo assim existe muita pressão. Geralmente a pressão vem de gestores imediatos e essa em consequência top down, ou seja, da presidência para diretoria até chegar ao gestor imediato de Maria.

Maria é gestora de Varejo de uma importante empresa de Telefonia e uma das suas tarefas diárias é manter a produtividade nas vendas observando a concorrência e sua fatia de mercado o famoso share. No entanto as cobranças diárias são feitas com muita pressão e quando o número cai fazendo com que comprometa a atingir as metas semanais, o seu Gestor de imediato Fabio não fica nada satisfeito. Porém, essa tarefa não fica somente na área de responsabilidade de Maria, ela também tem uma colega de trabalho Goes que tem que realizar basicamente as mesmas atividades. No entanto seu Gestor avalia o estado inteiro e cobra de forma massiva as duas. Mas Maria tem que manter o equilíbrio da sua área para poder entregar os resultados traçados. Porém a mesma sente tanta responsabilidade por esse canal de vendas que muitas vezes as palavras incisivas do seu gestor parecem que são apenas para ela. Como é gestora sênior e iniciou a operadora no estado do Rio Grande do Norte, ela sabe que construiu toda a base de relacionamento entre parceiros e empresa, montou a equipe de vendas e supervisão, tratou de todos os assuntos pertinentes a entrada da operadora. Mesmo aqueles assuntos que nem sequer diziam respeito às suas tarefas, porém para garantir que as coisas ocorressem conforme solicitado o envolvimento deveria ser 150% a mais que o normal.

A empresa de telefonia que Maria trabalha é líder de mercado, porém no estado do RN, ela é quarta entrante e sendo assim, conquistar clientes é uma tarefa que todo dia deve

ser revista. A equipe de vendas nesse caso os promotores ligados a um Supervisor que fica sob responsabilidade de Maria tem que ser ágeis espertos e bem agressivos em ações e abordagem. No entanto quando se trabalha com pessoas fica difícil evitar algumas surpresas do dia a dia, como absenteísmo, promotor disperso, tarefas não cumpridas dentre outras. Mas na maioria das vezes, Maria incentiva a equipe com premiações, mensagens etc. o que faz com dar muito certo. Mas não é o suficiente. Na verdade para quem precisa e quer ser líder de mercado não pode se contentar com um dia bom. Temos que permanecer insistentemente na frente. Fica a velha história de que nessa vida temos que matar um leão por dia para sobreviver e conseqüentemente evoluirmos.

Fabio o gerente de Maria e Goes é uma pessoa ótima super justa, porém não mede conseqüências na pressão que dá nas suas colaboradoras, sem hora para ligar, cobrando o tempo inteiro. Parabeniza de forma muito sutil quando se faz um bom trabalho. Mas em sua maioria é pressão total. Raro os momentos de desabafo ou uma troca de idéia de forma calma e tranqüila. Na verdade ele aparenta ser uma pessoa tranqüila, gente muito boa no aspecto humano, mas muitas vezes isso se apaga nas cobranças. Detalhe ele também é responsável por outros canais na empresa. Muitas vezes em reuniões comuns, tanto Maria quanto Goes sente que a pressão vem todas para elas. Como se fosse uma forma insaciável de resultado, mas, com os outros canais as vezes soa bem mais suave inclusive no tratamento.

A questão é que seu gerente Fabio faz cobranças pesada e quando percebe que algo pode fazer com que despenque suas vendas e conseqüente a quantidade de ativações de chip daquele dia, semana ou mês ele simplesmente começa ligar e passar mensagens e e-mail em demasia e geralmente são: - Olha ai dá pressão nessa equipe não deixa o número cair, o que está havendo, liga e me dá um retorno, vamos lá.... Enfim, manter os resultados se torna um inferno, pois, na verdade as atividades diárias não são apenas resultados e sim muitas questões administrativas, planilhas, planilhas e mais planilhas... A todo momento temos que parar no mercado para enviar uma posição. E ai o diálogo fica:

Gerente Fabio: - vamos lá to vendo que sua área tá caindo em quantidade de altas e share, o que está acontecendo?

Maria: - Fabio houve muitas faltas nesse período, estou com promotor chegando atrasado.

Gerente Fabio: - olha da pressão nessa galera não dá para manter um quadro com esse pessoal com cara de paisagem, vamos lá, vamos lá...

Maria: - Élon já estou executando, fiz movimentações e estou pressionando equipe com minhas mensagens e ligações, inclusive estou num ponto de venda agora.

