

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE – UNI - RN

JOÃO CARLOS DE ARAÚJO MEDEIROS

**O PAPEL DO VENDEDOR COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO MERCADO
VAREJISTA SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO NA TP
DISTRIBUIDORA**

**Natal-RN
2013**

JOÃO CARLOS DE ARAÚJO MEDEIROS

**O PAPEL DO VENDEDOR COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO MERCADO
VAREJISTA SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentado ao Curso de
Administração Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Ana Rosa Gouveia
Sobral da Câmara, Msc.

Natal-RN
2013

Catalogação na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Medeiros, João Carlos de Araújo.

O papel do vendedor como diferencial estratégico no mercado varejista supermercadista. / João Carlos de Araújo Medeiros. – Natal, 2013.
60 f.

Orientador (a): Prof. Ms. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.
Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do
Rio Grande do Norte.

1. Administração – Monografia. 2. Vendedor – Vantagem Competitiva -
Monografia. 3. Mercado Varejista – Supermercados - Monografia. I.
Câmara, Ana Rosa Gouveia Sobral da. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.85

UNI-RN BIBLIOTECA	
RB:	<u>36.73L</u>
Cód de Barra:	<u>M002032</u>
Data:	<u>22 / 10 / 13</u>

M
658.85
M488p
2013
ex. 01

JOÃO CARLOS DE ARAÚJO MEDEIROS

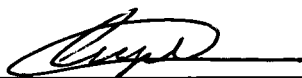
**O PAPEL DO VENDEDOR COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO MERCADO
VAREJISTA SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO NA TP
DISTRIBUIDORA**

Monografia apresentado ao curso de Administração Centro Universitário do Rio Grande do Norte e aprovado em ____ de ____ de ____ pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, Msc.

Orientadora



Catarina da Silva Souza, Msc.

Membro Examinador (a)



Tereza Angélica Bezerra de Souza Santos

Membro Examinador (a)

Dedico este trabalho aos meus pais, a todos os meus familiares e a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento acadêmico.

Resumo

O Rio Grande do Norte tem um setor economicamente bastante representativo em nosso País. Existem diversas empresas que se destacam no setor, e para que isso acontecesse, elas criaram vantagens competitivas, ou seja, fizeram algo melhor do que os outros competidores. Esta pesquisa teve como propósitos também analisar as condições de competitividade vigentes no setor varejista de supermercadista, identificar as principais estratégias adotadas no setor e avaliar o seu êxito e efeitos sobre o desempenho dos seus vendedores. O objetivo deste estudo é analisar o diferencial do vendedor do ramo varejista supermercadistas na TP distribuidora no Estado do Rio Grande do Norte, sob os aspectos da importância que o setor vem adquirindo nos últimos anos, das estratégias de negócios que os vendedores vêm utilizando para fazerem frente a este crescimento e expansão do setor. Pode-se concluir que as empresas varejistas de supermercadista enfrentaram e estão enfrentando as distribuidoras com estratégias de comercialização dos mesmos produtos, passando por comercializar também, treinamento dos seus vendedores, com isso conseguiram superar as concorrentes, e principalmente conquistando clientes que antes eram das concorrentes.

Palavras Chave: Vendedor, Estratégia e Varejista.

Abstract

The Rio Grande do Norte has a fairly representative sector economically in our country. There are several companies that stand out in the industry, and for that to happen, they have created competitive advantages, ie, they did something better than the other competitors. This research was also aimed to analyze the current conditions of competitiveness in the retail supermarket, identify key strategies adopted in the industry and assess its success and effects on the performance of their vendors. The aim of this study is to analyze the differential vendor branch supermarket retailer in TP distributor in the state of Rio Grande do Norte, under the aspects of the importance that the industry has acquired in recent years, the business strategies that vendors have used to make front of this growth and expansion of the sector. It can be concluded that the supermarket retailers have faced and are facing distributors with marketing strategies of these products, through market also training their salespeople, it managed to overcome competitors, and especially winning customers from competitors that were .

Keywords: Seller Strategy and Retail.

LISTA DE TABELAS

Tabela1	Sexo.....	33
Tabela 2	Faixa Etária.....	34
Tabela 3	Estado Civil.....	35
Tabela 4	Renda Familiar.....	36
Tabela 5	Escolaridade.....	37
Tabela 6	Tempo de Empresa.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo.....	33
Gráfico 2	Faixa Etária.....	34
Gráfico 3	Estado Civil.....	35
Gráfico 4	Renda Familiar.....	36
Gráfico 5	Escolaridade.....	37
Gráfico 6	Tempo de Empresa.....	38
Gráfico 7	Você se considera uma pessoa comunicativa.....	39
Gráfico 8	Você se apresenta de forma adequada.....	39
Gráfico 9	Você se considera uma pessoa proativa.....	40
Gráfico 10	Você conhece os produtos que oferece.....	41
Gráfico 11	Você tem atitude positiva para si mesmo.....	41
Gráfico 12	Você se considera um bom ouvinte.....	42
Gráfico 13	Você se adapta facilmente a mudança.....	43
Gráfico 14	O seu líder tem respeito pelos vendedor.....	43
Gráfico 15	O seu líder ajuda o vendedor quando ele precisa.....	44
Gráfico 16	Você tem liberdade para fazer suas tarefas e horários.....	45
Gráfico 17	O diálogo é utilizado para resolver problemas.....	45
Gráfico 18	O seu líder valoriza o esforço dos vendedores.....	46
Gráfico 19	A relação entre as pessoas da equipe são de amizade.....	47
Gráfico 20	Na equipe, existe cooperação entre os colegas.....	47
Gráfico 21	Na equipe, os colegas auxiliam um novo vendedor em suas dificuldades.....	48
Gráfico 22	Na equipe, os vendedores recebem bem um novo colega.....	48
Gráfico 23	Existe integração entre os vendedores da equipe.....	49
Gráfico 24	Você se sente à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.4. JUSTIFICATIVA.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PROFISSÃO VENDEDOR.....	12
2.2. VENDEDOR COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL.....	14
2.3. CONCEITOS E PROCESSO DE VENDAS.....	16
2.4. O PAPEL DO VENDEDOR NO MERCADO GLOBALIZADO.....	18
2.5. MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	21
2.6. ESTRATÉGIA.....	23
2.6.1 DEFINIÇÃO.S E EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA ESTRATÉGIA.....	23
2.6.2 ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.6.3 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	25
2.6.4 AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	26
2.7. MERCADO VAREJISTA SUPERMERCADISTA.....	28
3. METODOLOGIA.....	29
3.1. TIPOS DE PESQUISA.....	29
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA.....	30
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4. TRATAMENTOS DOS DADOS.....	31
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1. PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	33
4.2. DADOS AVALIATIVOS.....	39
5. CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICES.....	57
ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A profissão de vendedor é uma das mais antigas do mundo. Na época de Jesus, na Palestina, a principal profissão era do artesão. Ele mesmo fabricava e vendia suas mercadorias aos clientes. Esse é um dos relatos que afirma a existência do vendedor nessa época sendo que com outro nome. Será que alguém já parou para refletir o significado e importância do vendedor no nosso dia-a-dia.

Ser vendedor não é ser apenas aquele que vende, usa tática e persuasão, prestador de serviço que tem como função vender e informar sobre um produto, que faz parte de uma equipe, que tenta prestar atendimento de qualidade. É também aquele que traz assistência ao cliente, tem habilidades para ouvir e falar utiliza a criatividade e bom senso com o cliente. O velho conceito que sustentava que “vendedor já nasce feito”, já não é mais aplicável.

Atualmente, a evolução e a globalização geraram nas organizações a necessidade de investir e acrescentar valor às pessoas de maneira contínua. Desta forma as pessoas podem transformar-se, no caso específico desta pesquisa que aborda a profissão de vendedor, um funcionário em um excelente vendedor, desde que tenha habilidade e disposição para desempenhar os conhecimentos adquiridos em treinamentos.

O tempo passou, as revoluções vieram, a profissionalização, a concorrência, novos produtos, uma nova dinâmica foi dada a profissão do vendedor. Uma grande ênfase na profissionalização de vendas parece ter sido a tônica dessa era. O termo profissionalização destaca-se na abordagem, orientação e a busca da satisfação do cliente.

Apesar de todos esses aperfeiçoamentos, ser um vendedor não é só colocar uma pasta no braço com catalogo, amostras e folders de produtos. Tem que ter o dom e fazer por que gosta.

Um bom profissional deve ter iniciativa, persistência, entusiasmo e paixão. Existe até uma metodologia, chamada de “As oito atitudes vencedoras”, que servem de dica para quem quer trabalhar com vendas. São elas: de manhã levante para vencer, seja movido a metas e objetivos, não desperdice tempo,

penso e longo vendo, o medo não me domina, nunca desista, acredite na força do entusiasmo, aprenda alguma coisa todo dia. A partir do que foi exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o diferencial estratégico do vendedor no mercado varejista supermercadista da TP Distribuidora?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A TP Distribuidora está no mercado a mais de 35 (trinta e cinco) anos, atuando nos estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Alagoas e Sergipe.

Tem como missão ser um distribuidor de sucesso para clientes fornecedores e colaboradores.

A cada três anos a TP Distribuidora faz a alteração na visão, a visão para o ano de 2015 é de está entre as 150 melhores empresas a se trabalhar no Brasil e alcançar o faturamento de 1 bilhão de reais.

A TP Distribuidora tem como seus valores a transparência, respeito, união e esforço.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar o diferencial estratégico do vendedor no mercado varejista supermercadista da TP Distribuidora.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos vendedores da área varejista da TP Distribuidora;
- Identificar os pontos positivos e negativos da atuação dos vendedores da TP Distribuidora na área varejista supermercadista;

- Analisar de que forma os vendedores trabalham o diferencial estratégico da empresa;

1.3 Justificativa

A busca por maior competitividade nos negócios, que viabilize melhores resultados para a empresa, acaba se deparando com o processo de treinamento e desenvolvimento para o aumento da produtividade e na melhoria no desempenho dos vendedores. Pois as empresas precisam de parceiros internos adequadamente treinados.

O estudo do papel do vendedor como diferencial estratégico no mercado varejista supermercadista se justifica pela necessidade imposta pelo mercado competitivo e para manter-se, é preciso adequar-se às novas tendências, onde os clientes estão cada vez mais exigentes no que se refere ao atendimento e qualidade nos produtos e serviços fornecidos pela empresa e oferecidos pelos vendedores.

Optou-se por fazer a pesquisa nesta empresa por sua ótima atuação e liderança no mercado do segmento varejista supermercadista. Agindo assim, sempre de forma ética, fator importante para sua sobrevivência no mercado.

A proposta do estudo do papel do vendedor como diferencial estratégico no mercado varejista supermercadista é de fundamental importância para o pesquisador, pois tende a aplicar na prática os conceitos teóricos discutidos durante o curso de Administração, que viabilize melhores resultados para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PROFISSÃO VENDEDOR

Desde o momento em que o homem, na busca de alimentos para sobreviver, abandonou as cavernas, na pré-história, surgiu a necessidade da troca de mercadorias. O próprio Adão, em um momento bíblico, “comprou” a maçã para atender a uma possível necessidade.

A venda é uma das mais antigas atividades do mundo – há registros dessa atividade entre 4.000 anos antes de Cristo feitos por mercadores mesopotâmicos. É considerada a profissão mais antiga do mundo. Avançando no tempo, encontramos, no século X, no cenário europeu, uma classe de comerciantes profissionais constituída, em grande parte, por vagabundos e ladrões (os temidos *raubitters*). São Tomás de Aquino escrevia: “Ora já, o objetivo dos comerciantes é especialmente voltado para o enriquecimento, a ouvidres é despertada nos corações dos cidadãos que se dedicam ao comércio...” Como se observa, talvez tenha nascido, naquela época, certo preconceito contra o vendedor, reforçado em 1523, quando, pela primeira vez, mencionou-se, em inglês, a palavra *Salesman* (vendedor), numa citação marginalizante: “Não convém que aquele que vende lenha seja companheiro na cerveja”. O termo em inglês *marketing* provém do latim *mercari*, que significa trocar ou transacionar.

A civilização egípcia sobressaiu-se na arte comercial, mas foram os fenícios que fizeram do comércio a própria razão de ser de suas atividades. No mundo ocidental, o comércio foi sempre um dos pontos de apoio da economia comunitária. A economia é separada em duas fases distintas: a fase pré-capitalista (antes da Revolução Industrial); a fase capitalista (da Revolução Industrial aos nossos dias). E a nova fase viria a incumbir-se e revalorizar o papel do vendedor como desencadeador da venda de mercadorias excedentes da produção em massa.

O comércio no Brasil foi, nos primórdios históricos, de responsabilidade dos vendedores ambulantes, mercadores que percorriam as ruelas e estradas para vender objetos manufaturados, tecidos a metro, joias, miudezas, armarinhos, quinquilharias e especiarias, e nessa época como eram chamados: barateiro, bombeiro, bufarinheiro, conastreiro, caneludo, carcamano, contrabandista,

cometor, pombeiro, quitandeiro e turco de prestação. O mascate praticamente sustentou a viola comercial brasileira nos períodos da colônia e do império.

A partir do século XX, e principalmente após a Primeira Guerra Mundial, configurou-se, na sociedade brasileira, o papel de caixeiro-viajante, mais tarde chamado apenas de viajante. Era o surgimento do vendedor viajante, que leva ao interior do país mercadorias de poucas fábricas surgidas com a Revolução Industrial. Para a sociedade, o vendedor era visto assim: para o hoteleiro, um bom freguês; para o patrão, um malandro; para a mãe, um sofredor; para a sogra, um turista; para o gerente, um alfinete no mapa de vendas; para o supervisor, uma cota a ser coberta; para esposas, um eterno namorado; para as moçoilas, um galante. No entanto, ele precisava ter a resistência de Hércules para enfrentar sol e chuva, a arte de Maquiavel para convencer os clientes, o tato de um diplomata, a eloquência de um orador, o encanto de um galanteador e a agilidade de um matemático.

Segundo Cobra (1994, p. 25): “Da Grécia Antiga, a venda estava presente como atividade de troca, e que o termo vendedor já era utilizado. E que a profissão de vendedor como a conhecemos hoje, foi concebida no contexto da Revolução Industrial, na Inglaterra, da metade do século XVIII até a metade do século XIX. Antes desse período, o comércio era realizado por mercadores e artesãos e outras pessoas que exerciam a atividade de vendas. Na fase da Idade Média, os primeiros vendedores “porta-a-porta” apareceram sob a forma de vendedores ambulantes. Coletavam produtos do campo e vendiam na cidade e, em contrapartida, os produtos manufaturados nas cidades eram por eles comercializados no campo”.