Gerente Fabio: - olha me manda ai agora à defesa de vendas, para ai se conecta preciso dessa informação já!!

Maria: mas, estou na loja, me dá 1h que eu te envio.

Gerente Fábio: Não vai ai se conecta e manda, estou no aguardo.

Bom e assim são os dias de Maria a cada hora uma situação diferente com demandas diferentes e pressões diferentes.

O foco do problema está nas últimas semanas, aonde vem sendo necessário manter o volume em altas e efetivamente o share. O desequilíbrio está constante e sendo assim é necessário que se mantenha mínimo 30% de share e uma quantidade acima de 300 ativações dia no canal.

E então como Maria deve proceder para que suas vendas mantenham a produtividade semana x semana junto com sua equipe de promotores e seu gestor imediato?

Notas de Ensino

Objetivo da Aprendizagem

O referido caso trata da questão diária de produtividade de uma equipe. Para tanto, algumas questões como motivação da equipe, incremento de vendas, aproveitamento de oportunidades devem ser revistas constantemente.

Os objetivos principais são desenvolver nos participantes: 1) conhecimento formas

de motivação para equipes; 2) habilidades interpessoais com foco em persuasão; 3) busca de alternativas para manutenção de share e produtividade; 4) garantir reconhecimento a equipe; 5) considerar o trabalho sob pressão

Fonte dos Dados

Este caso relata uma situação real. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e relato dos fatos narrados. Para garantir a fidelidade das informações, os gestores de Vendas responsável da empresa de telefonia, foi consultado, autorizando a sua publicação porém, sem citar o nome da empresa assim como nos nomes reais dos participantes. Esta história foi relatada em 2011, com informações coletadas em junho 2011 – ano em que a personagem passou a sofrer com as quedas de share e conseqüente pressão para recuperação e manutenção do mesmo.

Sugestão para a discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, marketing e psicologia.

A metodologia deve seguir a ordem: 1) Discussão sobre a importância da motivação nas equipes de trabalho e relacionamento; 2) leitura individual ou dinâmica; 3) discussão em pequenos grupos para levantamento de soluções; 4) discussão das alternativas em plenária; 5) fechamento com orientações conceituais e de procedimentos pelo professor (a).

Questões para discussão

- 1) Com base no relato da Gestora de Varejo, desenvolva um roteiro de Desempenho diário para Maria com foco na produtividade da sua equipe.
- 2) Como poderia ser trabalhado o relacionamento entre equipe e gestor?

- 3) Relacione as ações para manter a produtividade diária entre a empresa de Telefonia e sua equipe de promotores.
- 4) Elabore um e-mail, em nome de Maria, direcionado à equipe, relatando suas decisões para aumento da produtividade;

Análise do Caso – Liderança, Gestão de Equipes, Produtividade, Eficiência e Eficácia

Pode-se começar a discutir o caso, abordando a importância do relacionamento como ferramenta estratégica. A Relação produtividade com aspecto organizacional é um fator que também deve ser apreciado. Todos os aspectos que envolvam motivação para alcance de objetivos devem ser tratados.

Quando as empresas se esforçam por propiciar um alto nível de atendimento ao cliente, fica obvio em pouco tempo que não basta dizer “seja gentil com o cliente”. Você precisa definir exatamente o que significa ser gentil. Em resumo, as boas interações não garantem a qualidade do atendimento.

Os funcionários precisam entender pelo que serão responsáveis e os padrões pelos quais seu desempenho será medido. Segundo Desatnick & Detzel (1993, P. 71) dos itens, igualmente necessários, devem estar presentes, atuando em conjunto: uma descrição de funções precisa e por escrito, delineando as áreas exatas pelas quais cada funcionário é responsável; e um conjunto detalhado de padrões comportamentais de desempenho, partindo dos funcionários nesse caso os promotores e para cada cargo, sendo o promotor de varejo e o supervisor. Com muita frequência os funcionários desperdiçam tempo e esforço, simplesmente porque não entendem plenamente pelo que são responsáveis. Tomando essas providências garantimos que a produtividade seja esperada.

Gerentes bem sucedidos que aplicam o princípio de fazer o que diz, dando enfoque ao cliente estão criando uma nova visão de liderança. Eles, pessoalmente, colocam o cliente em primeiro lugar e promovem as visões de suas companhias, organizam suas equipes com enfoque no cliente, celebrando os sucessos e encorajando a colaboração. E, finalmente eles lideram pelo exemplo personificado da própria organização.