A partir da metade dos anos 40, a venda pessoal tornou-se mais profissional, sobretudo nos EUA. Não apenas pela exigência dos compradores cansados da venda de alta pressão e de conversas fiadas dos vendedores, mas, sobretudo, por desejarem mais informações na venda. Com isso, tornou-se crescente a profissionalização dos vendedores até então amadores. Fez com que esse homem, a partir de então, estivesse preparado para fazer marketing para integrar, em suas ações, um papel de generalista que negocie, venda, faça promoção,

preste serviço ao cliente, e proponha solução a seus problemas. O vendedor não é, hoje, um transportador de mercadorias, como na Idade Média, não é um tirador de pedidos. No contexto atual, ele é um agente desencadeador de negócios. Em resumo, o vendedor contemporâneo não deve ser apenas um representante de informações acerca de seus produtos ou serviços, ao contrário, deve estar apto a responder a uma enorme gama de necessidades do seu cliente antes, durante e após a venda. Enfim, a profissão de vendedor é uma das mais antigas do mundo, porém é uma das áreas profissionais que mais se desenvolveu e se adapta à realidade do mundo contemporâneo como podemos verificar na evolução dessa profissão.

2.2. VENDEDOR COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL

O vendedor, na engrenagem da economia, atua direta e indiretamente como ponte de ligação entre a produção e a distribuição de produtos ou serviços até o consumidor final.

A profissão de vendedor é uma das mais antigas da história, no entanto nunca foi vista com bons olhos pelos comerciantes como ainda, até hoje, não é valorizada por sua importância na economia como deveria ser. É comum, na apresentação de uma venda, o comerciante já ter uma resposta pronta “não”, ou ter um olhar desconfiado. Nem mesmo espera o vendedor começar o diálogo de venda para o comerciante já ir dizendo: “Hoje, não preciso de nada”. Essa atitude é uma expressão de um mecanismo de defesa inconsciente usada pelo comerciante para se prevenir contra o ataque do vendedor, que deseja lhe empurrar algo.

O vendedor é o elo, uma ponte entre a empresa na qual trabalha e o cliente, torna-se o “para-raios”; tudo cai sobre ele. Isto é, tanto a pressão do cliente como a da empresa a qual representa muitas vezes o cliente não tem o mínimo de contato com a empresa, sendo assim, é o vendedor que acaba recebendo as reclamações do cliente referentes à empresa, com relação às falhas de entrega, de cobranças etc. Isto também ocorre no sentido contrário. Por ser este “para-raios”, o vendedor sofre uma grande carga operacional.

No entanto, quando a empresa passa a valorizar o vendedor e descobre nele um real e potencial parceiro comercial, percebendo sua verdadeira importância

neste segmento econômico, dando-lhes suporte profissional e humano, ela se torna a maior beneficiada desta parceria, pois o vendedor é alguém muito informado sobre as tendências e exigências do mercado. O vendedor é quem está em contato com todas as empresas congêneres por se manter em relação direta com seus concorrentes (vendedores), como também com seus clientes, pois estes são os seus maiores informantes.

É importante ressaltar que comumente o vendedor é o confidente de seus clientes e através desta amizade construída, tem conhecimento pleno do marketing dos preços, enfim, da educação mercadológica de seus concorrentes, como também sua atuação neste campo lhe dá um quadro real das dificuldades do produto ou do ramo de atividade comercial a qual representa. Portanto, empresas que são inteligentes e procuram por ouvir mais seus representantes (vendedores) valorizando e capacitando-os, sem usarem dessa pedagogia do terror, como: intimidação e ameaças acabam conseguindo mais êxito, não só aumentando suas vendas como atualizando seu mix de produtos e também melhorando a assistência aos seus clientes.

Antigamente, a área de vendas tinha apenas a preocupação de tirar o pedido, de fechar a venda. Mas, as constantes mudanças, a evolução e o fortalecimento de algumas economias forçaram esta área a buscar ferramentas e estratégias que possam ser utilizadas para não somente fechar a venda, mas também para conquistar a fidelidade do cliente, pois o comportamento dos consumidores também evoluiu e eles estão cada vez mais exigentes, não adquirem o produto apenas para satisfazer uma necessidade ou desejo, eles também avaliam o valor agregado ao produto, a relação entre custo e benefício, a qualidade, até mesmo a imagem da empresa. Os vendedores foram então impulsionados a desenvolverem competências que proporcionassem uma vantagem, um diferencial para atrair o cliente e conquistar resultados positivos frente a essas alterações no mercado.

Cobra (2007, p.21) define administração de vendas como “um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal”. A venda pessoal consiste na comunicação direta com o cliente na figura do vendedor. Portanto, administração das vendas é o gerenciamento das funções que compõem as operações de venda.

Podemos citar também Stone & Woodcok (1998, p.05) que afirma: “a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que o vendedor ou a equipe de vendas se encontra com o cliente”. O relacionamento com o cliente, assim como no marketing deve ser a preocupação central da administração de vendas; baseia-se no apoio ao vendedor para que este desenvolva relacionamento lucrativo.

2.3 CONCEITOS E PROCESSOS DE VENDA

Vender é o ato de alunar ou ceder por certo preço; trocar por dinheiro. Na prática é onde os vendedores com a intenção de obter o maior lucro, interagem com os compradores, que tem interesse em uma maior satisfação. As vendas estão divididas em venda ativa, que é a parte da venda realizada pelo trabalho de marketing realizado. Muitas vendas são praticamente realizadas por venda passiva, porque muitos produtos têm um bom plano de marketing e possuem uma marca forte consolidada. Basicamente, vender envolve três elementos: o cliente, o produto e o vendedor.

O cliente é o mais importante de uma empresa, é para ele que a venda é focada. Pensando nisso, deve-se haver uma análise de suas necessidades e gostos para então satisfazê-lo. Alguns métodos estatísticos eficientes para isto são as pesquisas de opinião e análise de mercado.

Produto pode ser qualquer bem ou serviço, que tem como finalidade proporcionar algum benefício ou facilidade ao cliente. O cliente também leva em consideração os benefícios adicionais oferecidos pela empresa, e não apenas os benefícios do produto em si. Alguns benefícios oferecidos pelas empresas são a garantia do produto, presteza na entrega, suporte técnico eficiente e entrega em casa.

O vendedor é uma ferramenta fundamental para a conquista e fidelização do cliente para a empresa, sendo ele quem realiza a prospecção de possíveis clientes e quem vai a procura destes. Deve ter conhecimento de técnicas de vendas uma boa postura, apresentação adequada à situação e seguir um procedimento de vendas para obter resultados mais favoráveis. As características principais de um vendedor são atenção, interesse, conhecimento, persuasão e ação.

Os procedimentos de vendas são técnicas de vendas desenvolvidas a partir de experiências de diversos profissionais de vendas, que tem como finalidade facilitar e agilizar a venda em si. Todas as etapas possuem muita importância, pois o seu somatório irá resultar em uma venda ou não. É necessário que o vendedor tenha bem em mente este procedimento, pois ele ajudará muito no seu dia-a-dia.

Os procedimentos de vendas estão divididos em sete partes: prospecção, apresentação, abordagem, sondagem, negociação, fechamento e pós-venda.

Prospecção analisa e estudam quais são os potenciais clientes para seu produto, onde eles moram e quais suas características;

Apresentação é onde o vendedor se apresenta em nome da empresa. É aqui que ocorre o primeiro contato como cliente; Abordagem aqui é explicada o motivo do contato, no caso, que se trata da venda de um produto; Sondagem consiste em extrair informações do cliente durante a conversa, para que haja um direcionamento das vantagens certas do produto, e conseqüentemente um melhor resultado; Negociação ocorre na apresentação da proposta, nesta etapa o vendedor expõe os benefícios do produto ao cliente, responde as dúvidas e rebate objeções; Fechamento é a realização da transação e é clarificada qualquer dúvida a respeito do produto. Pós-venda é o que o vendedor faz para manter um cliente fiel a empresa e continuando a comprar dela.

No que se refere ao treinamento, Kotler (2000) destaca que a maioria dos programas de treinamento de vendas adota as principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de vendas: prospecção e qualificação; pré-abordagem; abordagem; Apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção.

Segundo Miguel (2001), o segredo das vendas esta no marketing de relacionamento seria o processo pelo qual uma empresa constrói alianças no longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador trabalham direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem: entender as necessidades do comprador; tratá-lo como parceiro; assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas, e fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

Stone & Woodcock (1998) destacam a necessidade de encarar o marketing de relacionamento como um investimento. Segundo os mesmos autores, os benefícios do marketing de relacionamento geralmente se apresentam das seguintes formas: aumento da retenção e lealdade do cliente, os clientes ficam com o vendedor por mais tempo, compram mais e também o fazem com maior frequência. Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais, mas em função também dos custos menores para seduzi-los (não há necessidade de conquistar tantos clientes caso objetiva-se em volume de negócios mais ou menos estável) e a redução do custo da venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao marketing). Assim, vendas é um processo contínuo que exige do vendedor uma comunicação frequente com os clientes para assegurar a realização dos objetivos comuns.

2.4 O PAPEL DO VENDEDOR NO MUNDO GLOBALIZADO

Em todo o mundo, a magnitude e a velocidade das mudanças têm causado, nos últimos tempos, um impacto dramático nas pessoas e em seus locais de trabalho. O ritmo das mudanças é muito rápido, e o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação, tecnologia e globalização.

Quando há um período de profundas modificações, o conhecimento se expande e aumenta em valor e poder. Uma das maiores mudanças é a transformação de uma economia baseada em indústrias para uma economia baseada em informações. Atualmente, a quantidade de conhecimento disponível é imensa. Objetivando crescimento intelectual e profissional, torna-se necessário saber selecionar o que devemos aprender e como investir nosso tempo.

Precisamos nos esforçar para melhorar nossa flexibilidade, velocidade e qualidade do trabalho realizado, e ainda valorizar o que permanece como uma das medidas mais importantes: a produtividade. Isso porque as organizações sabem que os clientes não apenas exigem produtos e serviços rápidos e com qualidade impecável, mas também querem que eles não sejam caros.

Tudo mudou, muda e deverá mudar com uma rapidez cada vez maior. Por isso, nas organizações e até mesmo em nossa casa existem mudanças na maneira como nos relacionamos e na forma como buscamos uma vida mais longa, mais saudável e mais feliz.

A cada dia, os profissionais precisam conhecer a si mesmos para saber quais características possuem, visando fortalecerem suas qualidades e trabalharem os seus defeitos na área profissional. Atualmente, as organizações procuram profissionais que tenham, entre outras coisas, integridade, entusiasmo, saúde, iniciativa, responsabilidade, bom humor, competência, capacidade de planejar, que sejam organizados, e, ainda, que consigam ter um bom relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho.

Uma boa maneira de conseguir se diferenciar nesse novo contexto de mercado de trabalho é usar, ao máximo, a sua criatividade. Isso nada mais é do que buscar fazer de forma diferente aquilo que todos fazem da mesma forma. Para conseguir atingir os resultados esperados, pense numa nova maneira, mais prática, mais barata, mais rápido, ou melhor, de fazer as suas atividades. Assim, você conseguirá achar novas soluções para os problemas do dia-a-dia.

Tendo todo um novo mundo de informações disponíveis e conhecendo bem as regras do jogo, você poderá se destacar e inovar. Concentre em observar essas pequenas diferenças entre os profissionais e lembre-se sempre que o jogo pode mudar. A habilidade da comunicação pessoal é a base para todo processo de venda pessoal, no qual ocorre a troca de ideias e interesses entre o vendedor e o comprador. De acordo com Parente (2000, p.286), os seguintes atributos e habilidades contribuem para o sucesso do vendedor:

- Comucabilidade – facilidade na comunicação pessoal. É a base para o processo de vendas pessoal;
- Aparência pessoal – roupas limpas, cabelo penteado, bom hálito e sorriso simpático;
- Personalidade – sociabilidade, sinceridade, honestidade, confiabilidade, gosto por pessoas, disposição para o trabalho e para ajudar, criatividade e entusiasmo;
- Conhecimento – conhecer bem o produto que vende fazer com que o consumidor perceba que é um especialista;
- Atitude – atitude positiva para si mesmo, para sua capacidade, para os produtos que vende para a loja e o cliente;

- Saber ouvir – demonstrar empatia, atenção e interesse no cliente, observá-lo, manter contato visual, perceber suas emoções. Saber fazer perguntas para esclarecer;
- Similaridade – pessoas com maior similaridade em geral se comunicam mais facilmente. Assim, lojas de produtos sofisticados, lojas de produtos para equitação, vendedores que entendem dessa modalidade esportiva;
- Adaptabilidade – adequar à linguagem, perceber necessidades, adaptar métodos de vendas, manter sua identidade.

A mudança é a marca característica da atualidade. Na área comercial, vendas no varejo, a mudança é conquistar e encantar o cliente presta-lhe o melhor atendimento possível. Portanto precisa-se conhecer o cliente para atender suas reais necessidades. Para tal, a empresa deve investir constantemente no seu profissional de vendas.

O vendedor moderno, além de vender, deve conhecer outras áreas da empresa, dar sua opinião sobre os pontos falhos e sugerir ao seu supervisor novos rumos de trabalho. Assim de acordo com Rocha & Christensen (1999, p.61), o mercado busca um vendedor com novo perfil e que seja capaz de: “representar seu cliente perante a empresa; representar sua empresa perante o cliente; coordenar as atividades de apoio”.

O novo profissional deve aproveitar o contato que ele tem com o cliente e conhecer seu perfil, procurar conhecer seu emocional para poder conduzir da melhor maneira a operação comercial. Representar o cliente significa está no lugar dele.

Convém destacar que a venda não se resume a visitar ou ser visitado, vender e receber. Significa dar todo o suporte ao cliente, orientação e segurança de que ele está fazendo um bom negócio. Quanto mais conhecer o cliente, maiores frutos colherão vendedor e comprador. Representar o cliente é colocar seus direitos em primeiro lugar.

Representar a empresa significa cumprir suas normas internas. Não prometer o que a empresa não pode cumprir. “Representar a empresa é saber o que vender como vende e para quem vende” (Lobos, 2001, p.109). E se preocupar com a realização das metas de vendas previamente estabelecidas, é procurar realizar os objetivos da empresa no curto prazo, como priorizar a venda

a vista ou conjugar a venda de produtos em promoção com outros de preço normal.

O cliente deve ser atraído pelo visual, material de merchandising, pela limpeza e contorno indispensáveis na transação comercial. A capacidade do vendedor em articular de forma operacional e criativa, sem criar rivalidades com demais áreas é a marca características do profissional moderno.

O cliente sempre emite sua opinião sobre as falhas da empresa. Cabe ao vendedor passar essas informações ao seu superior imediato.

Segundo Macedo (2001), não há mais espaço para o vendedor sem conhecimento, sem treinamentos, sem argumentos. O que um comprador quer de um vencedor é prestação de Serviços. E o que é necessário para o vendedor prestar um bom serviço é ter conhecimento técnico de vendas, tirar as dúvidas do cliente, vender exatamente a necessidade do cliente, nem a quem nem acima de sua capacidade de absorção. É fundamental ao comprador enxergar alguns valores intrínsecos na empresa e principalmente no vendedor (MACEDO, 2001, p.86).

Como muito bem dito anteriormente é necessário vender e deixar uma janela aberta para um próximo negócio. E isso ocorre quando há transparência na negociação, cumprimento dos prazos e condições pré-estabelecidas, confirmação das vantagens prometidas e uma uniformidade dentro dos padrões de cada cliente. Em síntese, o novo vendedor trabalha em parceria com seu cliente, sugerindo, opinando e estreitando os laços entre fornecedores e clientes.

2.5. MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Motivação constitui-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas necessitam de pessoas capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, contribuindo para uma melhor produtividade.