Atualmente existe a necessidade das empresas desenvolverem três capacidades básicas: velocidade, qualidade e estrutura, que influenciam diretamente a sua performance. Isso porque os consumidores têm intensificando suas demandas por elevados níveis de serviços, obrigando as empresas a dedicarem recursos que aumentem a velocidade e sincronização dos ciclos logísticos de forma que o mesmo possa ser reduzido. Além disso, a qualidade de serviços passou a ser vista como um pré-requisito essencial para um relacionamento com maior nível de comprometimento entre as empresas. Sendo assim, os clientes estão exigindo que seus fornecedores se ajustem estruturalmente tanto às mudanças no ambiente competitivo, como às crescentes expectativas dos seus consumidores.

Para Cerqueira (1999, P. 51), endomarketing, são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comportamento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüência redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; e a implantação de ações gerenciais preventivas. De acordo com Cerqueira (1999, P. 52) o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com a organização.

Todas as baterias da empresa são acionadas para viabilizar as estratégias capazes de gerar o aumento das vendas. O funcionário sente que as lideranças o consideram importante quando lhe é permitido participar do processo, tanto no processo de pesquisa interna quanto no planejamento de seu ambiente de trabalho, nas metas e alvo de suas tarefas, nas rotinas de informação e *feedback* e nas campanhas de externas. Quando estes colaboradores compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e com a estratégias de Endomarketing.

Um programa de comunicação interno bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho. Funcionários felizes e satisfeitos em seu ambiente de trabalho resultam em vantagens competitivas tão desejadas hoje em dia. Assim os resultados

buscados conseqüentemente são alcançados e juntos com eles a certa da eficiência e eficácia. Para Kotler, (1994, P. 644), quando uma empresa começa a investigar a eficiência da força de vendas, pode frequentemente, encontrar várias formas de melhoria. A eficácia não necessariamente é revelada pelas vendas e pelo desempenho correntes de marketing. Bons resultados podem ser obtidos pelo fato de uma divisão estar no local e no tempo certo.

Conscientizando e envolvendo toda a Equipe

Para envolvermos toda a equipe alguns aspectos devem ser observados. Como perfil do cargo de promotor, e perfil da equipe atual, envolvimento através de reuniões presenciais, e-mails, reuniões, mensagens de texto e participação deles na resolução de dificuldades. Toda forma de contato com a equipe é válida e deve ser usada de forma a proporcionar os momentos de vitórias e agradecimentos. A melhor tática é trabalhar o modelo envolvendo a gestão participativa.

Estratégia para o varejo

A cobrança massiva da equipe deve ocorrer através do Gerente de Contas e do supervisor dos mesmos, porém deve ser sempre conduzida no foco motivacional a fim de alcançar os resultados esperados. A gestão da equipe a forma como será conduzida trará resultados diferenciados e evolução da mesma.

Padrão de Respostas das Questões

Para que as respostas estejam dentro do esperado segue um direcionamento de como deve se comportar o pensamento do aluno em cada questão e qual caminho na linha de raciocínio deve seguir.

Questão 1) trabalhar a questão motivação, com bastante interatividade e contato com essa equipe. Para tanto, pode-se criar uma espécie de check-list, para que o desempenho das atividades seja eficiente e eficaz, além de ter direcionamento para as atividades;

Questão 2) poder de persuasão deve ser trabalhado nessa questão e tudo que trata de relacionamento interpessoal.

Questão 3) rankings de vendas durante o dia de trabalho devem ser solicitados, além disso o contato por visitas, ligações, mensagens de texto e e-mail devem ser mantidos durante o dia inteiro. Proximidade é a palavra chave dessa questão;

Questão 4) e-mail interativo com uma linguagem de proximidade com a equipe e denominado informações de atualização para execução das tarefas e também informativo. Nesses podem ser lançadas campanhas como incentivo a vendas e agradecimento pelas conquistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura par a qualidade. São Paulo. Qualitymark. 1999.

DESATICK, Robert, L.; DETZEL, Denis H. Gerenciar Bem é MANTER O CLIENTE. Como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda sua organização. São Paulo. Ed. Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4ª Ed. São Paulo. Atlas 1994.

LEITURAS RECOMENDADAS

Sites: www.anatel.com.br; www.teleco.com.br; sites das operadoras

Periódicos: Revistas HSM Management assuntos relacionados a RH, Marketing e Vendas