Segundo Bernadinho Rezende (2006, p. 168 e 171), "motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto..." Então, motivação constitui-se de ações

para liderar pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna, a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais.

O fator motivação é decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização.

Um problema pessoal reflete na produtividade de um vendedor de maneira diferente. Podemos observar uma queda na operosidade em razão de tal problema, ou um aumento no rendimento em resposta a dificuldade enfrentada. Do mesmo modo, uma grande alegria pode levar a pessoa a produzir mais e melhor, ou simplesmente, passar o dia todo (ou grande parte dele) pensando na boa notícia e assim prejudicar seu desempenho na realização de suas tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do grupo.

É preciso ter em mente que é preciso fazer as coisas simples antes de tentar planos mirabolantes de motivação.

Respeito, sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia são princípios básicos que um vendedor tem que ter no contexto atual. O ser humano é limitado, porém devemos aprender o que é como fazer para que ele possa aflorar todo o seu potencial.

Vendedores motivados são imbatíveis, por mais que algo aconteça durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar metas e objetivos.

Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas.

2.6 ESTRATÉGIA

Uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo no âmbito jornalístico. A primeira vista parece trata-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes entende-se ser escusada a sua definição.

2.6.1 Definições e evolução conceitual da estratégia

As definições do conceito são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e o processo de formação da estratégia é objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento, como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Algumas definições elaboradas ao longo de três décadas revelam implícita, ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências, ou formas específicas de abordagem do problema.

O conjunto de definições referidas revela explicitamente algumas diferenças quanto ao âmbito do conteúdo do conceito utilizado. As definições estão no anexo.

O conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar. Neste sentido exclui a escolha dos fins pertencentes ao domínio político ao mais alto nível e dos planos detalhados para atingi-los (tática). Próximo deste sentido, em gestão empresarial, alguns autores separam a definição dos objetivos e a formulação da estratégia. Estratégia é então “a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores guiam as atividades diárias” (Hofer & Schendel, 1978.p.13), isto é, compreender a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (Hofer & Schendel, 1978; Thietart 1984), que pode tomar a forma de um “plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente” (JAUCHE & GLUECK, 1980 : 12).

Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com a vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para atingi-los e a correspondente afetação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Chandler (1962); Andrews (1971); Steiner & Miner (1977); Hax & Majtuf (1988); Quim (1980).

As definições de estratégia revelam ainda diversidade nos aspectos em que cada autor de ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial.

2.6.2 Adequação Estratégica

Com relação ao conceito de adequação estratégica, Grant (1999) afirma que, para ser congruente tanto com o ambiente externo a organização quanto com os seus recursos, suas competências, seus sistemas internos e seus valores e metas. Grant (1999) segue, assim, a linha de pensamento de Hofer & Shendel (1978), segundo os quais o princípio de adequação estratégica implica na consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos, sejam eles organizacionais e estruturais ou macroambientais e os elementos que constituem

a estratégia propriamente dita. Em termos de operacionalização do conceito de adequação estratégica, Barney (1996), o qual argumenta que uma “boa” estratégia, entendida aqui por adequada, é uma estratégia que neutraliza ameaças, explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e reduz ou elimina as fraquezas.

2.6.3 As competências Organizacionais

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea. Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências se fizer uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo a organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, em que estaria incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, com uma dimensão estratégica (RUAS ET AL, 2005).

Segundo Prahalad & Hamel (1990) as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado.

Uma definição de competências essenciais é (PRAHALAD & HAMEL, 1995, p.229) “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização.

As *core compence* na concepção de Prahalad & Hamel (1990), devem possuir três características fundamentais:

- . Devem apontar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente.

- . Devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;

- . E devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Prahalad & Hamel (1995) diferenciam, dessa forma, competências organizacionais e competências essenciais. A partir dessa distinção, diversos autores criaram conceitos e tipos de competências organizacionais.

Ruas et AL (2005), analisando o conceito de competência essencial de Prahalad & Hamel, e procurando adapta-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado, propôs os seguintes conceitos:

- . Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;

- . Competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;

- . Competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence* (competência essencial).

Dessa maneira pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

2.6.4. As competências individuais

O conceito de competência não é recente. Na verdade trata-se de uma ideia consideravelmente antiga, porém conceituada e valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação da descontinuidade e imprevisibilidade das situações econômicas organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes em especial, dos processos de globalização (FLEURY & FLEURY, 2004).

Diversas, no entanto, tem sido as definições atribuída à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto ao seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisito-saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades- indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER & SPENCER, 1993).

Partindo, portanto da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-se, - capaz de propiciarem respostas efetivas dos desafios advindos do atual contexto dos negócios, adotou-se para identificação das competências individuais mais enfaticamente, através da proposta de Richardson et al. (1985), um elenco de quinze competências:

- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- Criatividade;
- Capacidade de inovação;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de relacionamento interpessoal;

- Capacidade de trabalhar em equipes;
- Autocontrole emocional;
- Visão de mundo ampla e global;
- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- Iniciativa de ação e decisão;
- Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- Capacidade de gerar resultados efetivos e empreender.

2.7. MERCADO VAREJISTA

As lojas de varejo surgem no cenário brasileiro na década de 30 por influencia de métodos americanos como no caso das Lojas Americanas, Casa Sloper, Mappin & Mesbla. A América Marketing Association define varejista como: “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores” (COBRA, 1984). Os varejistas tem dupla função, já que, de um lado atendem aos interesses dos fornecedores e do outro lado dos consumidores a quem se destina o produto final.

Ele deve prestar um serviço de pronta entrega, orientação de compra, instalação, garantia, assistência técnica, etc. (COBRA, 1984) a classificação do comercio varejista deve levar em consideração cinco critérios básicos:

- A natureza da linha de produtos vendida;
- O numero de negócios próprios ou controlados;
- A ênfase relativa ao preço;
- A natureza do negocio (definição do negocio);
- Numero e natureza das lojas vizinhas.

Em geral o comercio varejista é constituído de pequenas lojas em que há a venda de diversos produtos, são elas: lojas de especialidades em que há a venda de apenas um tipo de produto como vestuário de artigo esportivo; loja de departamento em que há venda de várias linhas de produtos; supermercado

voltado para atender a demanda de alimentação, higiene e limpeza; loja de conveniência são lojas pequenas e normalmente funcionais em horários prolongados ou vinte quatro horas, lojas de descontos são lojas que vendem produtos com preços mais baixos, varejistas *off price* (de liquidação) geralmente são lojas que vendem produtos de ponta de estoque; superlojas são lojas que ocupam espaços médios de 3.500 metros quadrados, geralmente oferece diversos serviços como: lavanderia, salão de beleza, pontos de lotéricas, bancos financeiros e outros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva em forma de estudo de caso.

De acordo com Vergara (2009) a investigação exploratória tem como objetivo principal tornar algo compreensível, justificar e os motivos. Portanto, visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

Ainda conforme Vergara (2009), a investigação descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para tal explicação.

Quanto ao estudo de caso, de acordo com a autora é o restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou até mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado no campo.

Santos (2001) diz que a pesquisa explicativa se ocupa com os porquês dos fatos que preenchem a realidade, ou seja, com a identificação dos fatores que contribuem ou determinam a ocorrência de fatos ou fenômenos. Esse tipo de pesquisa cria uma teoria aceitável a respeito de um fato.

A pesquisa descritiva para esse autor tem como interesse descrever um fato ou fenômeno, ela é um levantamento das características conhecidas, componentes do problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas.

E por fim, realizar um estudo de caso de acordo com Santos (2001) é selecionar um objeto de pesquisa restrito com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos, cujo objeto pode ser qualquer fenômeno individual ou um de seus aspectos.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da proposta de estudo foi de 08 pessoas que é o total de vendedores da TP Distribuidora na área varejista supermercadista do estado do Rio Grande do Norte. Não utilizou a amostra sendo, portanto uma pesquisa censitária, onde será trabalhado todo o universo.

Para Oliveira (1998) universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já Vergara (2009) diz que universo é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No que se refere à definição do procedimento de coleta de dados, optou-se por utilizar de observação, e questionário estruturado.

De acordo com Marconi & Lakatos (1999) a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

No tocante ao questionário, Vergara (2009) diz que se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto as respostas são livres e dadas pelo respondente e no fechado, o respondente faz escolhas diante das alternativas apresentadas.

Para a realização do estudo foi aplicado um questionário com perguntas fechadas junto aos vendedores da TP Distribuidora na área varejista no estado do Rio Grande do Norte.

Com o propósito de se ter um diagnóstico real do papel do representante como diferencial estratégico no mercado varejista supermercadista. Trata-se de uma escala multifuncional construída e validada como objetivo de avaliar a percepção do representante sobre várias dimensões do mercado. Tais variáveis respondem aos objetivos da pesquisa de forma mais precisa, ofertando assim um diagnóstico mais próximo da real situação da empresa.

3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

Nesse estudo, os dados depois de coletados, foram tabulados com a utilização da Planilha Eletrônica Excel (uma ferramenta do pacote Office da Microsoft). Esta tabulação servirá de base para a criação de gráficos para análise dos resultados da pesquisa.

O Trabalho tem cunho qualitativo dado ao nível de tabulação que será realizada, e sendo também qualitativo, pois ao responder aos objetivos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Coleta de dados indicada neste estudo foi realizada no período de Maio/2013, sendo aplicados os questionários com o intuito de adquirir os dados necessários para a construção das conclusões deste trabalho.

Os dados coletados foram analisados e interpretados, com o objetivo de adquirir as informações que conduziram à conclusão do estudo e estabelecer um conjunto de recomendações que poderão ser praticadas e implementadas para o aperfeiçoamento do desempenho da organização analisada.

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

4.1.1 Quanto ao Sexo.

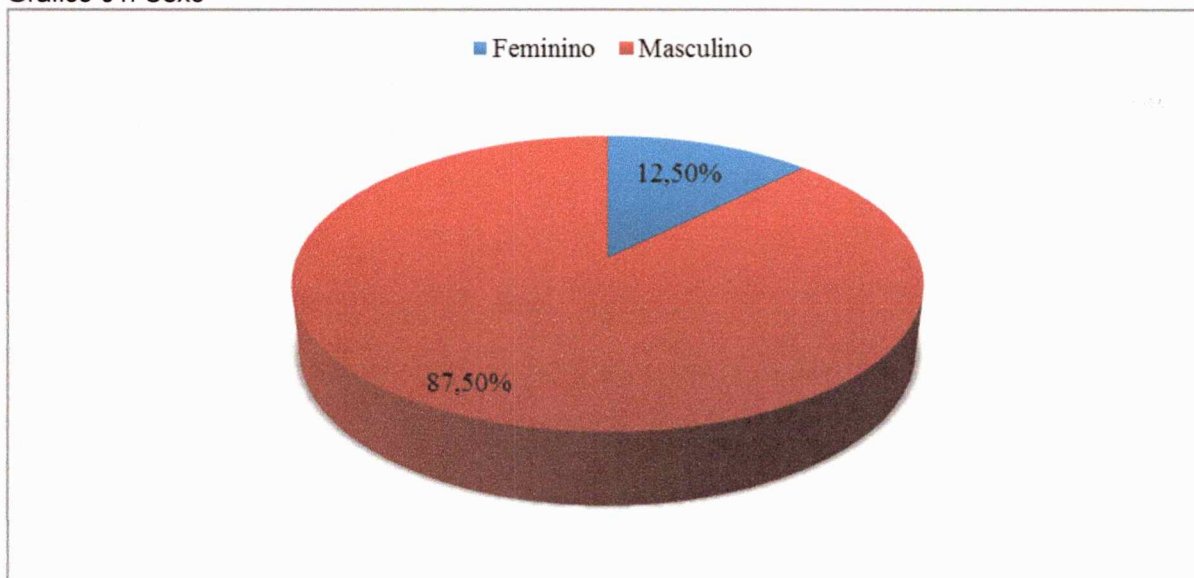
Sexo	%	Nº de respondentes
Feminino	12,50%	1
Masculino	87,50%	7
Total	100,00%	8

Tabela 01: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

De acordo com a tabela 01 verifica-se que a maior parcela dos colaboradores, 87,50% corresponde a funcionários do sexo masculino, e 12,50% são do sexo feminino, um percentual significativo, que mostra que o sexo masculino tem predominância na empresa.

Gráfico 01: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013

4.1.2 QUANTO A FAIXA ETÁRIA

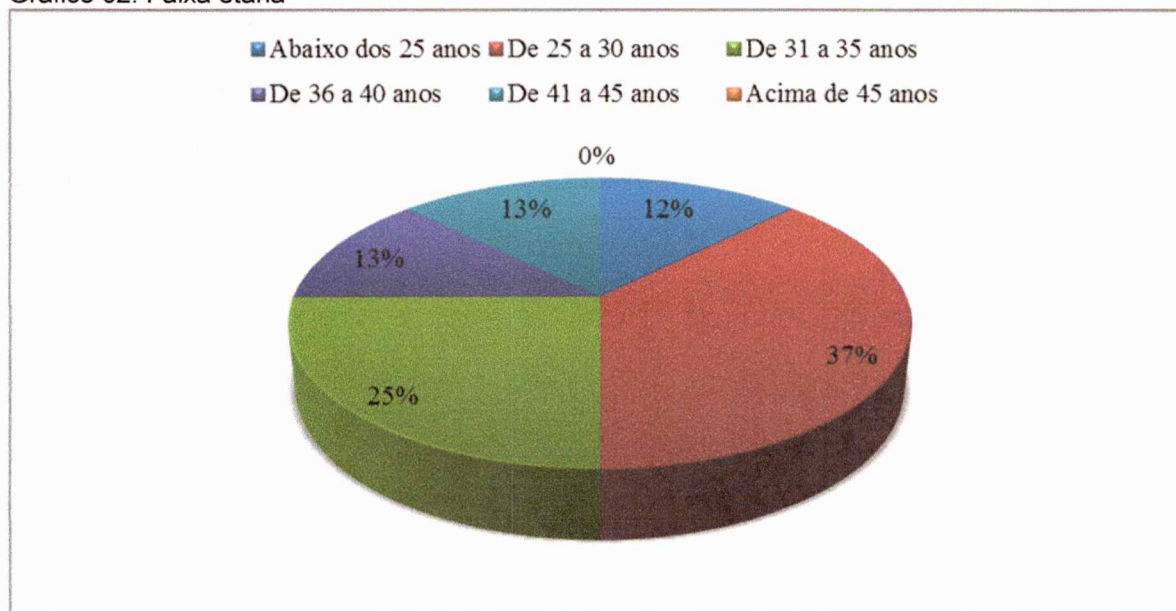
Faixa Etária	%	Nº de respondentes
Abaixo dos 25 anos	12,50%	1
De 25 a 30 anos	37,50%	3
De 31 a 35 anos	25,00%	2
De 36 a 40 anos	12,50%	1
De 41 a 45 anos	12,50%	1
Acima de 45 anos	0,00%	0
Total	100,00%	8

Tabela 02: Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Nota-se na tabela 02 que a maioria dos vendedores da TP Distribuidora possui uma faixa etária de 25 a 30 anos, sendo um total de 37,50% dos respondentes, vindo em seguida a faixa etária abaixo de 31 à 35 anos, com 25,00%, logo após tem-se as faixas de 36 a 40, de 41 a 45 anos e abaixo dos 25 anos com 12,50% respectivamente. Pode-se perceber que a empresa é composta em sua maioria por pessoas jovens, abaixo dos 30 anos de idade, mas a mesma não deixa de admitir pessoas com um pouco mais de idade.

Gráfico 02: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

4.1.3 QUANTO AO ESTADO CIVIL

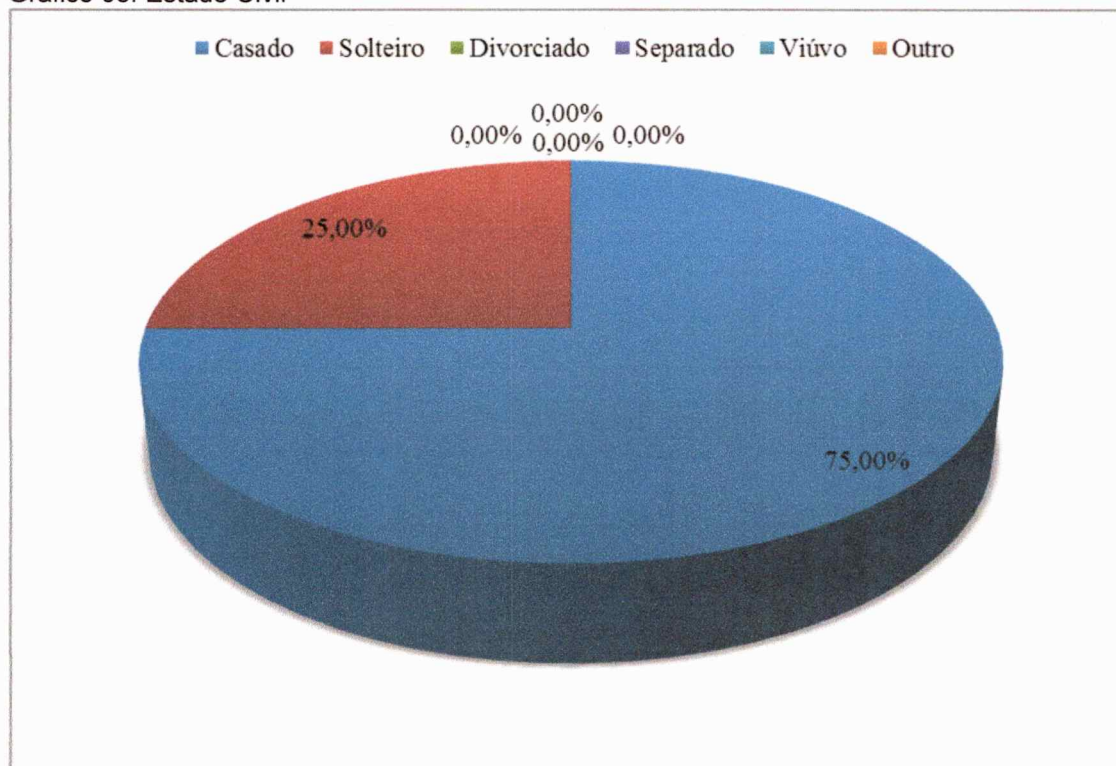
Estado civil	%	Nº de respondentes
Casado	75,00%	6
Solteiro	25,00%	2
Divorciado	0,00%	0
Viúvo	0,00%	0
Outro	0,00%	0
Total	100,00%	8

Tabela 03: Estado

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

De acordo com a tabela 03 nota-se que a maioria dos funcionários da TP Distribuidoras são casados, correspondendo a 75,00% dos respondentes, logo depois vem os colaboradores solteiros, sendo 25,00% do total. A organização não possui funcionários viúvos ou divorciados.

Gráfico 03: Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

4.1.4 QUANTO A RENDA FAMILIAR

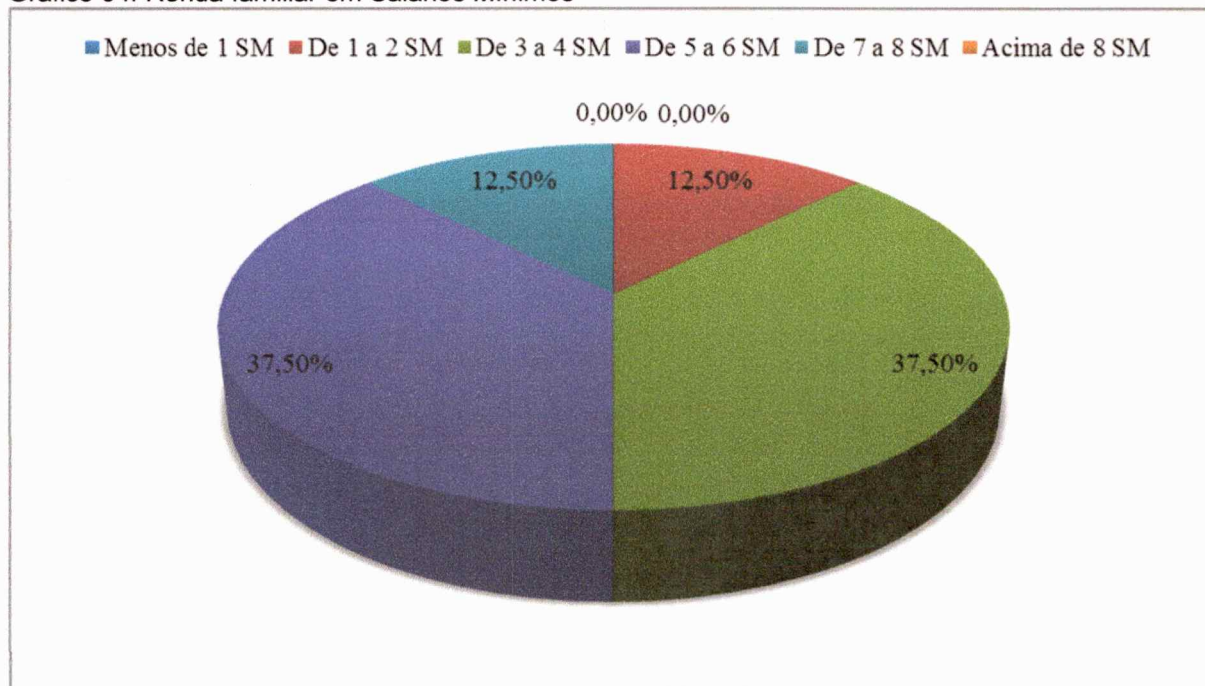
Renda familiar (em salários mínimos)	%	Nº de respondentes
Menos de 1 SM	0,00%	0
De 1 a 2 SM	12,50%	1
De 3 a 4 SM	37,50%	3
De 5 a 6 SM	37,50%	3
De 7 a 8 SM	12,50%	1
Acima de 8 SM	0,00%	0
Total		8

Tabela 04: Renda Familiar em salários mínimos

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Na tabela 04 observa-se que a renda familiar da maior parte dos funcionários varia entre três a seis salários mínimos, atingindo 37,50% do total de respondentes, em seguida os funcionários com renda em menos de um e maior que sete salários mínimos alcançam 12,50% dos entrevistados.

Gráfico 04: Renda familiar em Salários Mínimos



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

4.1.5 QUANTO A ESCOLARIDADE

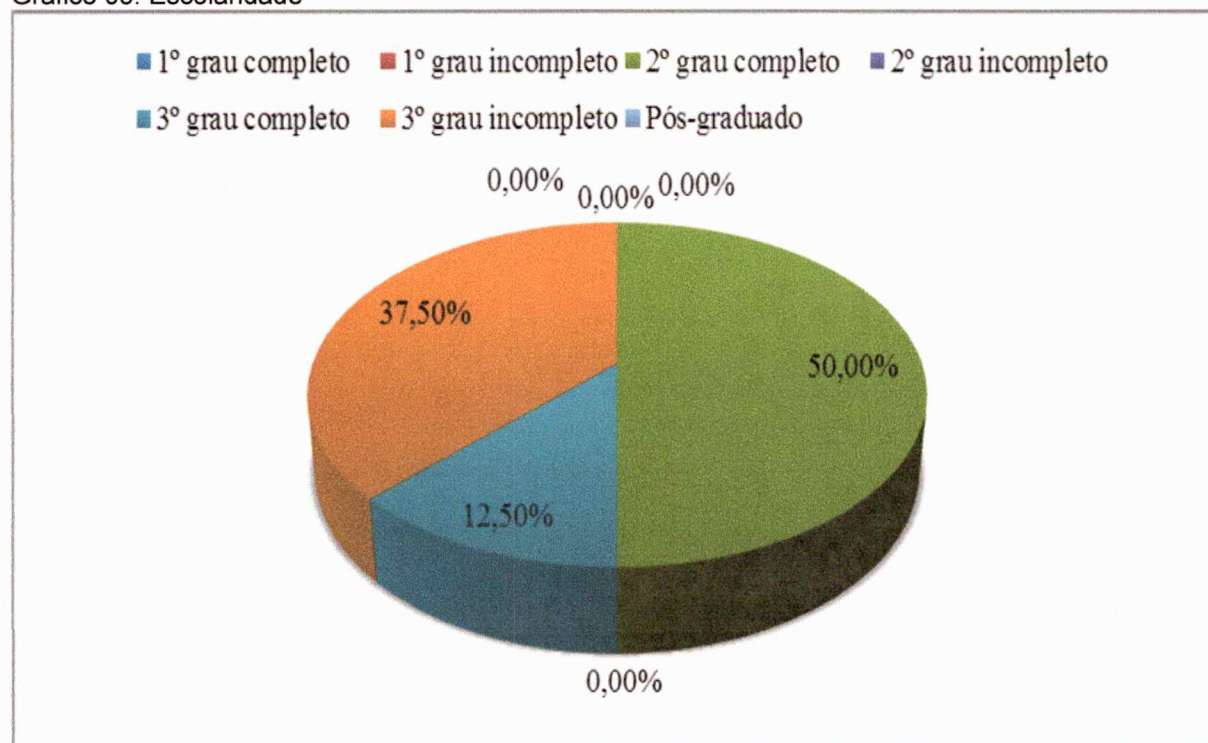
Escolaridade	%	Nº de respondentes
1º grau completo	0,00%	0
1º grau incompleto	0,00%	0
2º grau completo	50,00%	4
2º grau incompleto	0,00%	0
3º grau completo	12,50%	1
3º grau incompleto	37,50%	3
Pós-graduado	0,00%	0
Total	100,00%	8

Tabela 05: Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Observa-se na tabela 05 que os trabalhadores da empresa em sua maioria não possuem o segundo grau completo, eles chegam a ser 50,00% do total de respostas, em seguida os funcionários com terceiro grau incompleto chegam a 37,50%, com 12,50% das respostas encontram-se os funcionários com o terceiro grau completo. De acordo com esses dados nota-se que o nível de escolaridade dos vendedores da TP Distribuidora pode ser considerado excelente.

Gráfico 05: Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

4.1.6 QUANTO AO TEMPO DE EMPRESA

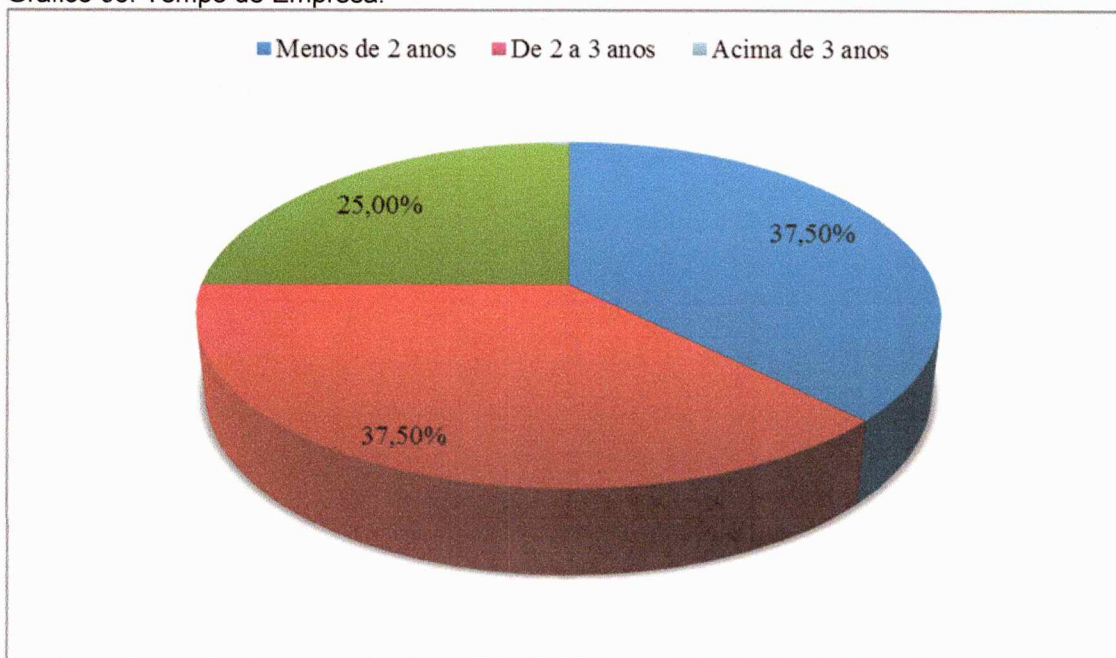
Tempo de empresa	%	Nº de respondentes
Menos de 2 anos	37,50%	3
De 2 a 3 anos	37,50%	3
Acima de 3 anos	25,00%	2
Total	100,00%	8

Tabela 06: Tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Analisando a tabela 06 percebe-se que a maior parte dos vendedores da TP Distribuidora tem em média dois e meio de empresa, são eles 37,50% dos respondentes, logo em seguida vêm os “veteranos” da empresa, com 25,00% do total, estão os funcionários com mais de três anos de empresa, alguns deles trabalham lá a mais de 5 anos. A equipe de vendedores da TP Distribuidora pode ser considerada em grande parte “veterana”, porém os torna experientes e conhecedores da forma que os clientes gostam de ser atendidos.

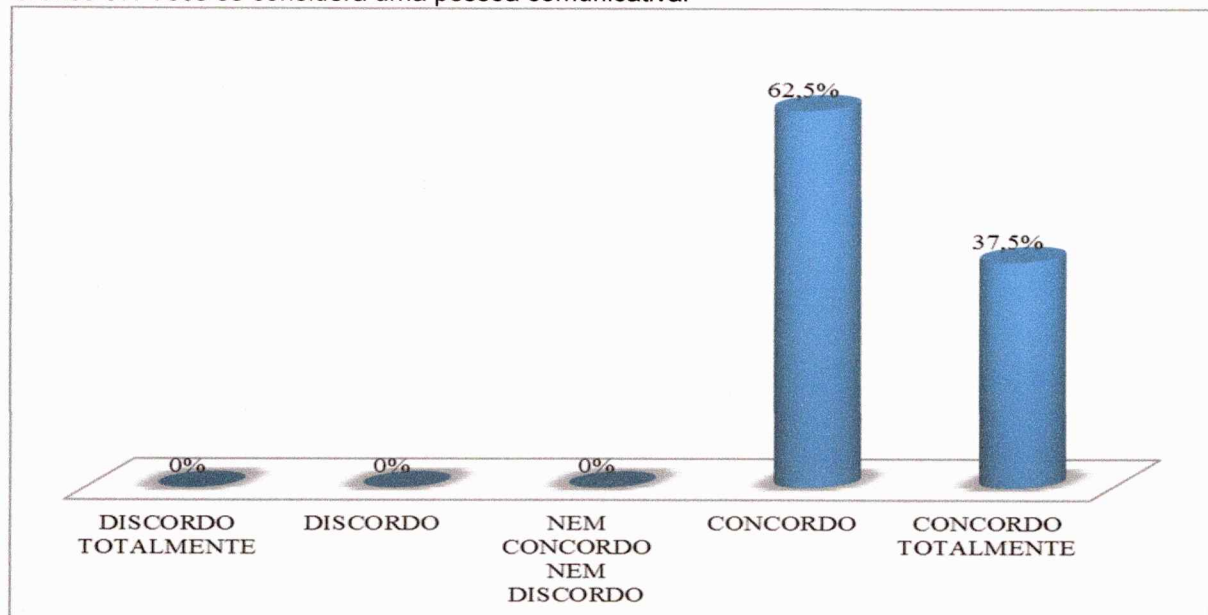
Gráfico 06: Tempo de Empresa.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

4.2 Dados Avaliativos

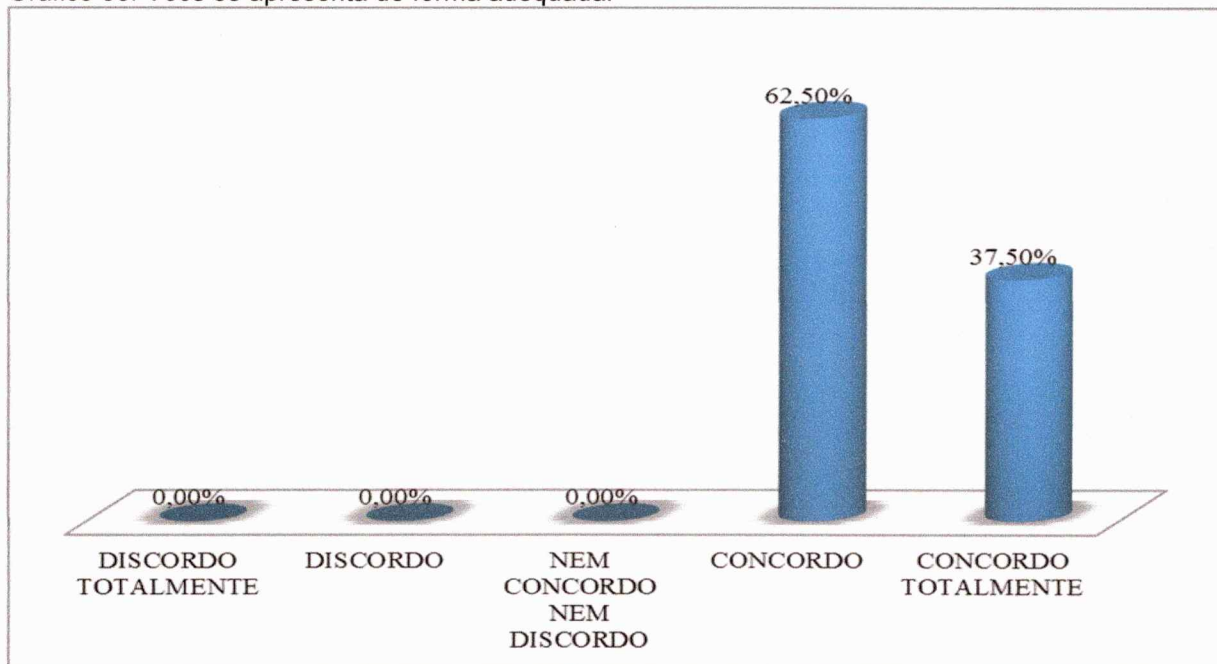
Gráfico 07: Você se considera uma pessoa comunicativa.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 07 que 62,50% dos entrevistados se consideram uma pessoa comunicativa e 37,50% se consideram acima da média. Para o vendedor ser uma pessoa comunicativa é uma obrigação.

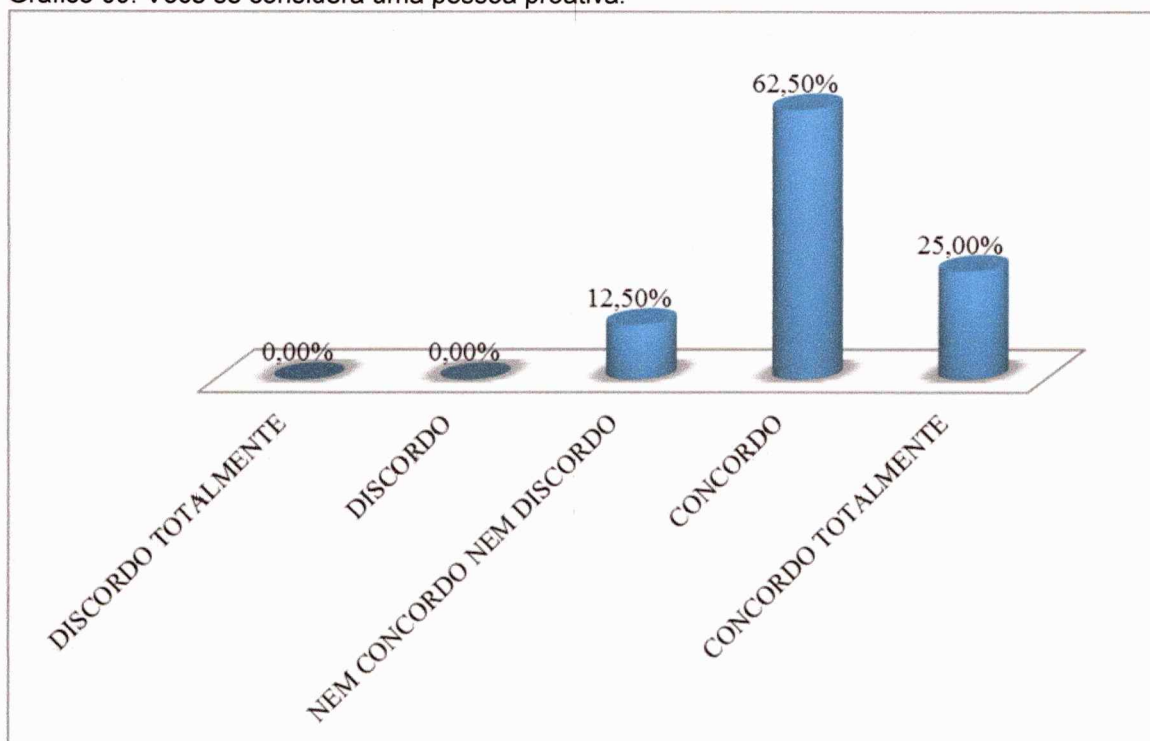
Gráfico 08: Você se apresenta de forma adequada.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 08 que 62,50% dos entrevistados consideram uma pessoa apresentável e 37,50% se consideram acima da média. Para o vendedor ter uma boa apresentação que vai desde fardamento, a sua organização na abordagem ao cliente.

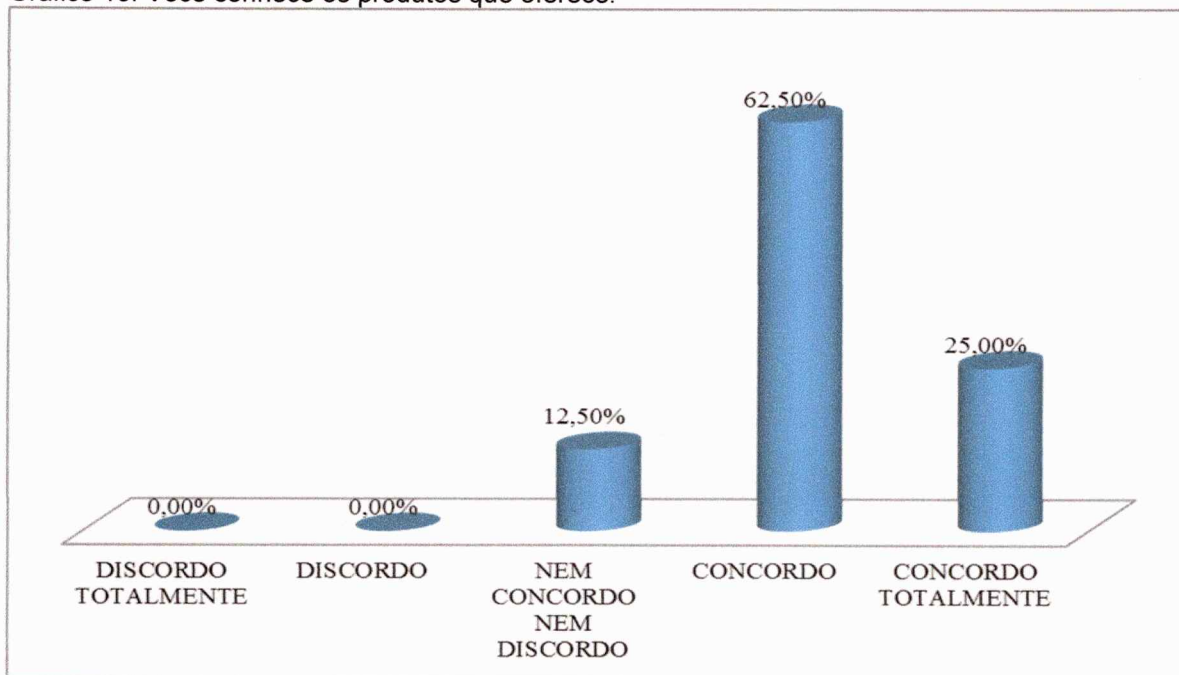
Gráfico 09: Você se considera uma pessoa proativa.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 09 que 62,50% dos entrevistados se consideram uma pessoa proativa, 25,00% se consideram acima da média e 12,50% afirmam que precisam melhorar nesse ponto. Para o vendedor ser uma pessoa proativa é um diferencial, ter atitude e se antecipar aos problemas. Cabe à empresa fazer cursos para aprimorar os vendedores que estão se achando abaixo da média.

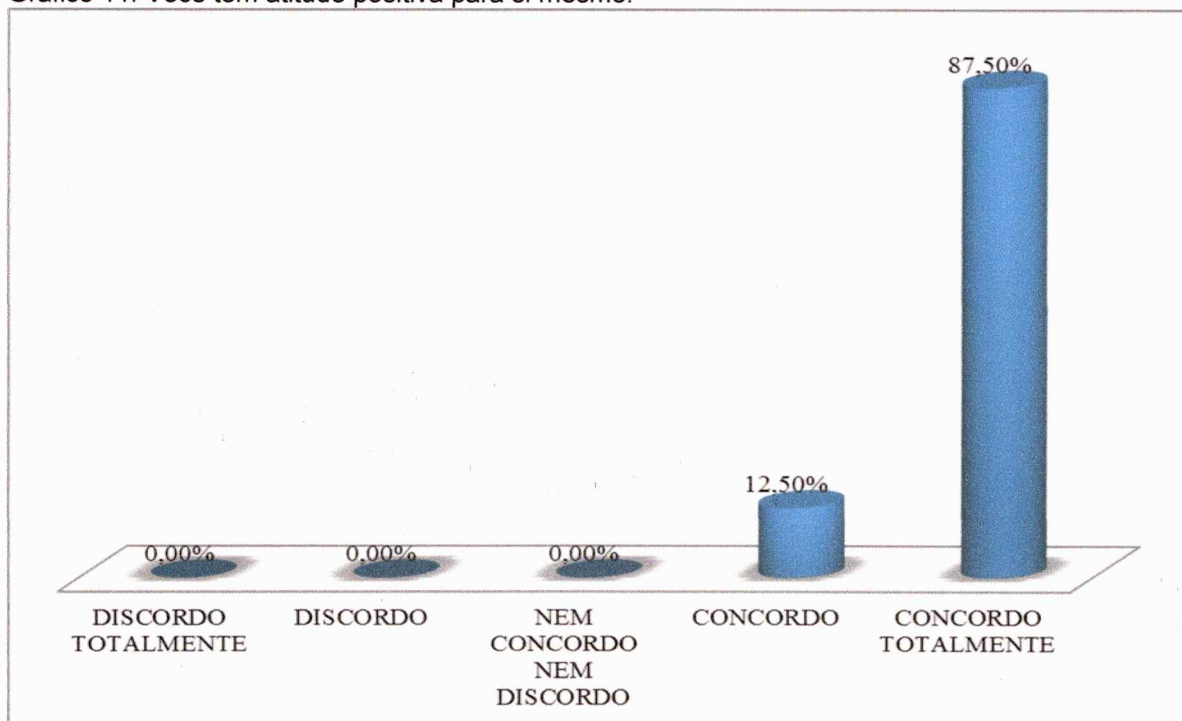
Gráfico 10: Você conhece os produtos que oferece.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 10 que 62,50% dos entrevistados conhecem os produtos que oferta, 25,00% se considera acima da média. Conhecer os produtos que oferece é primordial para ser um vendedor de sucesso.

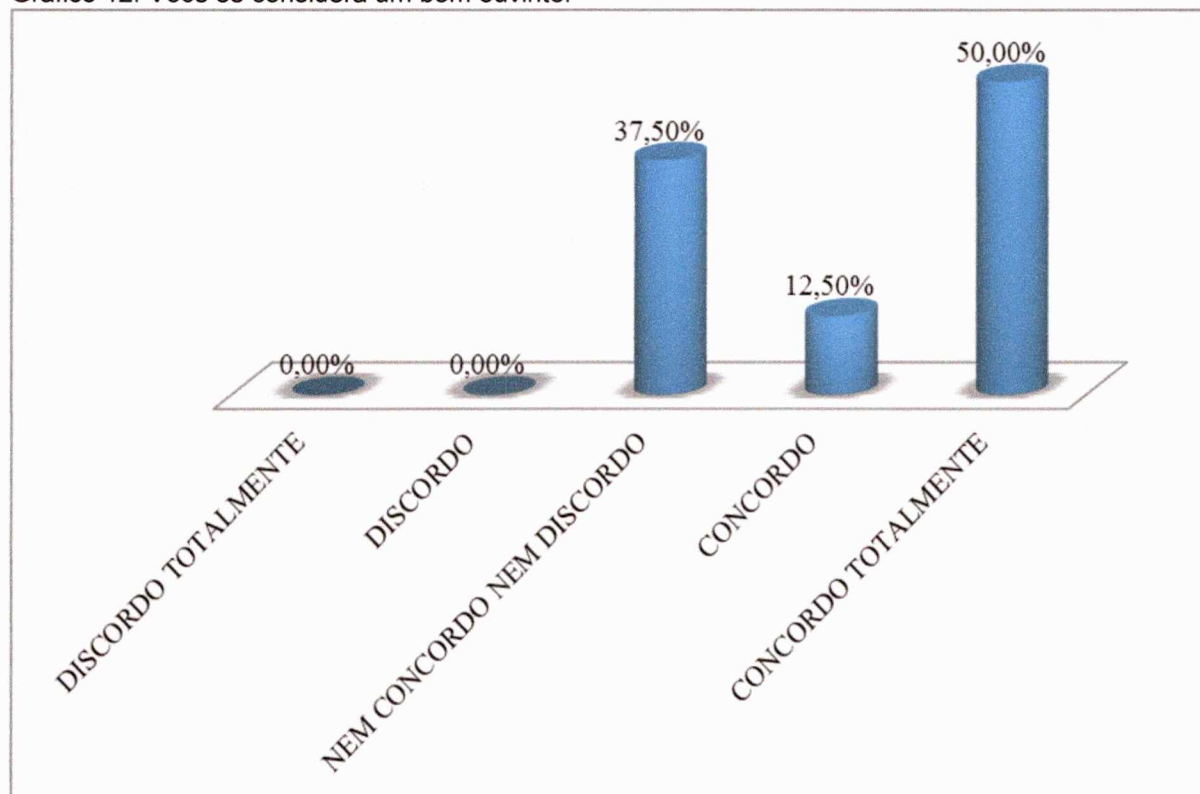
Gráfico 11: Você tem atitude positiva para si mesmo.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 11 que 87,50% dos entrevistados se consideram acima da média e 12,50% afirmam que precisam melhorar nesse ponto. A ideia de pensamento positivo baseia-se na crença de que manter pensamentos centrados em temas positivos, de bem estar e sucesso pessoal pode melhorar as condições psicológicas de um indivíduo e, conseqüentemente, trazer resultados realmente positivos ao alterar seu comportamento.

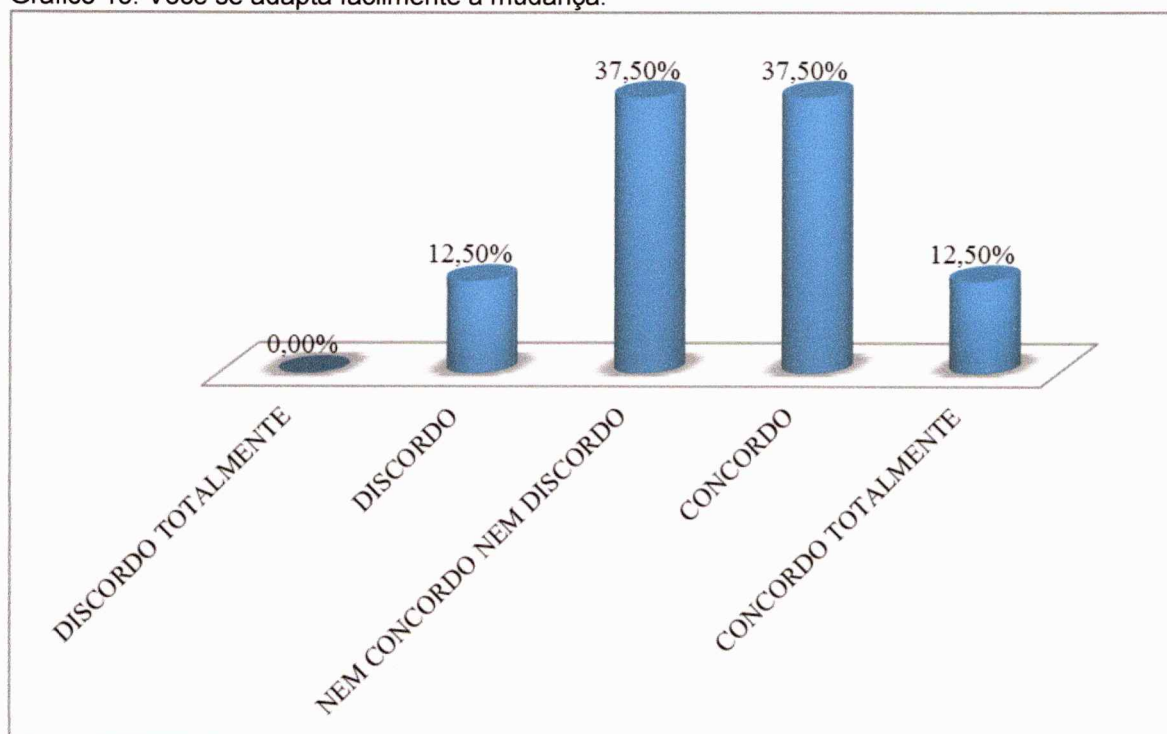
Gráfico 12: Você se considera um bom ouvinte.



Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebem-se no gráfico 12 que 12,50% dos entrevistados consideram bom ouvintes, 50,00% se consideram acima da média e 12,50% afirmam que precisam melhorar nesse ponto. Saber ouvir é arte de fazer com que a outra parte de uma relação/negociação passe para você as informações que serão transformadas em argumentos futuros.

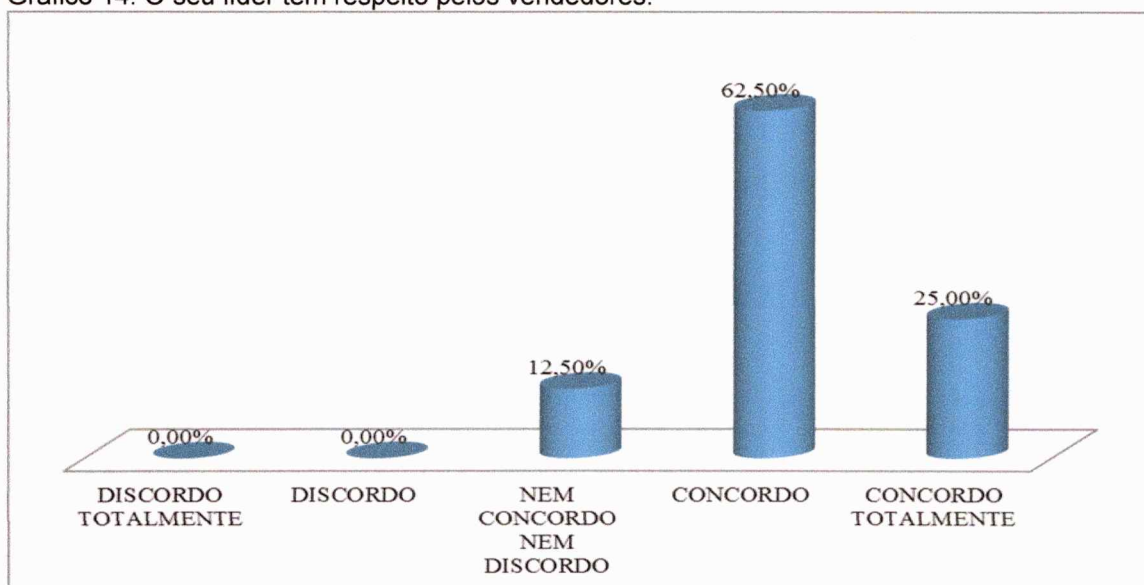
Gráfico 13: Você se adapta facilmente a mudança.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 13 que 37,50% dos entrevistados se adaptam facilmente, 12,50% se consideram acima da média e 12,50% afirmam que precisam melhorar nesse ponto. O mercado muda rápido e perceber a dinâmica das mudanças é uma necessidade e se atualizar é uma questão de sobrevivência nos dias de hoje.

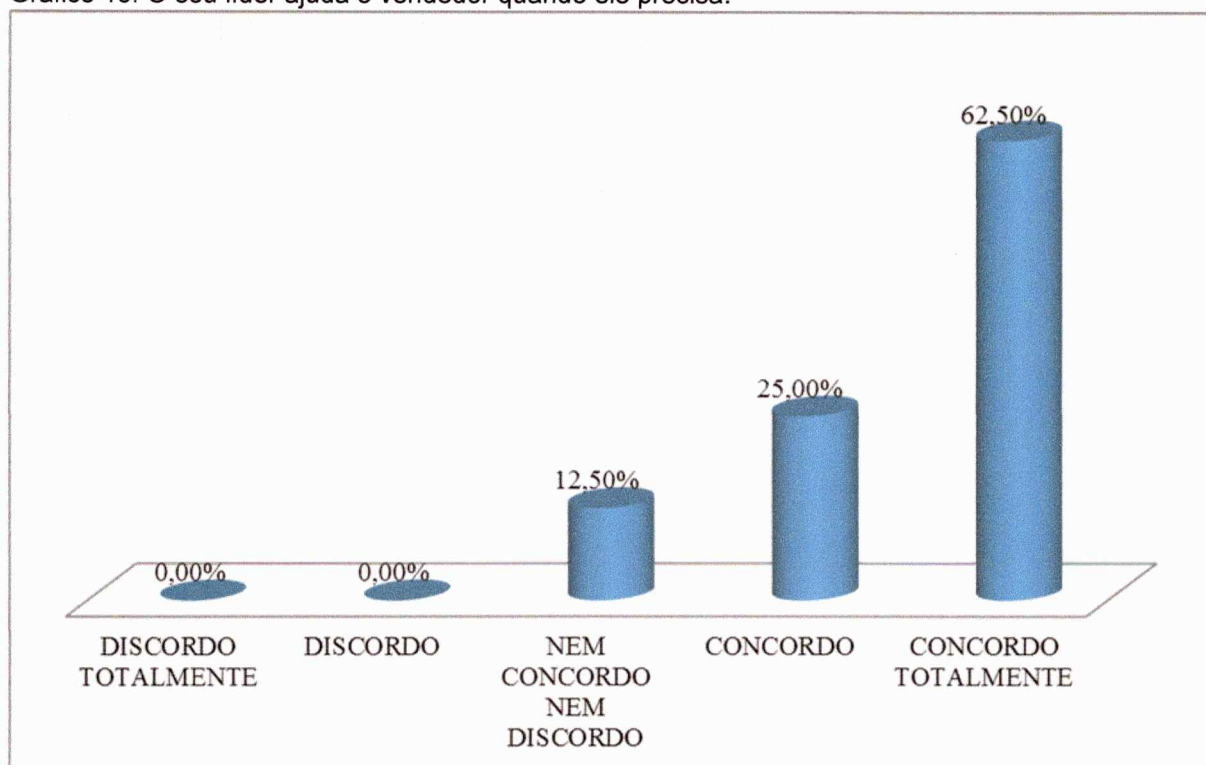
Gráfico 14: O seu líder tem respeito pelos vendedores.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 14 que 62,50% dos entrevistados são tratados de forma respeitosa pelo seu líder direto, 25,00% consideram acima da média o tratamento recebido e 12,50% consideram que seu líder deve melhorar. Um bom líder deve sempre manter o respeito, ética e reconhecimento junto a sua equipe. Sua equipe é sua "cara".

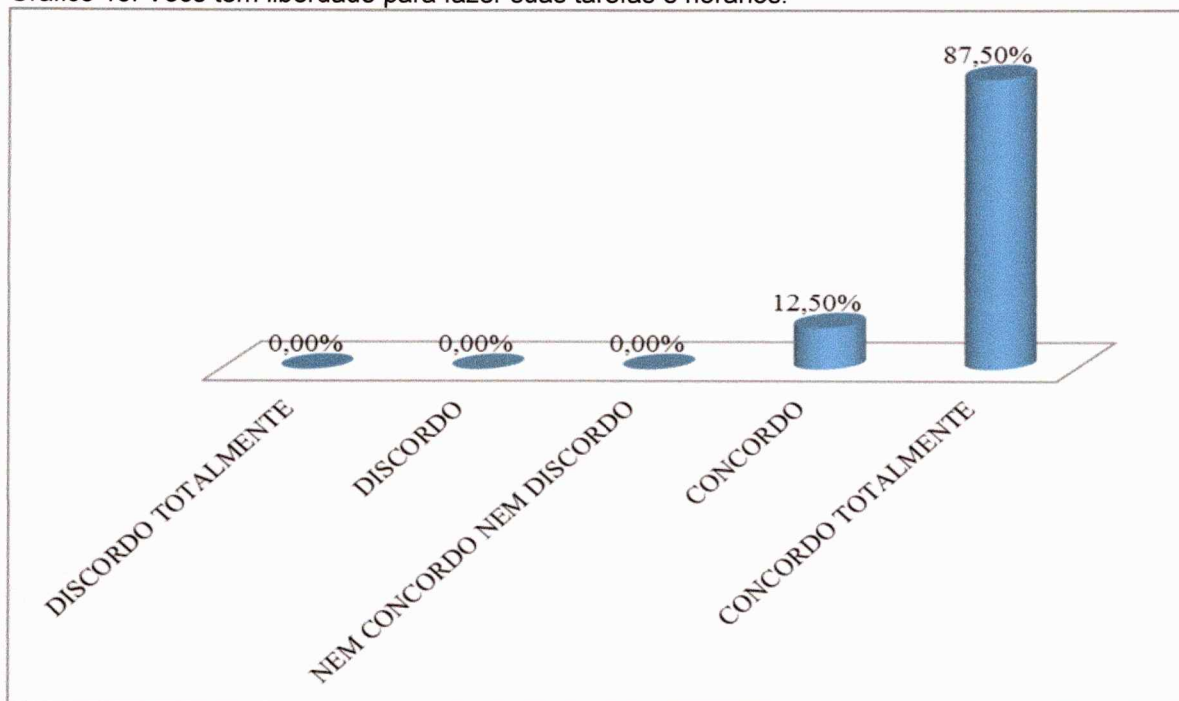
Gráfico 15: O seu líder ajuda o vendedor quando ele precisa.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 15 que 62,50% dos entrevistados consideram que recebem o apoio do seu líder quando necessário acima da média, 25,00% consideram normal o apoio e 12,50% consideram que se líder deve melhorar. O líder tem que identificar as dificuldades encontradas por sua equipe, ações realizadas e alternativas para obter maior resultado em menor espaço de tempo e com maior qualidade.

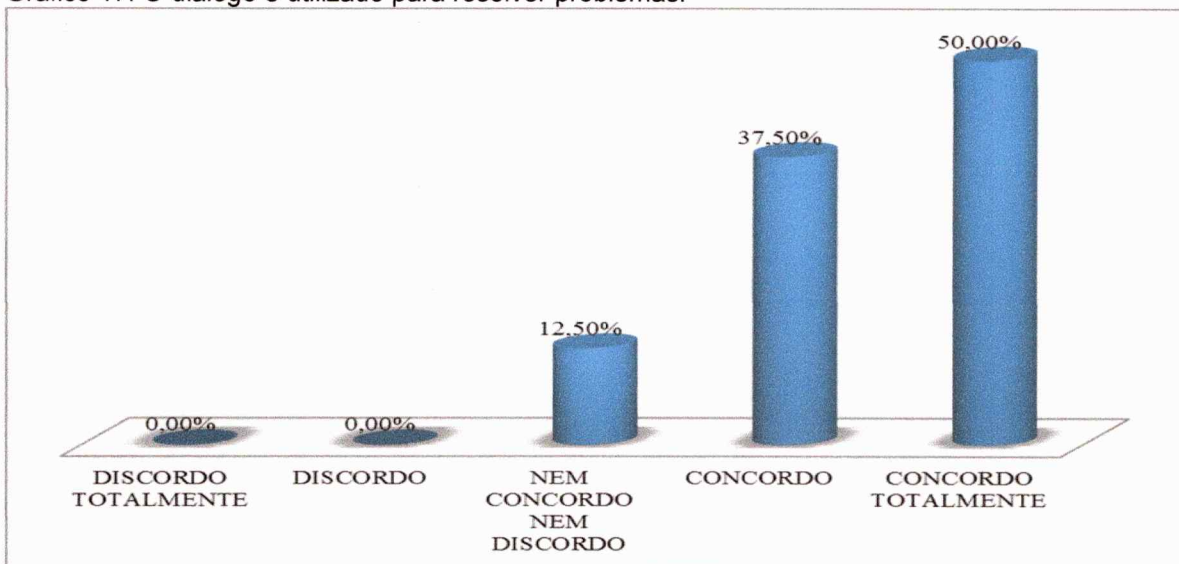
Gráfico 16: Você tem liberdade para fazer suas tarefas e horários.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 16 que 87,50% dos entrevistados consideram que tem liberdade acima da média, 12,50% consideram normal a liberdade que tem. O horário de vendedor quem faz é ele, seu líder direto tem essa ciência, chegando ao resultado esperado por ele e a empresa está dentro da normalidade.

Gráfico 17: O diálogo é utilizado para resolver problemas.

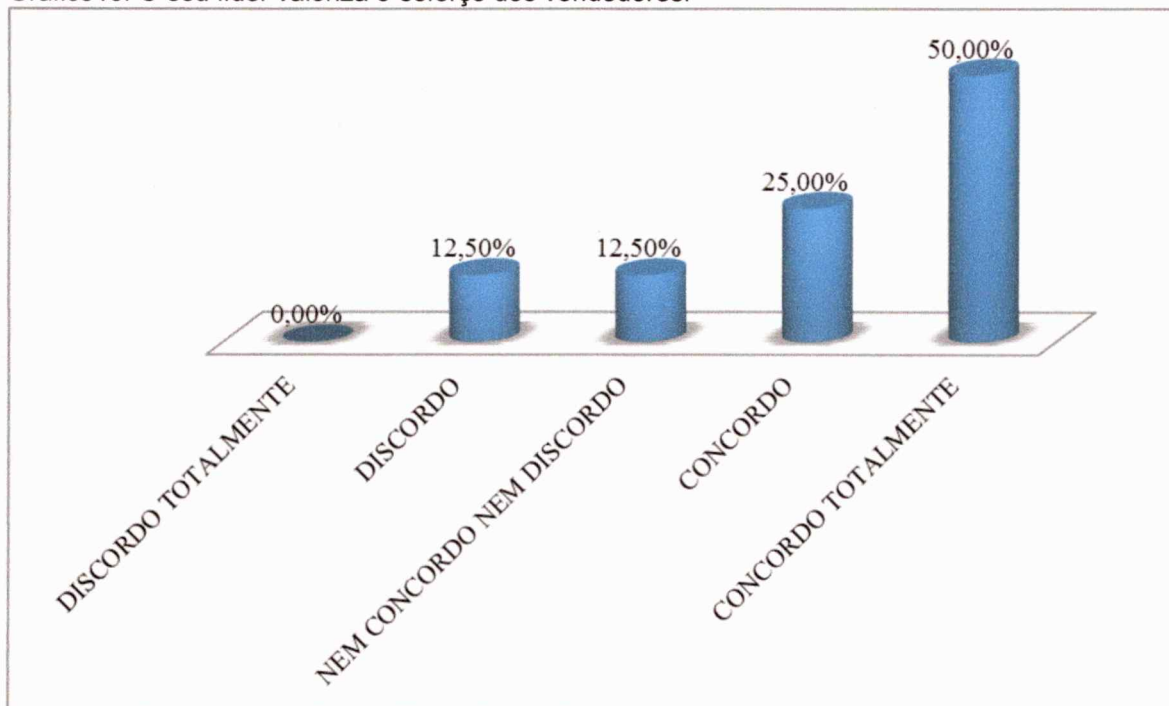


Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 17 que 50,00% dos entrevistados confirmam o que o dialogo existe, 37,50% consideram normal e 12,50% consideram que o diálogo

tem que melhorar. O líder deve estar ciente que os objetivos muitas vezes são muito desafiadores e desta forma deve ter o dom da comunicação para motivar sua equipe e dar o exemplo em busca das metas.

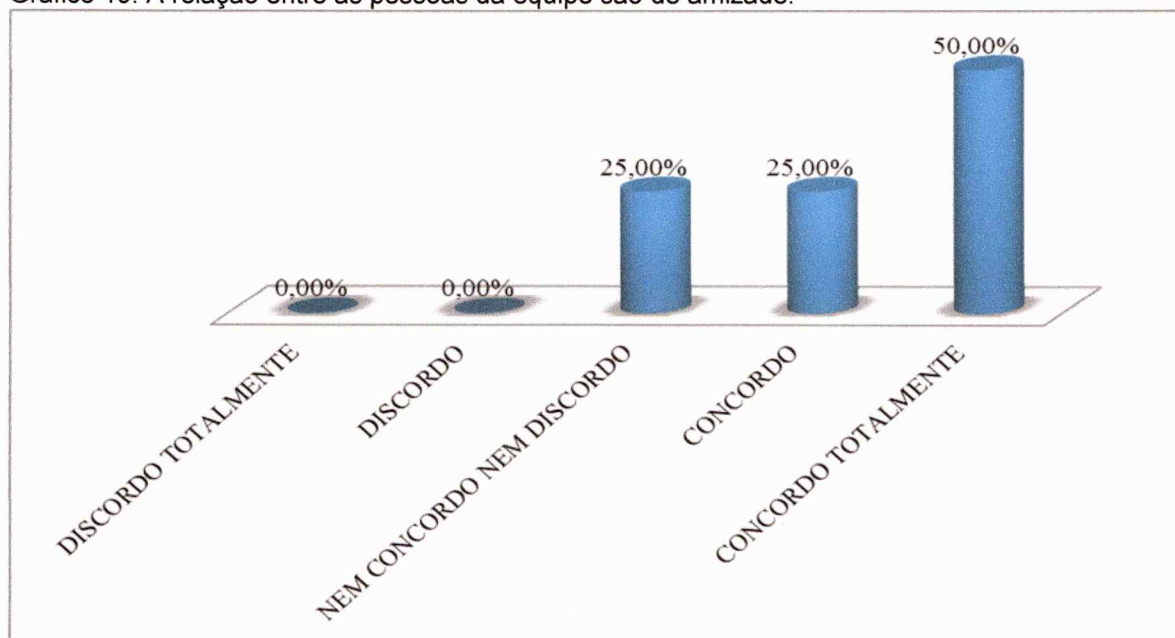
Gráfico18: O seu líder valoriza o esforço dos vendedores.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 18 que 50,00% dos entrevistados confirmam que a valorizam acontece, 25,00% considera normal, 12,50% que essa valorização se ocorre não chega até eles e outros 12,50% confirmam que essa valorização não ocorre. A valorização deve ocorrer sempre e pelo que foi apresentado se veem acontecendo na TP Distribuidora deve melhorar, pois não está sendo percebida por todos.

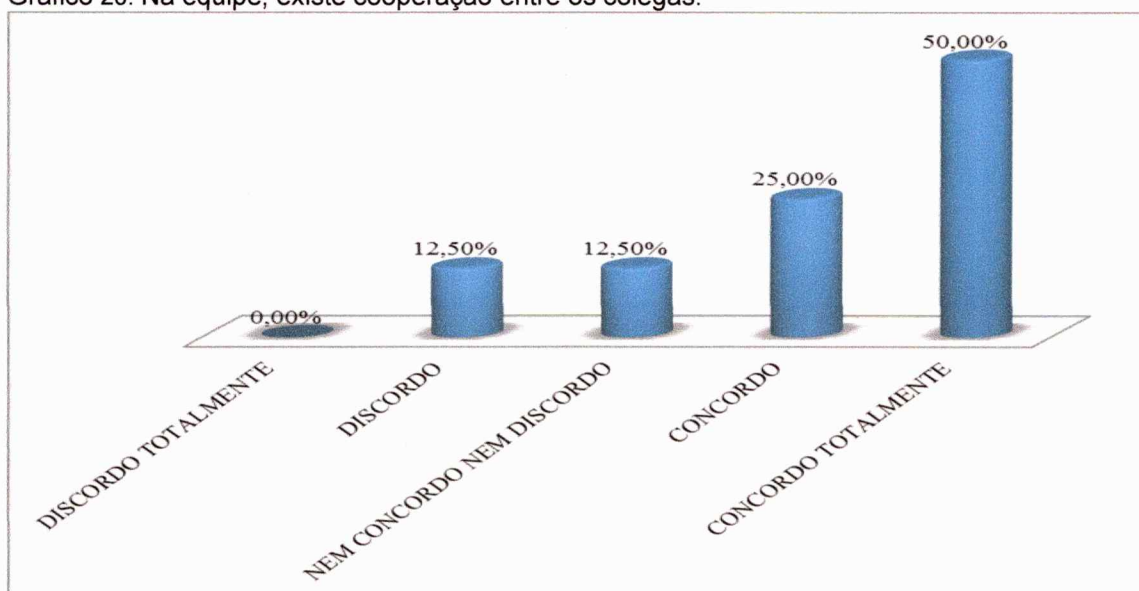
Gráfico 19: A relação entre as pessoas da equipe são de amizade.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 19 que 50,00% dos entrevistados confirmam que existe um bom relacionamento na equipe, 25,00% considera normal. Numa equipe onde as pessoas têm relação de amizade tem um ambiente agradável, e esse é um dos fatores importantes para um bom clima na equipe.

Gráfico 20: Na equipe, existe cooperação entre os colegas.

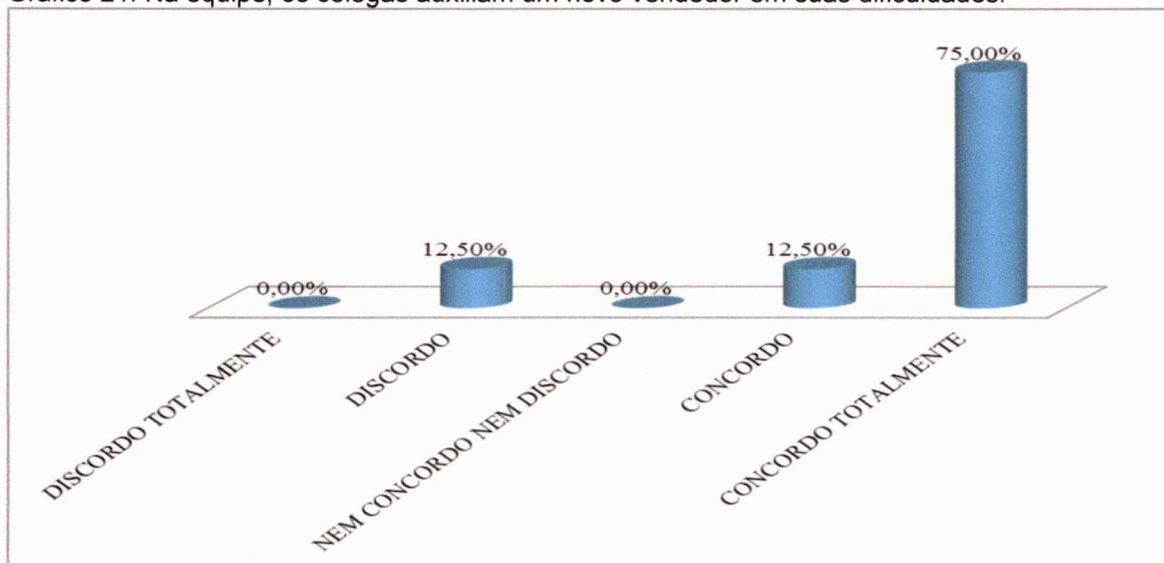


Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 20 que 50,00% dos entrevistados confirmam que existe a cooperação na equipe, 25,00% considera normal. A cooperação entre

vendedores da equipe é muito importante para a construção de um bom relacionamento.

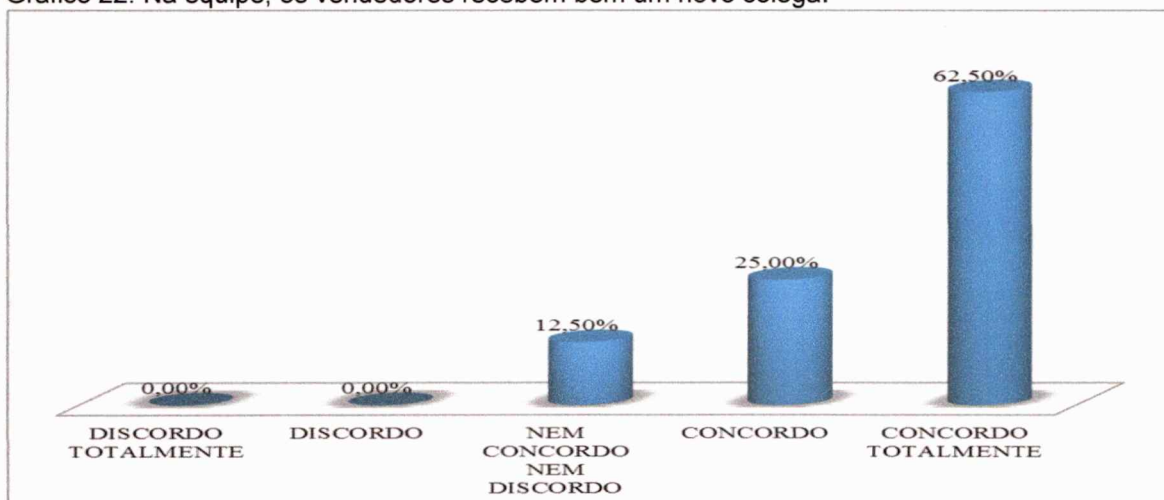
Gráfico 21: Na equipe, os colegas auxiliam um novo vendedor em suas dificuldades.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 21 que 75,00% dos entrevistados auxiliam os novatos em seu início na equipe, 12,50% considera normal e 12,50% confirmam que o auxílio não ocorre. É importantíssimo o auxílio entre os vendedores de uma equipe, pois quando o colega precisa de ajuda e outro ajuda influencia positivamente no resultado da equipe.

Gráfico 22: Na equipe, os vendedores recebem bem um novo colega.

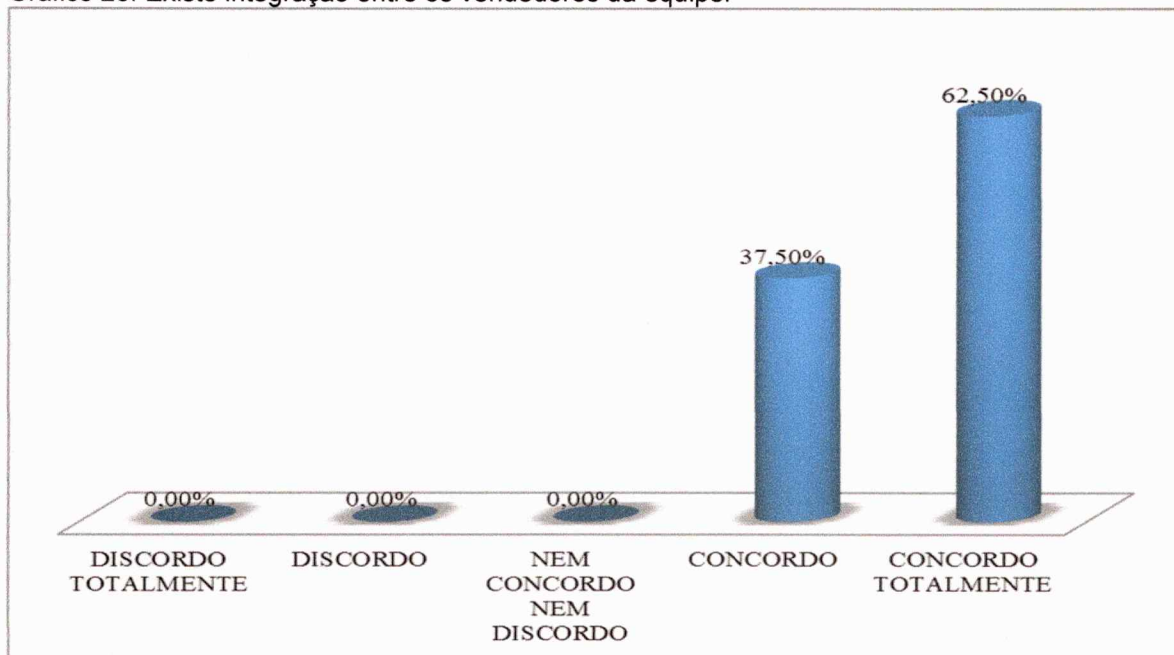


Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 22 que 62,50% dos entrevistados recebem bem seus novos companheiros de equipe, 25,00% considera normal. Receber bem o

novo vendedor auxilia na integração com a equipe, com os processos da empresa e no mercado do qual vai atuar.

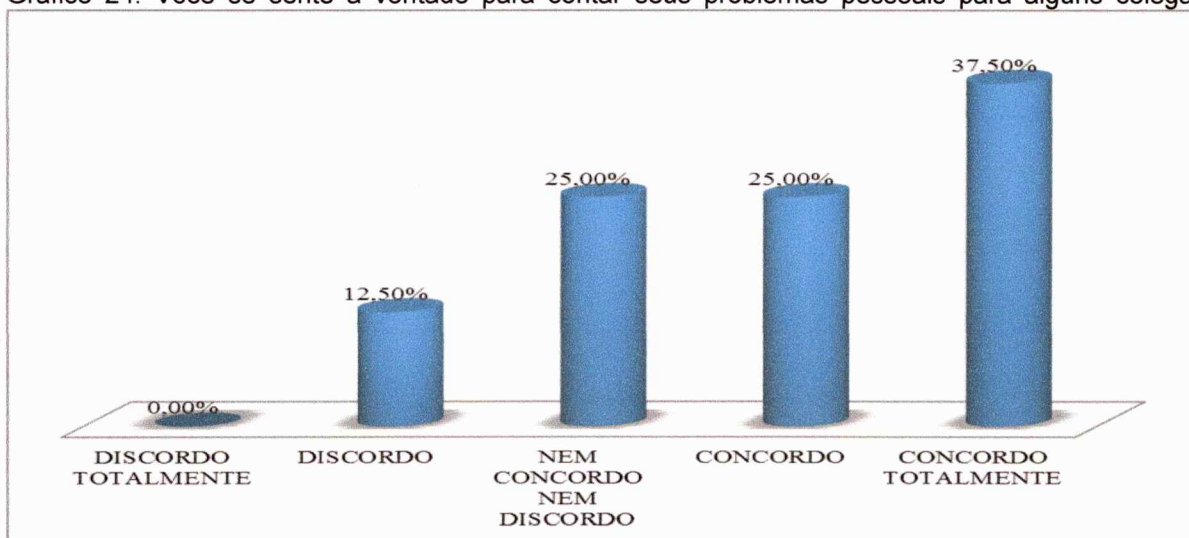
Gráfico 23: Existe integração entre os vendedores da equipe.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 23 que 62,50% dos entrevistados afirmam que a integração existe e 37,50% considera normal. É importante que ele seja bem recebido, acolhido e bem informado, ele deve ser integrado na equipe e para não se sentir um “estranho”.

Gráfico 24: Você se sente à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa realizada na TP Distribuidora, Maio – 2013.

Percebe-se no gráfico 24 que 37,50% dos entrevistados afirmam que se sentem à vontade para conversar sobre seus problemas, 25,00% considera normal e 12,50% não se sentem a vontade para expor seus problemas. Por ser uma equipe pequena e que interage bastante essa liberdade acaba sendo mais fácil.

5 CONCLUSÕES

Na atualidade, as empresas buscam adquirir diferencial competitivo visando continuar atuando no mercado consumidor nacional e internacional. A pesquisa na TP Distribuidora de qual o diferencial competitivo, em sua gestão logística, bem como o nível deste trabalho, apresenta-se algumas teorias sobre o assunto investigado, segundo a pesquisa de campo efetuada junto aos seus vendedores, por fim a conclusão e o diagnóstico sobre a formulação de afirmação ou negação da hipótese em questão.

Pode-se observar nessa pesquisa que o diferencial estratégico do vendedor no mercado varejista supermercadista da TP Distribuidora tem papel vital na política de qualquer organização que queira obter velocidade nas operações, flexibilidade e com menor custo possível. Esta visto que os custos relacionados à logística são um dos que tem maior representatividade na formação do preço final ao consumidor.

Para aumentar o nível de serviço, a função do vendedor é essencial, mas, é fácil aumentar o nível do serviço para o cliente sem preocupar-se com os custos decorrentes, já que não é possível aumentar tal nível sem possuir à disposição uma quantidade mínima de estágios.

Assim, o papel do vendedor exige estratégia e uma boa gestão de demanda, além de estratégias de viabilidade dos itens que devem ser mantidos atualizados quanto à disponibilidade em estoque. Isso é imprescindível para que os clientes sejam bem atendidos.

Porém, com os resultados obtidos, pode-se observar que o diferencial estratégico dos vendedores da TP Distribuidora, dos atributos e habilidades, sociáveis, sinceros, honestos, confiáveis, gostam de lidar com as pessoas, tem muita disposição para batalhar e ajudar, são criativos e entusiasmados, conhecem bem os produtos, transmitem segurança para o cliente com esse conhecimento, deixando, assim, os clientes confortáveis no atributo “saber ouvir”, demonstrarem empatia, atenção e interesse no cliente, através da observação do contato visual, fazendo com que sejam perceptíveis suas emoções, sempre dialogando para que tudo seja bem esclarecido. Já no atributo adaptabilidade, alguns têm dificuldade devido à resistência a mudanças, mas, apesar dessa resistência, ao perceber as necessidades, adaptam-se aos novos métodos de

vendas propostos pela empresa e, com um grande diferencial, mantêm sua identidade.

A empresa tem a mudança como marca para conquistar e encantar através de uma prestação de serviço, conhecendo o seu cliente, suas reais necessidades, e, para isso, a empresa investe constantemente nos seus profissionais de vendas.

Na empresa investigada, o vendedor, além de vender, como em outras áreas da empresa, dá sua opinião sobre os pontos falhos e sugere ao seu supervisor novos rumos de trabalho, em que seus vendedores representam seus clientes perante a empresa, representam sua empresa perante o cliente, coordena as atividades de apoio, aproveita o contato com o cliente, conhece seu perfil emocional, faz da melhor maneira a operação comercial etc.

É imprescindível ressaltar que não foi possível obter conclusões precisas a respeito do questionamento, mas que, segundo as informações coletadas, chegamos à constatação de que o grande diferencial, além dos já citados, é o humano, é a consideração de uma grande família na qual todos se envolvem e estão envolvidos.

A montagem de uma estratégia eficiente, para a organização, passa pela capacidade de desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado. Para o setor de distribuição de alimentos a estratégia competitiva deve estar orientada para os serviços. Neste ponto, a qualidade do atendimento, o preço praticado, o mix de produtos, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos por cada distribuidora de alimentos.

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos vendedores da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias. No segmento de serviços (como é o caso dos TP distribuidora), o cliente está presente no momento da realização da "produção". Sendo assim, deve existir uma sinergia entre empresa e clientes (organização e indivíduos). Isto tem como consequência a tão procurada fidelização. Assim, se de um lado tem-se a valorização e profissionalização do corpo gerencial, de outro, tem-se a contratação de mão-de-obra não vinculada à empresa. Este processo ocorre principalmente nas entregas de produtos. Estes postos de trabalho são de extrema importância dentro da distribuição, pois constituem um dos últimos elos entre o cliente e a distribuidora. Ao contrário deste processo, o segmento valoriza

o corpo operacional de vendedores e supervisores, através de treinamento, reciclagem e desenvolvendo suas competências individuais.

Na busca pela competitividade, TP distribuidora não deixa de lado a excelência operacional. O uso de tecnologias nos processos administrativos, bem como na integração com os clientes e vendedores é considerado fundamental na consolidação da estratégia orientada para os serviços. A TP distribuidora tem uma visão global da sua cadeia de valores, pois a eficiência de cada vendedor depende da eficiência do conjunto de atores que compõem o ciclo produtivo. Tem-se, então, a necessidade de uma dupla ação estratégica: orientada para o serviço, mas com uma excelência operacional.

O diferencial estratégico dos vendedores da TP Distribuidora baseia-se no foco nos produtos que a empresa tem a distribuição exclusiva aqui no estado. Esse trabalho visa diminuir as rupturas dos produtos no ponto de venda do nosso cliente, a exposição, acompanhamento da venda e a pesquisa de campo do vendedor, que nada mais é do que a conversa com o consumidor final no próprio estabelecimento do nosso cliente. O vendedor faz a abordagem ao consumidor final na hora da compra, onde tira suas dúvidas e dá as devidas orientações de como melhor utilizar o produto do qual ele está comprando para seu consumo.

Com esse trabalho o resultado irá garantir produtos nas gôndolas, preços competitivos e um nível de serviço que tenha como consequência a fidelização e a satisfação do nosso cliente, como também do cliente do nosso cliente.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hiel, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.

BERNADINHO REZENDE. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

COBRA, Marcos. **Marketing Casos Brasileiros**. São Paulo: Cobra, 1984.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1994

COBRA, Marcos _____. **Marketing de serviços financeiros**. 3. ed: São Paulo: Cobra, 2007.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competência**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, Robert. CRAIG, James. **Gerenciamento estratégico**. [S.l.] : Ed: Littera mundi, 1999.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, [20--?]. p.567-575.

HOFER C. W. e D. SCHENDEL, 1978, **Strategy formulation: Analytical Concepts**, West publishing Company.

JAUCH, L.R. e W.F GLUECK, 1980, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000. p.596-622.

LOBOS, Júlio. **(Em) Cantando o Cliente Interno e Externo**. São Paulo: Nobel, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIGUEL, Nicolau A. A venda pessoal. In: **Gestão de marketing**. São Paulo. Saraiva, 2001.

MACEDO, Gutemberg, B. de. **Empregue seu talento**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

MANFREDI, Sílvia M. Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões conceituais e políticas. **CEDES: Educação e sociedade**. Campinas: CEDES, n. 64, set. 1998. p. 13-49.

OLIVEIRA, Sílvia L. **Tratando de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICHARDSON, R. et. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSE, C. **Marketing: teoria e pratica no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: [s.n], 1999.

RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro : FGV, 2005.

RUAS, Roberto L.;ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Antônio R. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro : DP&A editora, 2001.

STONE & WOODCOK, Merlin, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera mundi, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoa**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para a conclusão do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte, UNI-RN. A sua opinião é fundamental, pelo que, desde já, solicitamos e agradecemos a máxima objetividade e sinceridade nas respostas que se segue, para que possamos analisar o clima organizacional e sua influencia na satisfação dos funcionários da empresa TP Distribuidora. Desde já agradeço a colaboração e garanto sigilo dos dados.

INSTRUÇÕES

1. O questionário possui 27 questões.
2. Em cada questão marque com uma escala de 1 a 5 a sua resposta, de acordo com os itens abaixo:

1 - DISCORDO TOTALMENTE; 2 – DISCORDO; 3 – NEM CONCORDO
NEM DISCORDO; 4 – CONCORDO; 5 – CONCORDO TOTALMENTE

PARTE I - PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

1-Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

2-Faixa Etária

☐ Abaixo de 25 anos ☐ De 31 a 35 anos ☐ De 41 a 45
☐ De 25 a 30 anos ☐ De 36 a 40 anos ☐ Acima de 45 anos

3-Estado Civil

☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a)
☐ Solteiro (a) ☐ Separado (a) ☐ Outro

4-Renda Familiar (em Salários Mínimos)

☐ Menos de 1 SM ☐ De 3 a 4 SM ☐ De 7 a 8 SM
☐ De 1 a 2 SM ☐ De 5 a 6 SM ☐ Acima de 8 SM

5- Escolaridade

☐ 1º grau completo ☐ 2º grau completo ☐ 3º grau completo
☐ 1º grau incompleto ☐ 2º grau incompleto ☐ 3º grau incompleto

6- Tempo de empresa

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a 3 anos ☐ Acima de 3 anos

PARTE II - QUESTIONÁRIO

1	Você é uma pessoa comunicativa.	
2	Você se apresenta de forma adequada.	
3	Você se considera uma pessoa proativa.	
4	Você conhece os produtos que oferece.	
5	Você tem atitude positiva para si mesmo.	
6	Você se considera um bom ouvinte.	
7	Você se adapta a mudança facilmente.	
8	O seu líder tem respeito pelos vendedores	
9	O seu líder ajuda o vendedor quando ele precisa.	
10	Você tem liberdade para fazer suas tarefas e horários.	
11	O diálogo é utilizado para resolver os problemas.	
12	O seu líder valoriza o esforço dos vendedores.	
13	As relações entre as pessoas da equipe são de amizade.	
14	Na equipe os colegas auxiliam um novo vendedor em suas dificuldades.	
15	Na equipe, existe cooperação entre os colegas.	
16	Na equipe, os vendedores recebem bem um novo colega.	
17	Existe integração entre os vendedores da equipe.	
18	Você se sente à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	

ANEXOS

QUADRO 1 – ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA NA LITERATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afectação de recursos para atingir esses objetivos.	- Objetivos - Meios - Afectação de recursos				Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	- Objetivos - Meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	- Meios: - Produtos/Mercado - Vetor - Crescimento - Vantagem competitiva - Sinergia	X			Conselho de Administração

Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	- Definição do negócio - Características da "performance" - Afectação de recursos - Sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro.			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.	- Objetivos - Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	- Meios	X Algumas organizações não têm estratégias explícitas			Administração

Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. E elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.	- Objetivos - Meios			X	

Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vistas a atingir um objetivo.	- Meios - Afectação de recursos	Processo racional técnico-económico	Processo político de identificação dos atores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação.		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar, de forma determinante e durável, as atividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação	Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.	
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afectação de recursos envolvendo, de forma durável, o futuro da empresa.	- Afectação de recursos	X			

Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.					X	
Max e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afectação de recursos.	- Objetivos - Meios - Afectação de recursos	X				

Fonte: [http://www.antonio-fonseca.com/Unidades Curriculares/3-Ano/Planeamento e Gestão Estratégica](http://www.antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica).