IBPEX – INSTITUTO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO

RHÓDI ELINÉIA DOS SANTOS LIMA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

CURITIBA/PR

2012

RHÓDI ELINÉIA DOS SANTOS LIMA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS

Trabalho apresentado para a obtenção do Título de   
Especialista em Gestão de Pessoas.

Professor Orientador: Rony Ahlfeldt

Curitiba / PR

2012

**RESUMO**

Este trabalho através da utilização metodológica de estudo de caso exploratório e descritivo, aborda a importância e os benefícios do foco em competências na gestão dos tele vendedores da empresa estudada. Inicia com a análise dos fundamentos e das variáveis que envolvem o processo de vendas, o mercado e a aplicação do telemarketing e ainda o perfil do comprador industrial, que é o foco do trabalho dos vendedores em questão, parte para o aprofundamento do conhecimento e da aplicação do conceito de competências detalhando o histórico e a evolução da gestão com base em competências, o tripé do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) e o mapeamento de competências.

Para a aplicação do conceito utiliza-se das ferramentas de pesquisa com o objetivo de fazer o desdobramento das competências da organização e do cargo em questão, concluindo com o estabelecimento do perfil ideal do tele vendedor para a empresa estudada.

Palavras-chave: competências, CHA, *telemarketing,* vendas, gestão de pessoas.

Sumário

[1. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO 6](#_Toc314720560)

[2. CONCEITOS DE *MARKETING* E VENDAS 9](#_Toc314720561)

[3. *TELEMARKETING* 28](#_Toc314720562)

[4. GESTÃO DE PESSOAS 34](#_Toc314720563)

[5. O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS 42](#_Toc314720564)

[6. METODOLOGIA 51](#_Toc314720565)

[7. ANÁLISE DOS RESULTADOS 56](#_Toc314720566)

[8. BIBLIOGRAFIA 69](#_Toc314720567)

**INTRODUÇÃO**

O mundo dos negócios gira em torno da compra e venda de produtos e serviços, essas transações comerciais fazem o sistema econômico pulsar e impulsionam as empresas a buscar diariamente meios para conquistar mercado, divulgar seus produtos e fidelizar clientes, a fim de se manter ativas no mercado e garantir um espaço no mundo corporativo. Este movimento constante produz inúmeras mudanças que forçam as empresas a repensarem suas formas de atuar, pois produto bom e eficiência operacional não são mais suficientes para conquistar a diferenciação por muito tempo. Segundo Porter (1996) a concorrência pode copiar rapidamente qualquer posição de mercado e sair na frente conquistando vantagem competitiva, e para ele o ideal para criar as vantagens competitivas é alinhar as diversas ferramentas disponíveis criando uma conexão entre as atividades, com objetivo de agregar valor que impactem diretamente no cliente, e que posicionem a empresa de tal forma que seus diferenciais se tornem difíceis de serem copiados pelos rivais.

Entre as várias ferramentas de gestão e estratégias organizacionais, investir em pessoas tem despontado como um dos grandes trunfos de diferenciação e competitividade. Segundo Chiavenato (2006) uma grande vantagem competitiva das empresas provém das pessoas que nela trabalham, pois são as pessoas que detém o conhecimento e as competências que podem aumentar a participação no mercado, diminuir a concorrência e tornar a empresa mais lucrativa. Encontrar o equilíbrio entre o desempenho das atividades desenvolvidas pela organização, de onde provem as receitas, e a gestão das pessoas envolvidas nesse processo é o grande desafio do momento.

Para suprir essa necessidade a moderna prática de gestão por competências tem surgido, com o objetivo de compreender e alinhar o perfil da organização e o perfil do colaborador a tal ponto que se transforme em diferenciais percebidos pelos clientes agregando valor econômico à organização. A gestão por competências vem para criar a identidade da empresa, e para isso exige que os “o ques” os “comos” e os “porquês” sejam esclarecidos, pois para que os objetivos da empresa sejam atingidos na gestão por competências é necessária à compreensão do que a empresa faz, porque ela existe, qual é a característica do meio em que está inserida, quais fatores interferem no seu desempenho, como esses fatores se interligam e qual a relevância dos mesmos, e ainda como são desempenhada as tarefas em ­cada cargo, quais são as responsabilidades e comportamentos de cada colaborador, e o que cada um deve fazer para que o sistema funcione e conquiste a satisfação de todos.

Nesta pesquisa serão analisadas estas variáveis iniciando com o estudo da administração de marketing e vendas para uma profunda compreensão do meio em que a empresa onde está sendo realizado este trabalho está inserida, o papel do vendedor e o perfil do comprador industrial, pois conhecer os motivos e objetivos dessas duas figuras presentes em todas as transações comerciais é preparo para encarar os grandes desafios do processo de vendas. Por fim será abordado a gestão por competências, com ênfase no mapeamento das competências que é a identificação e descrição dos conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados.

|  |
| --- |
|  |

# DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

* 1. Delimitação do tema

Competências necessárias para o cargo de tele vendedor de uma empresa distribuidora de ferramentas e equipamentos.

*O Problema*

            Para o cargo de vendedor normalmente as empresas buscam por pessoas dinâmicas, comprometidas e que saibam se expressar. Embora sejam competências importantes e necessárias, se baseiam em uma cultura comercial de muitas empresas no Brasil como uma forma “genérica” de se estabelecer o perfil do vendedor, normalmente sem analisar os meios em que a empresa que está buscando novos talentos ou desenvolvendo colaboradores está inserida. A generalização das competências que se busca, sem fazer os desdobramentos do cargo e do perfil que se almeja, acarreta em más contratações e precária gestão das pessoas, pois ambas as partes, empresa e o profissional, não sabem exatamente o que querem ou o que buscam.

Sendo assim, a questão é: Em que medida o mapeamento das competências pode melhorar a gestão da equipe de tele vendedores da empresa Z e também dar mais assertividade nas contratações?

* 1. Justificativa

A gestão por competências, que agrega em suas funções o mapeamento de competências, tem despontado no mercado como uma forma eficiente de gerir pessoas, ao passo que trabalha pontualmente analisando as características das pessoas que fazem parte da organização e sistematicamente analisando a empresa como um todo ao relacionar as suas competências organizacionais, descobrindo os seus diferenciais competitivos e definindo o perfil necessário para que as pessoas e a organização conquistem o sucesso. Chiavenato (2003) aborda o assunto de competências dizendo que é uma forma de gestão baseada em dados reais levantados das características da empresa e totalmente mensuráveis:

Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATO, 2003)

            Parte desta idéia, o principio de diagnosticar as competências essenciais de cada cargo dentro da organização e de desenvolver em cada individuo as habilidades e atitudes que essas competências requerem. Diante deste cenário fica claro a importância da empresa ter bem definido o que espera de cada pessoa que ocupa os mais diversificados cargos da organização e assim ter um referencial para contratações, avaliações e desenvolvimento.

* 1. Objetivo Geral

        Propor um modelo de gestão por competências para os cargos de tele vendedor da empresa Z.

* 1. Objetivos específicos

- Analisar o processo de vendas

- Analisar o mercado de telemarketing

- Descrever as funções do cargo de tele vendedor

- Identificar as competências necessárias para o cargo de tele vendedor da empresa estudada.

# CONCEITOS DE *MARKETING* E VENDAS

Para desempenhar o seu papel no mercado, cada empresa busca um meio para executar seus planos de ações e estratégias de vendas e neste caso a empresa estudada optou pela venda por telefone, ou como conhecido mundialmente *telemarketing* (ou, televendas). O *telemarketing* é uma poderosa ferramenta de vendas, pois com menor custo que a venda porta a porta atinge muitos mais clientes em menos tempo. Para que possamos compreendê-lo de forma mais clara é importante analisarmos as palavras que o compõem e que lhe dão significado: *marketing* e vendas. Existe muita confusão ao tentar diferenciar marketing de vendas e muitas vezes acaba-se dizendo que são palavras sinônimas, porém para Chiavenato (2005) as vendas fazem parte de um conjunto maior de atividades que se denomina marketing. Para ele o marketing é uma filosofia de gestão que coloca o consumidor no foco de todas as atividades desenvolvidas pela empresa e envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir a marca, atender e fidelizar os clientes. O objetivo central do *marketing*, segundo ele é criar relacionamentos duradouros e satisfatórios para os clientes.

A palavra *marketing* deriva do latim “mercare” que significa comercializar e foi muito utilizada no antigo império Romano, embora nesta época tudo o que se produzia era comprado, a oferta era igual ou menor que a procura, não havia esforço para vender, por isso o *marketing* da forma que conhecemos hoje era desnecessário. No século passado com a revolução industrial houve o aumento da oferta de produtos e por esse motivo surgiu a necessidade do *marketing*, com o objetivo de promover a venda dos produtos e gerar a necessidade nos consumidores aumentando assim a demanda. Nos dias atuais *marketing* é um termo utilizado nas mais variadas situações e interpretado pelas pessoas muitas vezes com enfoque negativo, pois associam *marketing* com a venda de produtos sem necessidade, propagandas enganosas, jogada das empresas para promover seus produtos e iludir o cliente. Alguns autores acreditam que essa interpretação errônea do *marketing* no Brasil pode ter surgido quando o termo começou a ser usado no país, pois era um momento onde existiam grandes monopólios, oligopólios e grandes estatais que dominavam a economia e os consumidores não tinham muitas opções de compras, outros autores associam a má interpretação ao fato da palavra ser muito utilizada nas campanhas políticas onde os “marqueteiros” buscam criar alternativas muitas vezes pouco convenientes e aceitáveis para garantir a eleição dos candidatos. (COBRA, 2005; DANTAS, 2008)

A verdade é que o tema gera discussões quanto a sua interpretação e definição, para Las Casas (2004), a palavra *marketing* pode ser traduzida em português como “mercado em ação”. Ele utiliza a definição clássica da Associação Americana de *Marketing* como base para a compreensão do termo, que conceitua *marketing* como: “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos das empresas e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade. (LAS CASAS, 2004)

Kotler conceitua *marketing* como: (1998, p. 31) “... é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Phillip Kotler (2000) trouxe uma nova abordagem para o *marketing*, pois ao contrario de muitos outros autores que viam o *marketing* como simples ferramenta para aumentar a demanda de alguns produtos, para ele a verdadeira função do *marketing* é administrar a demanda, gerenciando o nível, a regulagem do tempo, e a composição da demanda. Ele foi o precursor do *marketing* moderno, que mudou o enfoque do produto para o enfoque no mercado e no cliente, trouxe grande contribuição para as empresas ao mostrar a importância de mudar o foco de venda do produto para o foco na satisfação das necessidades. Kotler (2000) afirma que se a empresa quer se manter competitiva todos os departamentos da organização devem se preocupar em ganhar a preferência do cliente, segundo ele “se você não pensa no cliente, não pensa em coisa alguma”. Em seu livro ele cita o caso da empresa General Electric, onde o então presidente Jack Welch, fez uma afirmação que resume essa nova forma de pensar: *“As empresas não são capazes de dar estabilidade de emprego. Só os clientes são”,* com esse conceito ele fez com que todos os funcionários da GE tivessem consciência de que cada ação deles dentro da empresa, indiferente do setor, tem grande impacto sobre o cliente, por isso todos devem estar envolvidos com *marketing* dentro da organização.

Os autores Kotler e Chiavenato ressaltam que com o passar do tempo, novos campos de visões vão surgindo dentro do conceito de *marketing*, como é o caso do *marketing* de relacionamento que foca o relacionamento de longo prazo entre a empresa e o cliente, eles dizem que é importante que as empresas se adaptem a essas tendências para garantirem seu lugar no mercado globalizado e competitivo. Como Chiavenato (2005) diz, o objetivo central do *marketing* é criar relacionamento com os clientes, ou seja, ir além da simples negociação de produtos ou serviços para à superação das expectativas do cliente através da excelência no atendimento, é focar nos clientes já atendidos desenvolvendo e estreitando relações, é criar laços que permitam que o cliente confie e tenha a organização como primeira opção.

Kotler (2000) também compartilha dessa visão do *marketing*, com foco em relacionamento e com ênfase nas pessoas, ao dizer:

“O marketing de relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada. Os vendedores que trabalham com cliente-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estarão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios. Devem monitorar clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras.” (KOTLER 2000, p.659)

* 1. Composto de Marketing

A Associação Americana de *Marketing*, diz que *marketing* pode ser resumido como o planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico, ou seja, o famoso 4P’s de Jerome McCarthy, que são produto, preço, ponto de venda e promoção.

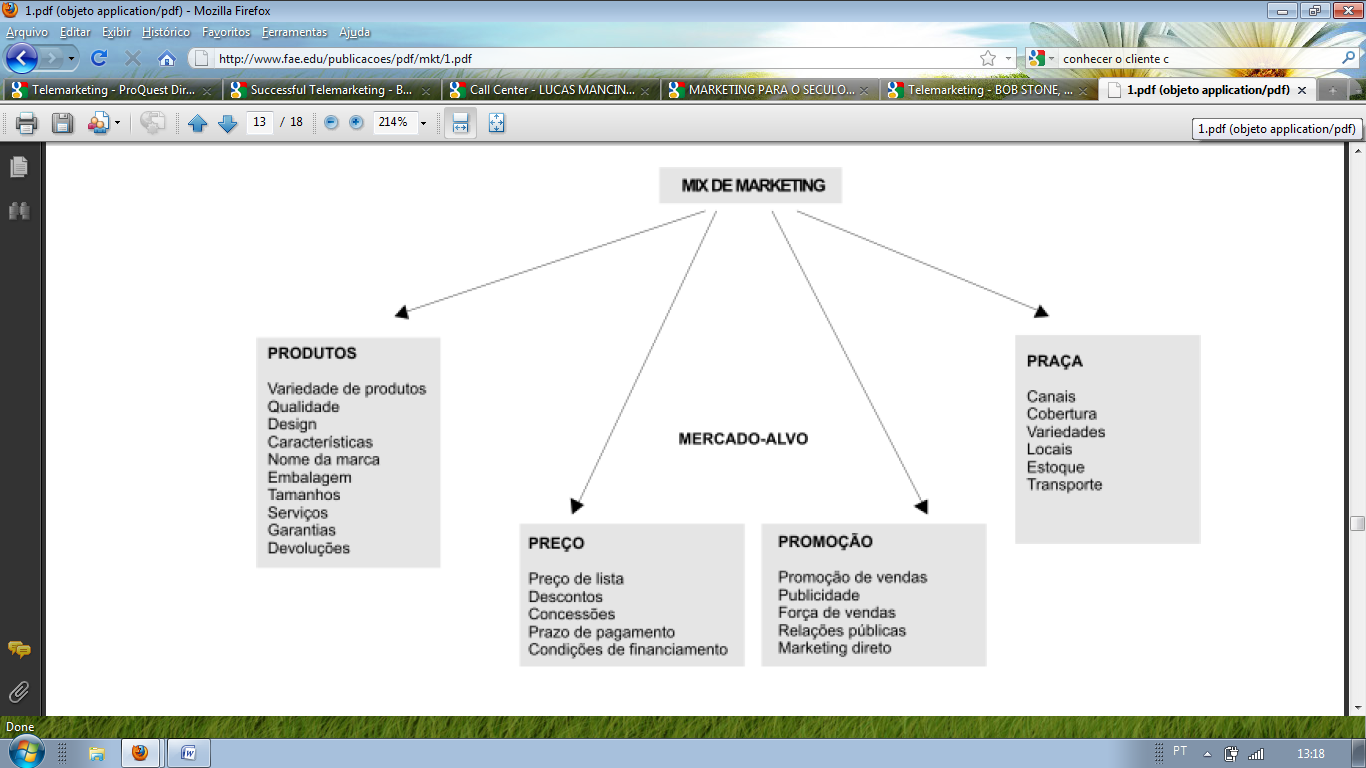


Figura1- ((KOTLER, “Os 4P’s do Mix de *Marketing*” – p.17 – 2000) artigo administração de *marketing*, Claudio Shimoyama, Douglas Ricardo Zela, <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/1.pdf>)

Segundo Las Casas, os quatro elementos podem ser definidos como:

- Produto: objeto principal das relações de troca que é oferecido aos consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, com a intenção de satisfazer a necessidade.

O produto é o elemento mais importante do composto de *marketing*, pois sem ele os outros elementos nem mesmo teriam necessidade de existir.

- Preço: é o valor das coisas e ele representa uma troca onde o consumidor paga pelo esforço que a empresa vendedora teve na criação do produto comercializado, e pelos recursos que ela gastou como o capital, a mão de obra, a matéria prima, o capital intelectual, entre outros. Las Casas ressalta um ponto muito importante sobre o preço quando diz que “a maioria dos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitadas, porem recursos limitados”, ou seja, o comprador somente comprará algo se o preço justificar o nível de satisfação que ele terá com a compra.

- Ponto de venda (distribuição): o objetivo deste P é proporcionar utilidade de lugar e tempo ao encontrar a forma mais eficiente de conduzir os produtos até os consumidores. O elemento ponto de venda é onde se define a logística do processo, ou seja, quais serão os canais de distribuição, ou o caminho que o produto percorre desde o produtor até o consumidor, e também como será a movimentação física, ou as formas como ele será movimentado dentro do percurso produtor até o consumidor. A logística é muito importante para conquistar a satisfação dos clientes, pois os consumidores querem comprar seus produtos em locais acessíveis e convenientes e que estejam a disposição para quando eles precisarem.

- Promoção: é o processo de comunicação com o intuito de informar os consumidores, das mais variadas formas, a respeito dos produtos e serviços que a empresa vendedora tem a oferecer. Nesse elemento do composto de *marketing* a empresa pode optar por varias formas de divulgação dos seus produtos e serviços como as propagandas, promoções de vendas, relações públicas, etc e divulgar isso nas principais mídias (jornais, revistas, televisão, outdoors e mala direta).

Todos os 4P’s andam juntos, e formam o *marketing* mix, e através deste mix é que toda e qualquer empresa vai definir as estratégias de vendas dos seus produtos, pois eles representam o que vender (produto), que preço vender (preço), para quem vender (praça) e como promover (promoção). Cada nicho de mercado fará seu planejamento de *marketing* dando ênfase em um dos 4P’s de acordo com o objeto que comercializará e os resultados que quer obter. A análise detalhada do composto de *marketing* e a aplicação correta dão subsídios para que o cliente se sinta seguro e motivado ao comprar, satisfazendo sua necessidade e garantindo que a troca seja satisfatória para o cliente e para o vendedor.

* 1. Vendas

Para Phillip Kotler p.36 “a venda é naturalmente parte do marketing”, pois como ele afirma a venda é uma conseqüência de um trabalho prévio do marketing, e só ocorrerá após a fabricação do produto.

O autor Las Casas diz também:

Entender vendas sem ter conhecimento básico de marketing seria o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer as suas condições gerais. Um assunto esta relacionado com outro e seu perfeito entendimento somente será possível com uma visão global da matéria. (Las casas, administração de vendas, 2004)

O autor Cobra (2004) diz que a venda é um processo onde as partes oferecem algo de valor um para o outro, com o objetivo de satisfazer a necessidade ou um desejo. Nesse conceito “valor pode ser definido como a diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe”, ou seja, o cliente recebe benefícios (aspectos práticos e emocionais) e assume custos (monetários, de tempo, de energia, psicológico). Nesse mesmo conceito sobre o valor que o cliente percebe, Kotler (2000) diz:

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p.56)

Para Brooks (1997) os consumidores deixam claro que não querem produtos ou serviços, mas o valor que podem extrair deles, por isso é importante que cada empresa consiga compreender exatamente o que cada cliente valoriza e assim direcionar suas estratégias de marketing para que o cliente perceba que as vantagens oferecidas são superiores aos preços que estão pagando. O autor complementa dizendo que vender é dar a oportunidade para o cliente adquirir soluções para os problemas que o aborrecem a tal ponto que estes decidam abrir mão do seu dinheiro a fim de vê-los resolvidos.

Com o intuito de aprofundar um pouco mais o conceito de vendas, Cobra (2005) também explica a diferença entre necessidade e desejo. Para ele necessidade são as exigências humanas, e cita a pirâmide de Maslow, na tabela abaixo, para exemplificar as necessidades dos seres humanos que vão desde as fisiológicas até a auto realização, já o desejo é quando a necessidade é direcionada para a satisfação de objetos específicos, como por exemplo, quando alguém está com sede e ao invés de tomar aguar deseja tomar um refrigerante.



Criatividade, ausência de preconceitos, aceitação...

Respeito dos outros, conquista, confiança...

Amigos, igreja, família, relacionamentos

Do emprego, da saúde, da família...

Água, ar, comida, sono...

(Figura 2 – Fonte: A. Maslow)

O autor Las Casas (2004) comenta a evolução dos desejos e necessidades na hierarquia da motivação de Maslow, dizendo que os indivíduos começam nas necessidades fisiológicas e conforme vão satisfazendo essas necessidades eles vão subindo os degraus da pirâmide até chegar à auto realização, porém em nenhum momento ele deixa de lados às necessidades anteriores, o que muda apenas é a predominância maior ou menor em cada degrau da pirâmide. Fica claro baseado nas citações que para os autores é através das vendas que as organizações movimentam o mercado levando aos consumidores produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, fomentando a troca, seja ela de produtos ou serviços, por essas razões as vendas são importantíssimas no mundo globalizado, pois impactam na economia, no padrão de vida das pessoas, no desenvolvimento e inovação de produtos e no desenvolvimento dos profissionais.

O autor Las Casas (2004) descreve cada um desses fatores mostrando como que as vendas os impactam:

- Na economia: a venda é a ação de movimento que viabiliza as trocas no mercado, pois são feitos grandes investimentos no plantio, produção e industrialização de produtos, e tudo que é produzido precisa ser movimentado para assim garantir que a economia continue equilibrada.

- Melhor padrão de vida: a venda leva até os consumidores produtos que satisfazem as necessidades dos clientes e oferecem conforto, melhorando assim a qualidade de vida dos consumidores.

- Aperfeiçoamento do produto: cada produto lançado no mercado tem como objetivo satisfazer a necessidade do consumidor, e através do canal aberto de vendas os consumidores podem dar o retorno com sugestões de melhorias fazendo com que as indústrias aperfeiçoem seus produtos oferecendo sempre produtos inovadores e melhores aos clientes.

- Manutenção da atividade empresarial: as vendas geram receitas que viabilizam o pagamento das despesas das empresas mantendo-as vivas no mercado.

- Desenvolvimento de profissionais: o profissional de vendas interage com todos os setores da empresa e com todos os envolvidos na compra, essa interação permite que ele desenvolva habilidades ao executar varias tarefas de alto desempenho. Os autores *(ANDRIS A. ZOLTNERS, GREGGOR A. ZOLTNERS, 2004)*, complementam essa ideia de como é importante os profissionais de vendas estarem sempre se desenvolvendo e melhorando, pois eles têm uma grande missão *“... preservar o patrimônio empresarial mais importante: o cliente.”.*

Por fim, uma citação de Chiavenato que sintetiza o processo de vender como:

... Um processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que necessita e quanto está disposto a pagar. ... é oferecer um produto ou serviço que tenha valor para o cliente, isto é, que lhe seja vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo pesando os custos e os benefícios da sua decisão.

* 1. Etapas da venda

Existem vários estudos sobre as etapas de vendas, onde ela começa e quais passos a se executar até chegar ao fechamento. Os processos de vendas são como um ciclo e não deve se finalizar por completo, a verdade é que acontece o fechamento da venda, mas o vendedor deve manter o contato com o cliente fazendo o pós venda e acompanhamento, garantindo a satisfação e o retorno do cliente.

Os passos de venda não podem ser confundidos com padronização, (ULIANA, 2007), não é e nem deve ser tornar algo mecânico, mas sim como algo importante para nortear o vendedor dentro do processo de negociação. O vendedor deve conhecê-los, estudá-los e se aperfeiçoar em cada um para que possa utilizar o mais apropriado no momento oportuno e de acordo com o perfil de cada cliente. O autor continua dizendo que fazer uma venda seguindo as etapas diminui os riscos de não agradar o cliente e não fechar a venda, visto que o vendedor está conduzindo a negociação, mostrando os benefícios, ouvindo o cliente e direcionando para o fechamento. Uliana (2007) baseado em pesquisa e informações coletadas de muitos autores, consultores e vendedores das mais variadas áreas de atuação publicou um artigo onde ele define o processo de vendas em sete etapas. Sendo elas:

* Preparação: é o tempo que o vendedor deve tirar para se programar e se organizar pra começar o trabalho de contato com os clientes. O planejamento dos contatos é o que permite o bom aproveitamento do tempo, e tempo para quem vende deve ser muito bem aplicado, pois se perde preciosos minutos com tarefas não pertinentes ao processo de vendas que no final do mês tem impacto direto sobre o desempenho do vendedor. Nessa fase o vendedor deve organizar sua agenda, definindo quais os dias e horários fará suas ligações, quantos clientes pretende contatar por dia, qual vai ser o foco do trabalho, qual será a abordagem, preparar todo o material necessário para o bom desenvolvimento da atividade.
* Prospecção: a palavra prospecção é utilizada no mercado de exploração de jazidas de minérios e significa fazer sondagens em jazidas a procura de minérios. No mundo das vendas a palavra tem o mesmo sentido, porém voltada para clientes, é o ato de procurar e identificar possíveis clientes potenciais no mercado. Esses clientes podem ser encontrados das mais variadas formas como listas telefônicas, internet, indicações, etc., o importante é que cada empresa defina qual nicho de mercado vai atuar e qual o perfil do cliente que está buscando e partir para a prospecção. O autor (SPAREMBERGER, 2008) diz que para saber se o *prospect* é um cliente potencial ele deve se encaixar nos três pré-requisitos: precisar do produto que está se oferecendo, poder de comprar, e estar aberto a novas oportunidades. Ele ainda salienta a importância do vendedor após definir quem serão os clientes a trabalhar, buscar conhecer esses clientes levantando todas as informações possíveis a respeito deles para que ao fazer a abordagem tenha o que falar e argumentar.
* Abordagem: Essa fase inicia o contato com o cliente, é uma das fases mais importantes da venda, embora ainda o produto ou serviço não tenha sido mencionado, o cliente já estará analisando se “compra ou não o vendedor”. Nesse primeiro momento de comunicação o vendedor deve criar a empatia com o cliente a fim de prolongar a conversa e descobrir suas reais necessidades. Na abordagem o vendedor deve deixar claro para o cliente o porquê está fazendo o contato e o que o cliente tem a ganhar com isso.
* Levantamento das perguntas confirmatórias das necessidades: essa fase é o momento para descobrir não somente o que o cliente quer, mas, do que ele realmente precisa. O caminho mais seguro para descobrir as necessidades dos clientes é através de perguntas. Stanton e Spiro (2002) (*apud* Spararemberger, 2008) dizem que existem varias formas de se fazer perguntas e as principais são: perguntas situacionais, como por exemplo: “qual a quantidade desse produto que o senhor tem em estoque?” perguntas para descobrir problemas, por exemplo: “O senhor já sofreu atraso na entrega desses itens dos seus fornecedores usuais?”, perguntas sobre o impacto do problema, por exemplo: “qual o efeito dos atrasos em suas operações?”, perguntas sobre o valor das soluções, por exemplo: “Qual é a importância de reduzir o tempo ocioso para minimizar os custos de produção?” E por ultimo, as perguntas confirmatórias, por exemplo: “Se eu demonstrar que nossos produtos reduzirão seu índice de rejeição, o senhor se interessaria por eles?”.
* Proposta de Valor: após descobrir quais as reais necessidades do cliente o vendedor já tem nas mãos a grande vantagem para realizar a venda, é a hora de oferecer seus produtos/serviços mostrando os benefícios que estes podem trazer e apresentar ao cliente as soluções para os seus problemas, agregando assim valor aos seus produtos criando no cliente a necessidade de adquiri-los.
* Negociação: na etapa da negociação é onde serão discutidos os interesses dos participantes quanto a preço, entrega, qualidade, aplicação, vantagens e outros tópicos que surgem durante esse processo. Cabe ao vendedor nesse momento utilizar todo o seu conhecimento para mostrar as vantagens do seu produto/serviço, os diferenciais, e principalmente o que “ele” pode fazer pelo cliente. É nessa fase da venda que surgem as objeções, o autor Spararemberger (2008), diz que “objeção é resistência às informações ou questionamentos apresentados pelo cliente em meio ao processo de vendas” e que diante dessa situação o vendedor deve ser ético e profissional para ouvir o cliente e contornar as objeções e conduzir a negociação para a o fechamento.
* Fechamento: é a fase em que se reconhece o custo benefícios de toda a negociação, para ambos os lados. O vendedor está certo de que o cliente já apresentou todos os sinais de que compreendeu e aceitou que o produto/serviço demonstrado pode ajudá-lo, cabe a ele agora somente conduzir o cliente a tomar a decisão da compra.
* Pós venda: é o acompanhamento da venda realizada a fim de diagnosticar a satisfação do cliente quanto a sua aquisição. O pós-vendas abre portas para novos negócios e cria relacionamento positivo entre vendedor e cliente, pois demonstra que o interesse não é apenas vender, mas sim garantir que as necessidades do cliente sejam atendidas. O autor Chiavenato (2005) faz menção a esse assunto ao dizer:

... a satisfação do cliente não se limita apenas à venda, mas também ao antes, durante e após a venda para garantir o pleno atendimento às suas expectativas. O cliente deve estar seguro de que, após comprar o produto ele terá a garantia necessária, a assistência técnica adequada e a certeza de que o produto atenderá plenamente as suas necessidades.

Buscar o aperfeiçoamento nas etapas da venda melhora o desempenho e o resultado dos vendedores e conseqüentemente os resultados da empresa, o importante é ter consciência que estas etapas existem para facilitar e dar mais assertividade a tarefa de vendas.

Brooks (1997) diz que muito mais que simplesmente vender, a empresa e os vendedores devem criar valor na venda tanto para a empresa no aumento da rentabilidade como para o cliente na satisfação de ter os seus problemas resolvidos. O autor criou cinco etapas que o vendedor deve seguir para que consiga criar uma venda de valor, são elas:

- Compreender: esse passo começa com conhecer o produto/serviço que vende, acreditar nele, e conhecer todas a suas vantagens e benefícios. Compreender o que vale o produto aos olhos do cliente e mostrar as chances que ele tem de melhorar sua qualidade de vida ou rentabilidade do negócio ao adquirir o produto que o vendedor está oferecendo.

- Focar: focalize a atenção do cliente no que ele está pretendendo alcançar, fazer o cliente ver como o problema será resolvido após comprar o produto ofertado.

- Auxiliar: auxilie o cliente a perceber o quanto ele está perdendo se não sanar os seus problemas, mostre o custo beneficio do produto/serviço.

- Ajudar: ajude os clientes a calcularem as vantagens que a oferta pode fazer em suas vidas ou negócios, mostre custos não financeiros que acabam o impedindo de poupar dinheiro.

- Mostrar: mostre ao cliente as vantagens oferecidas e os ganhos que ele terá com o produto/serviço ofertado que são muito maiores que o preço que está sendo cobrado. Faça com que a solução seja tão atraente que o comprador ficará aborrecido se não conseguir fechar o negócio .

Uma venda bem elaborada exige do vendedor muito mais que conhecimento nas técnicas de vendas, e habilidade para negociação extremamente desenvolvida, é necessário ter um perfil criativo, confiante e com foco no cliente, pois deverá compreender a necessidade do cliente, sugerir uma solução para os problemas, convencer que o valor solicitado é totalmente absorvido pelo beneficio que o produto trará e ainda conseguir o fechamento garantindo que a empresa e o cliente saiam ganhando.

* 1. O vendedor

O vendedor é o elo da organização com os clientes, é através desse profissional que os produtos e serviços chegam ao conhecimento do consumidor, e é através deles que os clientes avaliam o atendimento da organização como um todo, sem essa peça chave todos os assuntos abordados anteriormente se tornariam obsoletos. Segundo Kotler (2000):

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. “Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.” (KOTLER 2000, p.638).

Para o autor Stone (1992) o vendedor tem a ligação direta com os consumidores e são eles que dentro da organização melhor entendem das necessidades especificas e aplicação do produto no mercado, é a força de vendas, que por estar “na linha de fogo”, sabe o que está acontecendo no território, conhece a concorrência e o potencial da carteira de clientes.

Os Autores (A.Schvartzer, c.Martins, I.Moreira, P.H.Ribeiro, S.C. Vergara, 2009) também seguem esse raciocínio ao dizer que como o principal objetivo de uma empresa é criar e manter um cliente, e quem realiza este objetivo é o vendedor, para o cliente ele se torna a “empresa” porque encontra nele a realizaçao de tudo que foi planejado, preparado, articulado, coordenado, sonhado, pela empresa.

A força de vendas tem um grande desafio no mundo capitalista, pois hoje, espera-se desses profissionais muito mais que vender, eles precisam conhecer o cliente, diagnosticar os problemas e oferecer soluções que satisfaçam o cliente e tragam lucros para a organização, por esse motivo muitos autores tem se empenhando em estudar e conhecer mais á fundo a profissão do vendedor.

Segundo Cobra (2006) o vendedor precisa estar atualizado com o mundo moderno, entender de tecnologias e conhecer as novidades para que assim crie alternativas que maximizem seu resultado e o coloque em destaque no mercado. Ele ainda complementa:

O vendedor nos dias de hoje precisa ter visão estratégica de seu negócio e o dos seus clientes, deve reunir boa capacidade de planejamento, saber trabalhar em equipe, saber focar os resultados, gostar de assumir riscos, ter facilidade de relacionamento, ter controle e inteligência emocional, saber negociar e administrar conflitos, entre outras inúmeras competências. (p.371)

De acordo com Las Casas (2004) na busca pela compreensão e identificação das características dos profissionais de vendas de sucesso os autores Robert Mcmurry e James S. Arnold concluíram em seus estudos que alguns dos atributos importantes para o desempenho da função são: elevado nível de energia, intensa autoconfiança, sistema de valores, caracterizado por prestigio, status, ansiedade por ganhar mais, melhor padrão de vida, habito de trabalhar sem supervisão, perseverança habitual e tendência natural á competição.

Os autores David Mayer e Herbert Greenberg identificaram duas características, que segundo Las Casas (2004) são imprescindíveis, e que foram visualizadas nos melhores vendedores pesquisados, a saber:

- Empatia: O vendedor se coloca no lugar do cliente. Muitas vezes o vendedor não gosta da forma como o cliente fala e age, porém antes de tomar atitudes precipitadas ele se coloca no lugar e entende os desejos, problemas e anseios do cliente.

- Ímpeto: Um vendedor de sucesso te uma força dentro de si que o impulsiona a buscar cada dia mais, ele tem desejo de competir, de ganhar e de convencer o cliente que a compra será a melhor opção. Ele não é impulsionado a vender somente pelo dinheiro, mas existe uma necessidade de realizar a venda e conquistar clientes.

Estas competências devem ser intrínsecas em um profissional, principalmente em um vendedor, pois são atitudes e comportamentos necessários para que se transforme em um profissional de sucesso e em constante aperfeiçoamento, outras competências importantes para o cargo vão estar ligadas diretamente com o perfil da organização onde o vendedor desempenhará o seu trabalho.

* 1. Tipos de vendedores

Cada empresa tem uma forma de classificar seus vendedores, uma grande parcela trabalha com o modelo que inicia em trainee evoluindo para vendedor júnior, pleno e sênior, porém não é uma regra e as organizações os classificam e os tratam de acordo com os princípios e procedimentos dos cargos e salários definidos. No estudo teórico da profissão o autor Las Casas (2004) classifica os vendedores de acordo com a natureza do trabalho, mostrando a característica sobressalente em cada tipo por ele estudado:

- *vendedores missionários:* Trabalham para as indústrias e tem como principais tarefas o desenvolvimento da imagem, estimular a procura, treinar os clientes na venda e divulgação dos produtos, e muitas vezes podem servir como intermediário entre a fábrica e o cliente na troca de informações sobre os pedidos de compras.

- *entregadores de mercadorias*: alguns segmentos como o de cigarro, refrigerantes e produtos de mercearia, são produzidos por grandes marcas que dominam o mercado e não tem necessidade de foco em vendas, precisam somente de alguém que entregue as mercadorias de acordo com as solicitações do cliente, quem faz esse trabalho de entrega é o entregador de mercadoria.

- *tomadores de pedidos internos*: são os vendedores internos de produtos vendidos no varejo, onde o cliente entra determinado a adquirir um produto e o vendedor faz o papel de suporte e orientação da venda para que o comprador leve exatamente aquilo que precisa.

*- tomadores de pedidos externos*: vendedores que visitam os clientes que já conhecem a marca e os produtos, o objetivo deles é buscar as informações do cliente no quesito reposição de estoque.

- *vendedor técnico*: vendedor interno ou externo com alto grau de conhecimento do produto, seu principal objetivo é levar soluções personalizada aos clientes.

- *vendedor de produtos tangíveis*: vendedor que trabalha ativamente criando a demanda para o produto e novos clientes para a empresa. O papel deste vendedor exige habilidade de apresentação de vendas, demonstração e explicação dos produtos, além de capacidade de argumentação elevada pra conquistar clientes que ainda não conhecem a empresa ou o produto.

*- vendedor de produtos intangíveis*: tem o mesmo perfil do vendedor de produtos tangíveis, porém seu foco de trabalho é na venda de serviços.

A classificação quanto a natureza do trabalho é ideal para a empresa identificar qual desses tipos se enquadra o trabalho dos seus vendedores e a partir dessa base definir quais são as tarefas que estes vão desempenhar e quais são os comportamentos e atitudes esperados de cada um. A definição de quais são as competências (conhecimento, habilidade e comportamentos) necessárias para execução com excelência das tarefas dessa função, permite acompanhamento próximo e continuo garantindo que todos os “gaps” sejam trabalhados o mais rápido possível, além de criar uma relação de confiança, e quanto maior for a relação de transparência e confiança entre a empresa e esses profissionais maior serão os resultados.

* 1. Perfil do comprador industrial

Além de seguir os passos de vendas, para garantir uma boa negociação o vendedor deverá ter pleno conhecimento do tipo de cliente que com quem ele está trabalhando. Os compradores do segmento industrial têm algumas particularidades que devem ser levadas em consideração na hora de se programar para conquistar esse tipo de cliente. Cobra (2005) diz que faz parte do *marketing* e da venda olhar pelo ponto de vista do consumidor a fim de conhecer o verdadeiro motivo que os a leva a adquirir um produtos ou serviços, para assim criar estratégias que satisfaçam as necessidades deles.

Como qualquer outro individuo o comprador industrial também sofre as influências internas e externas do meio em que vive (cultura, ambiente, classe social e outras), porém sua atitude diante da decisão é muito mais racional e voltada para os benefícios da empresa em que trabalha, seguindo normas e procedimentos muitas vezes pré-estabelecidos. No processo de compras industriais existem muitas variáveis até a decisão, normalmente um setor de compras é composto por vários indivíduos que dividem as tarefas de compras, como por exemplo: o estagiário faz o levantamento das necessidades dos setores da empresa, o comprador faz contato com os fornecedores levantando preços e informações dos produtos, e somente depois de ter todas as informações repassa esses dados para gerente que fará ou não a aprovação da compra. Muitas empresas de vendas têm gastado tempo e dinheiro por não conhecer o processo de compras da empresa que estão tentando negociar, pois o vendedor acaba despendendo seu tempo tentando negociar com pessoas que não são os reais decisores. (LAS CASAS, 2004)

Os profissionais de marketing devem ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra. Especificamente, os profissionais de marketing devem identificar quem é responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo de compra. (KOTLER, 2000, p.198)

O comprador industrial precisa agir de forma racional e em muitos casos até mesmo respaldar suas decisões, comprovando para seus empregadores que optou pela opção que trouxe o melhor beneficio para a empresa. Para tornar a compra mais racional são criados procedimentos e princípios a serem seguidos, na tabela abaixo Las Casas mostra como funciona o processo de compras industriais.

**PROCESSO DE COMPRAS INDUSTRIAIS**

ESCOLHA ENTRE AS ALTERNATIVAS

RECONHECI- MENTO DA NECESSIDADE

PROCEDIMENTOS PARA ORÇAMENTOS

DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE PARA COMPRA

(*Marketing*, Las Casas, p.148)

A empresa estudada nesta pesquisa tem em seu portfolio de produtos máquinas e equipamentos para M. R. O (manutenção, reparo e operações industriais) e dentro deste contexto Las Casas (2004) cita alguns dos principais motivos que levam o comprador industrial a tomar a decisão de compra nestes itens, conforme citados na tabela abaixo:

**MOTIVOS RACIONAIS DE COMPRA INDUSTRIAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| MAQ.E EQUIPAMENTOS | MATÉRIA- PRIMA | FORNECIMENTO |
| Economia | Boa qualidade | Boa qualidade |
| Produtividade | Uniformidade | Reputação |
| Durabilidade | Reputação | Uniformidade |
| Cooperação | Fácil acesso | Preço baixo |
| Credibilidade do fornecedor | Fornecimento contínuo | Acessibilidade |
| Preços razoáveis | Preços Baixos | Reputação do vendedor |
| Serviços prestados | Reputação vendedor | Entrega eficiente |

Tabela 1 - (*Marketing*, Las Casas, p.149)

O autor Stone (1992) também vê o processo de compras industriais como racional por ser evolutivo e não impulsivo; Kotler complementa essa ideia dizendo que o emocional só sobressai quando as empresas que estão na negociação se equipararem nos quesitos analisados, ele diz:

Os compradores empresariais agem de acordo com muitas influências ao tomarem suas decisões. Quando as ofertas dos fornecedores são parecidas, eles podem atender às exigências de compras independentemente do fornecedor e passar então a dar mais valor ao tratamento pessoal que recebem. Quando as ofertas de fornecedores variam substancialmente, os compradores empresariais são mais responsáveis por suas escolhas e dedicam maior atenção aos fatores econômicos. (KOTLER, 2000, p.219)

Como forma de minimizar o tempo gasto com o processo de compras periódicas os compradores tem adotado o contrato em aberto, principalmente no mercado que empresa estudada atua, o de MRO (manutenção, reparo e operação) que vende suprimentos em sua maioria de uso continuo nas indústrias, pois essa ferramenta estabelece um relacionamento de longo prazo onde o vendedor mantém os preços negociados e se compromete em reabastecer os estoques do comprador de acordo com as solicitações dentro de um tempo definido. Segundo Kotler (2000) essa forma de trabalho vem ganhando espaço e já é chamada como “plano de compra sem estoque”, proporcionando ao cliente a segurança de ter o produto quando precisa pelo preço previamente negociado, e ao vendedor um cliente fidelizado.

Um dos grandes objetivos da empresa em questão é conquistar cada vez mais clientes com o perfil para “plano de compras sem estoque”, pois esse tipo de negociação permite planejamento de compras mais elaborados com visão de demanda futura, e para o comercial é um cliente satisfeito que não deixará de comprar com a empresa, pois tem um compromisso firmado a médio ou longo prazo. Para que esse objetivo seja atingido está se desenvolvendo trabalhos de aperfeiçoamento e preparação dos profissionais de venda para que tenham conhecimento e habilidade para abordar o assunto, além da atitude de querer fazer com que isso aconteça.

# *TELEMARKETING*

A empresa estudada nessa pesquisa escolheu como estratégia de venda o *telemarketing* por ser uma ferramenta de alta abrangência, com grande penetração no mercado e com custo menor que outras estratégias de venda, como é o caso da venda porta a porta.

Para compreendermos a importância da ferramenta *telemarketing* no mundo dos negócios é importante que se conheça o histórico dessa ferramenta e como ela foi ganhando seu espaço no mercado até se tornar hoje sinônimo de lucros e redução de custos.

* 1. Histórico do telemarketing

A história nos conta que Antonio Meucci em 1860, o primeiro a criar um telefone, embora a honra se de a Graham Bell, se dedicou a sua criação porque precisava encontrar uma forma de manter o contato com a sua esposa doente que estava sempre deitada em um quarto no andar de cima de sua casa, percebe-se desde o seu inicio o telefone esteve vinculado a uma necessidade de facilitar o contato e obter o retorno mais breve possível. Os primeiros registros do uso de telefone com apelo comercial é de 1880 quando um padeiro usou o telefone para divulgar os seus produtos a uma relação de clientes previamente cadastrados, em 1940 surgem mais registros de empresas que começaram a divulgar o telefone nas propagandas de revistas e jornais, criando assim um canal direto de compras para o cliente.

A primeira empresa criada exclusivamente para vender produtos por telefone foi em 1960 e vendia assinaturas de revistas, e por volta dos anos 70 grandes empresas começaram a adaptar essa ferramenta, como o caso da Ford Motors que nesse mesmo ano contratou 15 mil donas de casas para fazer o trabalho de divulgação dos seus produtos e identificar clientes potenciais. Nos anos 80 centenas de empresas já utilizavam essa ferramenta atingindo milhões de clientes potenciais. Com a chegada dos computadores nas empresas, a tecnologia se tornou parceira inseparável do *telemarketing*, pois permitiu alto armazenamento de dados, facilidade de acesso a informação e agilidade no atendimento, garantindo o lugar do *telemarketing* no espaço organizacional moderno. (RATTO, PELTIER, ALBERNAZ, 2004)

No Brasil a trajetória do *telemarketing* iniciou em 1954, com a empresa Light em São Paulo, embora ainda não conhecida por esse nome, vários funcionários da empresa utilizavam os dez telefones disponíveis para atender o publico em geral. Mas seguindo a tendência mundial foi somente no final da década de 70, com a proliferação dos telefones nas empresas e residências, é que essa ferramenta tomou forma no Brasil. A Editora Abril e o Credicard, foram os pioneiros a explorar o *telemarketing* como veiculo de comercialização dos seus produtos, aproveitando o momento a Telesp lançou na década de 1980 o curso “sistema de vendas por telefone” fazendo com que as empresas percebessem que o telefone seria um grande recurso para o crescimento dos negócios. Em 1987 foi criada a Associação Brasileira de Telesserviços, com o intuito de regulamentar e servir de apoio para as empresas de telesserviços do país, pois depois dos anos 90 com a privatização das empresas de telecomunicações e a facilidade de acesso às linhas telefônicas aos consumidores o Brasil se tornou um dos grandes pólos de prestação de serviços por telefone no mundo. Segundo a ABT o setor de telesserviços tem crescido em média 10% ao ano no país e já emprega mais de um milhão de pessoas. (RATTO, PELTIER, ALBERNAZ, 2004, QUINTEIRO, 2009)

* 1. Conceituando o Telemarketing

*Telemarketing*, segundo a Associação Brasileira de telesserviços (2011) é: “toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemáticas e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*”, e este sistema pode se diversificar em varias atividades como: televendas, SAC, suporte, cobrança, pesquisas, e promoção de produtos. Nesse trabalho será estudando especificamente a atividade ativa do *telemarketing* com objetivo de vender, conhecida como televendas.

Para os autores Bob Stone e John Wyman (1992) o *telemarketing* é:

... A aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamentos de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o mix de comunicações de marketing usado por uma companhia para atingir seus clientes. O telemarketing desenvolve a interação personalizada com clientes, enquanto simultaneamente, tenta fazer face às necessidades do clientes e melhorar a eficiência de custos

Os autores ainda afirmam que o *telemarketing* pode ser entendido como uma nova disciplina do *marketing* que utiliza a telecomunicação como ferramenta para fazer vendas pessoais com o uso de contato não pessoal.

* 1. O mercado do telemarketing

Com as mudanças no mercado surgiu a necessidade de ser cada dia mais competitivo, como diz Kotler (2009) nos dias atuais é preciso correr muito mais rápido para se manter no mesmo lugar, portanto é importante que as empresas busquem diariamente meios de sobressair e alavancar o faturamento em meio a pressão do mercado. De encontro às novas necessidades das organizações o *telemarketing* surgiu e revolucionou a forma que as empresas trabalhavam, pois diminuiu os custos das vendas porta a porta, mas manteve o contato pessoal, satisfazendo a necessidade de muitos consumidores que não abrem mão da interação pessoal para a realização das transações comerciais.

A ABT em seu anuário 2011 mostra que o setor de telesserviços no Brasil movimenta mais 26 bilhões de reais por ano e emprega mais de 1,33 milhões de pessoas, é um mercado que embora as turbulências da economia, continua a crescer ano a ano e as tendências mostram que continuará em expansão se focar na eficiência do atendimento e na oferta de valor aos clientes. Hoje a principal dificuldade desse mercado é encontrar profissionais que preencham as vagas abertas, e que tenham qualificações para atender a demanda dos clientes cada vez mais exigentes. As empresas de telesserviços se tornaram uma porta de entrada para jovens em seus primeiros empregos, porém por ser uma atividade repetitiva e em sua maioria mal gerenciada ou com conceitos ultrapassados de gestão faz com que esse perfil de profissional saia do ramo e busque emprego em outros setores. Para a ABT o desafio do setor é diminuir a rotatividade de funcionários, eliminar os vícios dos profissionais de médio escalão que deixam os interesses dos clientes de lado, e capacitar os profissionais para garantir a satisfação dos clientes e a rentabilidade do negócio.

* 1. Tipos de telemarketing

Embora o *telemarketing* tenha varias funções e aplicações, de forma geral ele pode ser dividido em *telemarketing* ativo e *telemarketing* passivo. No ativo a empresa que toma a iniciativa de entrar em contato com o cliente e no passivo é o cliente que através dos canais de comunicação disponíveis entra em contato com a empresa. (RATTO, ALBERNAZ, PELTIER, 2004). O *telemarketing* passivo ou receptivo normalmente é estimulado por algum tipo de publicidade que faz o cliente buscar a empresa e se informar mais sobre o produto ou serviço, é importante que a empresa valorize essa chamada e aproveite o intuito do cliente para gerar vendas, pois ele já deu o primeiro passo.

No *telemarketing* ativo as principais atividades desempenhadas são: vendas, cobrança e pesquisa de mercado. Nesse estudo de caso focaremos especificamente no *telemarketing* com objetivo de vendas. Sobre a importância e as diversas aplicações do *telemarketing* ativo o autor Kotler também faz sua consideração:

Há o pessoal de telemarketing, que utiliza o telefone para encontrar novas indicações, classificar esses clientes potenciais e vender para eles. Operadores de telemarketing podem contatar até 50 clientes por dia, enquanto os vendedores externos, apenas quatro. Eles podem vender qualquer produto da empresa, aumentar pedidos, apresentar novos produtos, abrir novas contas e reativar contas antigas, dar mais atenção a contas desprezadas e coletar nomes para mala direta. (KOTLER 2000 p.648).

Os autores (RATTO, ALBERNAZ, PELTIER, 2004), compartilham o pensamento que utilizar o *telemarketing* como canal de venda é criar uma alternativa mais rápida e com custo menor para entrar em contato com o cliente e oferecer os produtos e serviços que a empresa comercializa, mas eles ressaltam que nessa operação ativa é importante o operador de *telemarketing* estar preparado não apenas para oferecer os produtos ou serviços, mas sim para repassar uma imagem positiva da empresa contornando as objeções e respeitando os limites impostos pelos clientes, pois muito mais que simplesmente vender o operador tem que se preocupar com a qualidade do relacionamento com o cliente. Para os autores embora não se deva adotar uma forma única de ligação (scripts fechados), cada empresa deve identificar o seu perfil de clientes e assim criar formas de abordagem que melhor se adaptam e tragam resultados, é importante que o operador ativo se atente para alguns pontos essenciais nas ligações ativas, que são:

- Apresentação pessoal e da empresa

- Identificar e falar com a pessoa que toma as decisões pela compra

- Expor o motivo da ligação, ressaltando o beneficio que o cliente pode obter e despertando a curiosidade.

- Pedir a permissão do cliente para continuar a ligação com a certeza de que o cliente está disposto a ouvir o que o operador tem para oferecer. Nesse ponto o autor Farber (2003) também faz sua consideração dizendo que muitas vezes o operador acha que o comprador está perdendo o precioso tempo dele atendendo a uma ligação ativa, porém ele diz que o operador tem que compreender que o seu tempo também é muito precioso e que só está fazendo a ligação porque tem um “genuíno propósito de valor para oferecer ao cliente.”

- Sondagem para identificar a real necessidade do cliente.

- Argumentação, onde ele vai mostrar os benefícios e as vantagens que o cliente pode conquistar ao adquirir o produto ou serviço oferecido.

- Superar objeções, sanar as duvidas dos clientes e mostrar-lhes que estão fazendo um bom negócio .

- Fechar a venda, fazer a finalização do processo através do pedido de venda.

- Pós-venda com objetivo de identificar possíveis não conformidades e manter o relacionamento com o cliente gerando a satisfação e a fidelização do cliente a empresa.

Nessa mesma abordagem sobre as ligações ativas os autores Mckee, Walkup (2011) ressaltam que o sucesso das vendas por telefone está na preparação da ligação, o tele vendedor precisa saber para quem ele vai ligar, buscar informações sobre esse cliente e criar uma abordagem que cative a atenção do cliente. Segundo eles existem cinco tópicos que o vendedor por telefone deve prestar atenção, são eles: se preparar para a ligação, dominar o controle da ligação, fazer perguntas valiosas, remover os obstáculos que podem interferir na conversação e manter o relacionamento tomando “conta do cliente”. Eles ainda citam que para conquistar a atenção do cliente é preciso pensar no cliente, fazer uma ligação dizendo apenas que quer apresentar um produto novo ou apresentar sua empresa não diferencia o tele vendedor de outros milhares que ligam todos os anos para as empresas, o segredo é levar informação importantes ao cliente, é falar algo que ele queira e precise ouvir antes de falar dos próprios objetivos de venda.

Os autores (RATTO, ALBERNAZ, PELTIER, 2004) chamam a atenção dos empresários que ao contratarem profissionais para a área de *telemarketing* ativo busquem, alem das características necessárias para um bom perfil de vendas, profissionais que tenham boa dicção, que tenham boa comunicação capaz de prender a atenção do cliente que está do outro lado da linha, disciplinados, que tenham vocabulário rico, capazes de ter autocontrole nas situações adversas, que se adaptem ao trabalho em locais fechados e que principalmente saibam ouvir.

# GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas deu seus primeiros passos, embora lentos e bem distantes da nossa realidade, por volta de 1800 com Robert Owen e Charles Babbage. Owen foi um rico industrial inglês que reconheceu a importância dos recursos humanos ao criar uma espécie de rede gerida pelos próprios operários e que oferecia educação, saúde e assistência social a comunidade, e em 1822 Baggage com uma visão muito atual para a sua época chegou a propor para os funcionários algo parecido com a atualmente conhecida participação dos lucros.

Já em meados do século XIX, Frederick Taylor, estudou os problemas da organização industrial e trouxe à tona a visão de que o trabalhador não pode analisar racionalmente a sua tarefa ou determinar qual processo é mais eficiente, fazendo-se necessário a figura de um “gerente”, no papel de administrador com a responsabilidade de orientar e direcionar os operários em suas tarefas. Nessa mesma linha de raciocínio por volta de 1912 o teórico Frances Fayol expandiu o tema e identificou as cinco funções do administrador que são: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Em 1938 Chester Barnard tirou o foco da lógica e da formalidade que havia nos sistemas de gestão propostos anteriormente e direcionou o enfoque para as pessoas ao incorporar os “conceitos dinâmicos” de vontade, interação, desejo, cooperação, definindo este conjunto como a “satisfação das motivações individuais”, pois segundo ele somente com cooperação dos funcionários a empresa consegue sobreviver e conquistar a condição da eficiência.

Na década de 40 e 50 o papel do gerente estava em mudança novamente, pois não era mais simplesmente projetar a tarefa, selecionar, treinar e recompensar o desempenho dos subordinados requeria-se dele um papel mais social do que econômico, onde ele deveria interagir com o sistema social, liderando e motivando o seu pessoal. Foi dentro desse novo conceito que surgiu com Douglas Mcgregor, 1960, a ideia da teoria X e Y, onde o autor identificou dois tipos de gerentes categorizando-os pela forma como viam seus subordinados, e ao mostrar a diversidade de concepções revolucionou a forma de análise e reflexão sobre o comportamento humano. Segundo Mcgregor os gerentes da Teoria X tem uma visão mais pessimista ao achar os funcionários preguiçosos, sem ambição, e sem motivação para ser auto gerenciáveis por isso devem que ser dirigidos. Já os gerentes da teoria Y tem uma visão otimista da natureza humana, para eles os funcionários são por natureza produtivos e cooperadores, gostam de assumir responsabilidade e são pessoas capazes de lutar por aquilo que desejam indo em busca dos seus objetivos.

Com o passar do tempo o foco nas pessoas foi aumentando e outras teorias foram surgindo, como a teoria de decisão de Herbert Simon, que defendia que os funcionários não eram passivos, mas capazes de tomar decisões, tem atitudes, valores o objetivos pessoais que devem ser estimulados. David Mcclelland foi outro nome que ficou marcado nesta trajetória, pois ele trouxe outro enfoque na teoria da motivação ao agregar mais dois fatores que afetam a motivação dos colaboradores: o sentido de pertencer a uma comunidade e a sensação de poder. Já em 1960 a escola Carnegie, liderada por Rober McNamara, lançou a corrente da gestão sistêmica, defendendo a ideia de que a empresa era muito mais que um sistema racional voltado para um objetivo, mas fazia parte de um sistema complexo maior, onde as mudanças de pequenas partes podem impactar no todo, pois faz parte de um ambiente aberto no qual opera e do qual depende para obter recursos sejam eles naturais, financeiros ou intelectuais e humanos.

Desta forma o conceito de gestão de recursos humanos foi evoluindo e agregando funções, passou por vários modelos até chegar aos dias atuais com uma atuação estratégica focada em criar sinergia entre todos os interessados e envolvidos na organização, valorizando o ser humano como um parceiro do negócio capaz de prover vantagem competitiva para a organização. (BIONDO, 2005)

* 1. Conceito de Gestão de pessoas

Chiavenato (1999, p.8) define gestão de pessoas como sendo:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.

O autor diz que a gestão de pessoas se situa em um ambiente representado pelas organizações e pelas pessoas, onde os interesses de ambos devem ser uma relação de ganha-ganha, com a empresa canalizando seus esforços para que as pessoas também atinjam os seus objetivos individuais, criando um ambiente de negociação, participação e sinergia de esforços. Dentro dessa linha de pensamento as pessoas devem ser tratadas como parceiras da organização, pois elas se transformam em capital intelectual ao contribuir com conhecimento, habilidade e capacidades que munem a empresa de inteligência, vida e dinamismo, fatores estes que alavancam os resultados. Sendo assim a forma como as pessoas são tratadas impacta diretamente na imagem da empresa podendo coloca-la, ou não, em posição de destaque no mercado, já que as pessoas são “elementos” essenciais para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999)

O autor segue dizendo que para alcançar a eficácia organizacional, a gestão de pessoas deve se apoiar em seus principais objetivos, que são:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
2. Proporcionar competitividade à organização.
3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados.
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho.
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.
6. Administrar a mudança.

O autor ressalta ainda que a gestão de pessoas é situacional porque sofre a interferências de vários fatores internos e externos. Fischer (2002) compartilha esse pensamento ao dizer que todas as organizações independentes de seu tamanho ou perfil dependem em maior ou menor grau do envolvimento humano para atingir o sucesso, e a maneira como cada empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho é chamado de gestão de pessoas. A forma como cada empresa executa a gestão é determinado por fatores internos e externos ligados a própria organização que a diferenciam no mercado, pois o valor que elas dão ao capital humano interfere diretamente na preservação e agregação de valor à imagem da empresa.

Os fatores citados por Fischer (2002) como influenciadores de desempenho humano podem ser relacionados da seguinte forma:

*Externos:* a cultura de trabalho da sociedade, a legislação trabalhista, o papel do Estado e dos demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

*Internos:* os produtos, tecnologia adotada, estratégia da organização, cultura e estrutura organizacional. Para clarear o conceito dos fatores internos o autor faz uma breve descrição dos fatores que tem maior influencia no modelo de gestão:

- Tecnologia adotada: “o padrão de máquinas utilizadas determina o comportamento que se espera dos funcionários”. Existem casos onde o esforço maior do operador é bater o cartão ponto e as máquinas fazem o restante, nesse caso não se exige muito envolvimento do trabalhador, assim como existem outros casos em que o equipamento ou a máquina demandam interferência e envolvimento do operador, estimulando, por exemplo, o comportamento de iniciativa e autonomia.

- Estratégia de organização do trabalho: maneiras de se buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado.

- Cultura organizacional: a cultura interfere e ao mesmo tempo recebe influência do modelo de gestão, e através dela é que se define a concepção de trabalho e o valor conferido ao ser humano.

- Estrutura organizacional: o modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Está totalmente ligado a estrutura organizacional adotado, por exemplo, uma empresa com estrutura departamental provoca uma gestão de pessoas segmentada e restritiva.

* 1. Modelos de Gestão

Para Dutra (2004) a forma com as pessoas reagem as mudanças no mundo refletem diretamente dentro das organizações e, segundo ele, dentro desse contexto é fácil perceber porque os novos conceitos da sociedade tem trazidos profundas mudanças nos padrões de gestão. Hoje as pessoas perceberam que para a realização pessoal precisam muito mais do que salário e estabilidade financeira, é necessário estar em um ambiente onde se sintam valorizados e incentivados a crescer e a evoluir como individuos.

... As principais mudanças observadas na forma de gerir pessoas foram: alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: saímos de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de cultura organizacional que estimulasse a iniciativa das pessoas, a criatividade, e a busca de resultados para a empresa. (DUTRA, 2004- p.117)

Para o autor os “modelos de gestão são constituídos por um conjunto de pressupostos, práticas e instrumentos”. Ele diz que os modelos mais tradicionais têm forte ligação com os movimentos da administração científica e com a busca das pessoas certa para o lugar certo, e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre as pessoas e a organização.

Os modelos de gestão foram mudando com o passar dos anos, o autor Fischer (2002) comentas as principais correntes de pensamentos em gestão de pessoas e as classifica como: gestão como departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas. Definindo-as da seguinte maneira:

1. Gestão de pessoas como departamento de pessoal

O desenvolvimento e surgimento de novas correntes de gestão administrativas impulsionaram as organizações a se preocuparem com a gestão das pessoas. A gestão de pessoas como departamento foi um dos primeiros passos nesse sentido, um passo “tímido” que tinha como foco o processo e os procedimentos, o intuito era melhorá-los afim de que as pessoas pudessem trabalhar de maneira mais eficiente. Essa foi a corrente raiz da gestão de pessoas e surgiu da necessidade das grandes corporações em gerenciar os funcionários como custos, o que era o diferencial competitivo da época. (FISCHER, 2002)

1. Gestão do comportamento humano

Surgiu por volta dos anos 50 e teve como diferencial as primeiras experiências de aproximação da psicologia com a administração, com o foco da gestão deixando de ser exclusivamente as tarefas, custos e resultados produtivos imediatos para atuar sobre o comportamento das pessoas. Nesse modelo de gestão surgiu o reconhecimento do papel do gerente, definindo-o como a pessoa que concretiza as relações entre as pessoas e a empresa. Com essa descoberta o foco de atuação se concentrou no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, avaliações de desempenho e estimulo ao desenvolvimento dos gerentes para que eles conseguissem desenvolver o seu papel de forma efetiva e coerente com o modelo desejado por cada empresa. Nessa corrente a intenção era que a empresa invertesse a sua visão, até então voltada somente pra otimização de custos, e se voltasse para a valorização das pessoas, que são vistas como o principal ativo da organização. Fischer (2002) conclui dizendo que na visão da gestão por comportamento para obter resultados positivos “os processos geridos pela empresa devem incidir, prioritariamente, nas relações que ela estabelece com as pessoas”.

1. Modelo estratégico de gestão de pessoas

O caráter estratégico do sistema de gestão de pessoas foi introduzido por volta da década de 1980, e a visão dessa corrente de gestão é buscar o encaixe e o equilíbrio das políticas empresariais e dos fatores ambientais, para isso é necessário que os processos de gestão de recursos humanos sejam provenientes das estratégias corporativas da empresa. Nessa fase as empresas perceberam que o enfoque da motivação e das pessoas satisfeitas, que a abordagem comportamental buscava, pode não trazer os resultados que a empresa deseja, já que as pessoas podem estar agindo por qualquer outro motivo, menos de acordo com as estratégias que a empresa defende. Este modelo aponta a necessidade da gestão ser completamente vinculada aos fatores internos e externos, conciliando os interesses de todos os envolvidos na organização a ponto de se tornar um elemento de diferenciação. (FISCHER, 2002)

1. Gestão com ênfase em competências

Fischer (2002) diz que esse modelo de gestão tem origem nos anos 80 quando os assuntos competitividade, estratégia competitiva, competências essenciais, reengenharia, restruturação, tornaram-se tópicos recorrente na literatura sobre gestão empresarial. Isto tudo devido à ofensiva japonesa no mercado desestabilizando as corporações americanas que até então detinham a hegemonia dos mercados internacionais.

O autor comenta que atualmente as empresas, em sua maioria, não estão mais vinculadas a uma corrente de gestão especifica, apenas reagem às pressões do mercado buscando e tomam decisões que acabam desnorteando-a da sua verdadeira missão e distorcendo seus objetivos. Essas distorções “geram instabilidade fazendo com que as pessoas tenham dificuldades de se localizar na empresa”, pois não conseguem alinhar seus projetos e aspirações profissionais com as expectativas da empresa, e a empresa também acaba não conseguindo repassar para as pessoas o que realmente espera delas e quais são as expectativas com relação ao trabalho das pessoas.

Fischer (*apud* Dutra, 2002) afirma que a gestão articulada por competência veio para oferecer resposta adequada para as organizações neste novo cenário. Esta nova forma de gerir pessoas trouxe a proposta do tratamento individualizado, mostrou a importância da empresa conhecer os diferenciais e as deficiências dos colaboradores, para que possa trabalhar cada um de forma singular, direcionando os esforços para suprir espaços ‘vazios’ no perfil do profissional com relação ao que a empresa espera dele.

(...) um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, superando lacunas, agregando conhecimento e tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (DUTRA, 2004- p.7)

Os autores Bergamini e Beraldo (2008) ressaltam esta abordagem dizendo que o individuo pode produzir mais e melhor quando sente que não é somente mais um, mas que tem importância e que suas diferenças são valorizadas e percebidas.

Sendo diferente um dos outros, não podem receber o mesmo tipo de tratamento. É necessário caracterizar bem suas diferenças individuais no trabalho, para que, lidando eficazmente com esse fenômeno, se possa conseguir que em um clima de maior satisfação produzam mais e melhor. (Bergamini, Beraldo, 2008- p. 75)

Para Picarelli, (*apud* Ferreira, 2002) a gestão por competências está diretamente ligada com a sobrevivência da organização e os seus principais objetivos são:

* Construção de uma organização de alta performance;
* Disseminação dos conhecimentos garantindo à organização flexibilidade, agilidade, velocidade e competitividade;
* Formação do capital humano, valor agregado e alcance de objetivos;
* Comunicar conhecimentos, habilidade e atitudes esperadas;
* Formação de uma base de dados de cada empregado;
* Gerar informações para treinamento e desenvolvimento, sucessão, carreira, seleção e remuneração;
* Comprometer o líder na gestão e no desenvolvimento da equipe;
* Transparência dos critérios para desenvolvimento profissional;
* Integração entre as diversas áreas e setores da organização;

Dutra (2004) afirma ainda que a gestão por competências é uma nova forma de olhar para a realidade organizacional, é um sistema que consegue definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio. Tem o intuito de obter a coerência entre os mais variados modelos de gestão alinhando-os a realidade através de uma abordagem abrangente que pensa de forma simultânea na organização e no individuo.

# O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O termo surgiu no mercado de trabalho na década de 70, quando David Mcclelland na busca por uma forma mais efetiva para selecionar pessoas para as empresas publicou um artigo “*testing for competence rather than intelligence”,* levantando a discussão sobre o assunto e trazendo uma nova abordagem para o mercado ao provar em suas pesquisas que as competências de uma pessoa podem garantir melhores resultados do que o alto coeficiente de inteligência (QI), que era o indicador utilizado na época para definição do perfil ideal dos profissionais de sucesso.

O conceito teve duas vertentes principais de pensamentos, a visão francesa e a visão americana. Na visão francesa, pode-se citar Le Boterf (1999) que fez um elo entre a competência e a ação, de forma que o agir competente seria o resultado da forma que o individuo aplica e mobiliza uma combinação de recursos, como por exemplo, a capacidade e as emoções. Outro autor, Philippe Zarifian (2001), associou competência à inteligência prática, ao dizer que o indivíduo é competente mediante a sua capacidade de assumir responsabilidades e de ter iniciativa para resolver situações novas. A principal contribuição dos autores franceses foi levantar o enfoque social que a competência pode trazer deixando de ser apenas um ganho para a empresa e para o individuo e se tornar uma ação para a sociedade por aproximar a educação para o trabalho e a educação pra a cidadania. Na vertente americana o enfoque das competências foi sobre os comportamentos e resultados, afirmando que o método de avaliação por competências pode validar o que realmente causa desempenho superior de um individuo no trabalho. Entre os autores com maior participação no assunto, Spencer e Spencer (1993) contribuíram com as pesquisas definindo cinco características encontradas no conceito de competências: motivação, traços, auto-conceito, conhecimento e habilidades. Já o autor Paul Green (2000) trouxe a ideia de que o comportamento é a forma visível, ou seja, é a aplicação prática das competências e por este motivo a empresa pode descrever detalhadamente quais são ações necessárias para atingir resultados considerando as competências estabelecidas. (FERREIRA, 2005)

Dentro do contexto comportamental das competências, Dutra (2004) ressalta que as competências estão ligadas internamente na conduta do individuo e só podem ser visualizadas por meio de abordagens diretas que revelem os aspectos que motivam as pessoas a agir. Fleury e Fleury (2000) definem competência como “saber agir de maneira responsável, o que implica em integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao individuo.”.

Mills et al (*apud* Dutra, 2004) classifica as competências em organizacionais e individuais. As competências organizacionais, por serem fontes de vantagens competitivas e de suma importância, são categorizadas conforme a tabela abaixo:

|  |  |
| --- | --- |
| Competências essenciais | Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia. |
| Competências distintivas | Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, conferem à organização vantagens competitivas. |
| Competências de unidade de negócio | Pequeno número de atividades- chave esperadas pela organização das unidades de negócio . |
| Competências de suporte | Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização |
| Capacidade dinâmica | Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente |

(Tabela 2 - Dutra, 2004, p.25 a 28)

Chiavenato (2006) também classifica as competências dentro do plano organizacional como sendo: competências essenciais, competências organizacionais e pessoais. Para melhor compreensão estas três competências serão analisadas individualmente na seqüência.

1ª- Competências essenciais.

As competências essenciais são definidas por Chiavenato (2006) como:

... básicas e fundamentais para ao sucesso de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes. Correspondem àquilo que cada organização sabe fazer de melhor do que ninguém. Cada organização precisa identificar e localizar as competências essências e levá-las ao sucesso.

O tema competências essenciais surgiu no meio corporativo através dos autores Prahalad e Hamel em 1995, que definiram como um conjunto de tecnologias e habilidades que permitem a empresa oferecer benefícios aos clientes. Os autores afirmam que se uma empresa deseja sobreviver no mercado competitivo deve focar seus esforços no que ela realmente é capacitada, ou seja, nas competências que a diferenciam, que a mantem em posição de liderança e que principalmente possam garantir a sua sobrevivência no futuro (FERREIRA, 20005). De acordo com Prahalad e Hamel a competitividade da empresa também está atrelada a capacidade de se tornar referência no setor que atua, conciliando sempre os interesses da organização e os interesses individuais, pois são os funcionários que abastecem os reservatórios de conhecimento da empresa através das experiências por eles vivenciadas. Dentro deste contexto eles ainda dizem que o dinheiro não é o combustível da viagem para um futuro de sucesso, mas sim a energia emocional intelectual de cada funcionário. (FISCHER, 2002)

Fischer (2002) diz que para uma competência possa ser considerada essencial deve passar por três etapas, são elas:

1ª - Valor percebido pelos clientes: uma competência essencial deve contribuir de forma significativa a ponto que o cliente perceba o valor.

2ª - Diferenciação entre concorrentes: uma competência essencial deve ser práticamente única e difícil de ser imitada, para que ser torne diferenciada entre os concorrentes.

3ª - Capacidade de expansão: uma competência essencial deve dar à empresa visão de futuro onde ela se norteará para continuamente prover o mercado com novos produtos ou serviços, ou seja, criar e manter a inovação.

2ª- Competências organizacionais:

Sobre as competências organizacionais Chiavenato (2006) define como:

Competências relacionadas com a vida intima da organização. Correspondem a cultura corporativa, como a organização se estrutura e organiza para realizar o trabalho organizacional. As competências organizacionais se referem ao aparato interno por meio do qual a organização se articula e se integra para poder funcionar.

A definição das competências organizacionais provém da soma das tecnologias, comportamentos, atitudes, conhecimentos, métodos e inovações, ou seja, do conjunto das capacidades e competências necessárias para que a empresa atinja suas metas e cumpra o seu plano estratégico. É importante que as competências organizacionais sejam divulgadas para todos os colaboradores para que eles se incumbam da tarefa de potencializá-las e torná-las em diferencias competitivos, pois o desenvolvimento das competências da organização está relacionado diretamente com as competências individuais, visto que todas as áreas da empresa dependem da ação das pessoas.

3ª- Competências individuais.

Por fim, as competências individuais, segundo Chiavenato (2006) são:

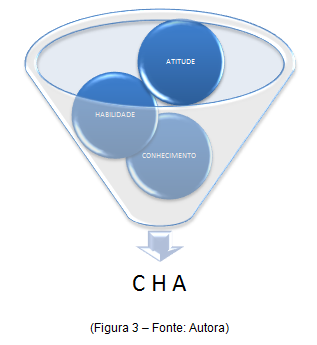
As competências que cada individuo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais, e estas às competências essenciais.

Para Dutra (2004) as competências individuais são o conjunto ideal de qualificações para que a pessoa tenha um melhor desempenho, são as qualidades percebidas por outras pessoas e devem estar alinhadas com os intentos estratégicos da organização. Essa competência surge na medida em que os fatores saber fazer (conhecimento e habilidades), querer fazer (vontade, interesse, motivação) e o poder fazer (local e ferramentas de trabalho adequadas) são atendidos em totalidade. Os três fatores também são conhecidos por conceito CHA - conhecimento, habilidades e atitudes.

* 1. O tripé do CHA

De acordo com Rabaglio (2008) não tem como falar de competências sem falar do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), somente diante desta metodologia é possível alcançar a eficácia no desempenho e na busca por resultados diante de um cenário tão competitivo. O conceito CHA, embora teoricamente seja estudado separadamente para melhor compreensão, na prática ele é visto de forma dinâmica como uma composição onde os três componentes estão interligados. A esse respeito Dutra (2004) comenta que os três fatores dependem um do outro, pois ter apenas um ou dois não trará os benefícios esperados, ele explana esta situação dizendo que a *habilidade* que é a “capacidade de utilizar o *conhecimento* para agregar valor” não é capaz de “fazer acontecer”, pois para isso é necessário ter a *atitude* que faz com que o conhecimento e a habilidade sejam colocados em prática.

A figura abaixo exemplifica essa situação ao demonstrar que o conceito do CHA pode ser compreendido como níveis visíveis e níveis invisíveis, onde o conhecimento e a habilidade estão nos níveis visíveis, que outras pessoas percebem com mais facilidade, e a atitude é um nível mais oculto adentrando na esfera dos valores e do querer. (BRUNO, 2005)



Na visão dos autores (RABAGLIO, 2008; DUTRA, 2004; BRUNO, 2005) é possível definir estes três fatores como:

- Conhecimento: as informações, os saberes que o individuo adquire no decorrer da sua vida e das experiências vivenciadas, como por exemplo, formação acadêmica e cursos técnicos.

- Habilidades: é a capacidade que o individuo alcança de poder colocar em prática os conhecimentos acumulados em suas experiências, é dar um destino produtivo ao conhecimento demonstrando que além de saber, ele sabe fazer. Pode-se citar como exemplo o caso de alguém que tenha estudado técnicas de negociação e que trabalha efetivamente com vendas no seu dia-a-dia.

- Atitude: tem a ver com o comportamento do individuo diante das situações e com as escolhas que ele tomará para resolver ou desenvolver algo. Leme (2009) cita como exemplo para essa situação um engenheiro que estudou, está trabalhando aplicando o seu conhecimento (habilidade), porém para ele permanecer crescendo e se desenvolvendo precisará querer fazer acontecer, fazer com que o seu comportamento se materialize em atitudes de persistência e criatividade.

* 1. Mapeamento de competências

O ato de identificar as competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e objetivos são definidos como mapeamento de competências (RABAGLIO, 2008). Existem varias formas e teorias descritas para se fazer o diagnostico das competências, sejam elas da organização ou do cargo. Para Rabaglio (2008) a forma eficaz de se identificar as competências da organização é fazer um estudo detalhado da missão, visão e valores, já a definição das competências do cargo devem serem extraídas das atividades relacionadas na descrição do cargo, segundo a autora, cada atividade é um indicador de competência necessária para a função.

Como metodologia para identificação a autora sugere seguir alguns passos:

- Para competências organizacionais:

* *1º passo:* Extrair os indicadores de competências através da análise detalhada da missão, visão, valores, mapa estratégico, princípios, objetivos, filosofia, etc.
* *2º passo:* Definir as competências identificadas nos indicadores
* *3º passo:* Agrupar as competências similares, unindo-as em uma única descrição. (Ex: empreendedorismo, proatividade e planejamento)
* *4º passo:* Divulgar as competências imprescindíveis identificadasde forma que atinja toda a população da empresa.

- Para competências do cargo:

* *1º passo:* Encontrar os indicadores de competências do cargo, através da análise da descrição do cargo.
* 2*º passo:* Extrair os conhecimentos (competências técnicas), habilidades e comportamentos (competências comportamentais) necessários para a execução das tarefas relacionados nos indicadores de competências.
* *3º passo:* Organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares.
* *4º passo:* Justificar a necessidade de cada grupo de competências similares para o cargo
* *5º passo:* Mensurar as competências do cargo.

Com outra metodologia para o mapeamento de competências, o autor Leme (2009) que nomeia seu procedimento como “inventario comportamental”, afirma que o inventário é uma ferramenta que permite que a empresa faça o mapeamento de competências utilizando os recursos da própria empresa, ou seja, a sua equipe de colaboradores. O autor ainda define o inventario comportamental como sendo uma lista de indicadores de competências, que alinhados a missão, visão, valores e estratégia da organização traduzem o comportamento ideal desejado e necessário para que esses propósitos sejam alcançados.

O autor explica seu método, da utilização dos indicadores, dizendo que todo o mundo gira em torno de indicadores, pois os indicadores são os comportamentos observados no dia a dia, por exemplo, a economia “é analisada pelo valor do dólar, pelo volume de negócios fechados na bolsa”, os médicos “analisam o estado de saúde de um paciente através do nível de colesterol, de açúcar no sangue”, o mesmo deve acontecer na gestão por competências, onde ao identificar os indicadores as empresas fazem com que as competências sejam compreendidas e reconhecidas por todos os colaboradores. Para ele, trabalhar com indicadores é a forma mais objetiva de gestão de pessoas, pois evita subjetividade gerada pela amplitude dos significados das competências para cada organização. O autor ainda diz que para se fazer o mapeamento com sucesso e de forma que todos possam compreender não deve se separar o CHA em três categorias, mas combinar o C de conhecimento e o H de habilidade juntos, definindo ambos como competências técnicas, e A de atitude como competência comportamental. O autor justifica a sua teoria dando o exemplo de aplicação da avaliação se um candidato sabe utilizar a mala direta.

O recurso mala direta do Word é uma competência técnica e poderíamos fazer uma prova escrita do mesmo solicitado que o avaliado explique como funciona esse recurso. Depois disso poderíamos aplicar um teste pratico para constatar se o colaborador sabe utilizar esse recurso na prática. (2009, p.123)

Ao fazer esse teste citado a empresa teria comprovado o conhecimento e a habilidade do candidato de forma simultânea e é isso que acontece na prática, se o conhecimento é requerido para determinada função muito mais importante que simplesmente saber que algo existe é saber como executar esse conhecimento, como tirar proveito e como aplicá-lo na organização. Para definir as competências comportamentais Leme (2009) estabelece uma sequência de passos que possibilitam e facilitam a construção do inventario comportamental:

* *1º passo:* Sensibilizar todos os colaboradores sobre o que é gestão por competências, o porquê a empresa está implantando, expor o que são indicadores e divulgar a missão, visão, princípios e valores.
* *2º passo:* Aplicar para os colaboradores o exercício gosto/ não gosto/ ideal seria, para a identificação dos comportamentos visualizados na empresa.
* 3*º passo:* Extrair do exercício os comportamentos relacionados transformando-os em indicadores de competências.
* 5*º passo:* Definir as competências organizacionais extraídas dos indicadores.
* 4*º passo:* Definir as competências do cargo, utilizando a relação das competências organizacionais, já definidas nesta etapa.
* *5º passo:* Mensurar as competências do cargo

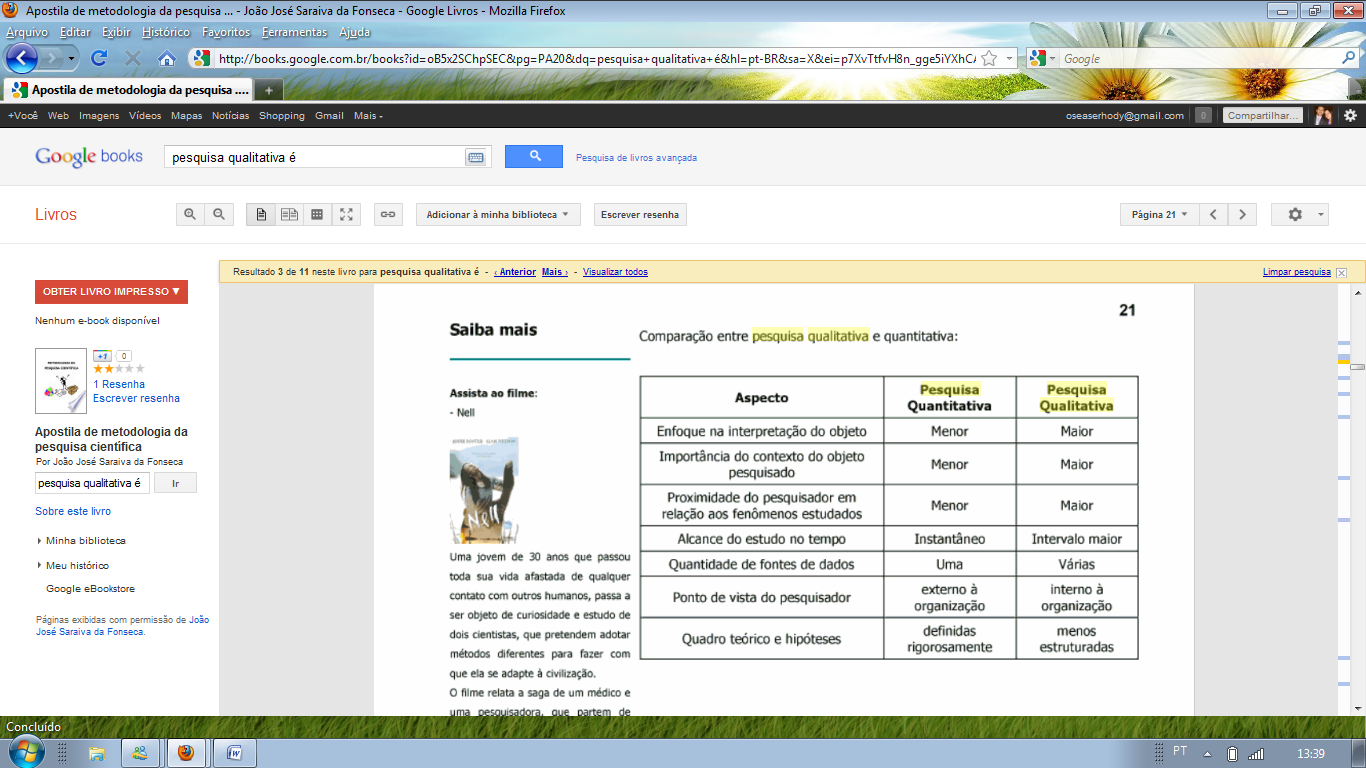
Observa-se que embora exista diferenciação na forma de identificar as competências na metodologia dos dois autores, ambos ressaltam a importância de que as competências estejam alinhadas com os princípios e objetivos da organização, ao divulgar e trabalhar as competências identificadas a empresa estará aprimorando o que realmente ela é, e consequentemente melhorando o seu diferencial competitivo ao permitir o constante desenvolvimento das pessoas e da organização.Na metodologia para identificação das competências descritas acima, ambos os autores citam também que é importante analisar a descrição do cargo para definir as competências., diante disso é valido repassar o conceito de cargos como referencial para a efetivação do mapeamento.

# METODOLOGIA

* 1. Natureza e tipo de pesquisa

Segundo Selbach (2005) “a metodologia de pesquisa é o modo de fazer a pesquisa”, é uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, para o autor a metodologia é um dos principais itens da pesquisa, pois ela traduz a essência do trabalho podendo dar a assuntos batidos um novo ângulo de visão ou por outro lado pode também tornar um assunto “extraordinariamente interessante” em algo muito simples.

Lehfeld (*apud* Fonseca, 2002) diz que a pesquisa é resultado de um exame minucioso realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos, para interpretar a realidade. Ele define a pesquisa do ponto de vista dos objetivos como sendo: exploratória, descritiva ou explicativa, e do ponto de vista da abordagem em: qualitativa e quantitativa. A qualitativa se preocupa com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, pois trabalha um universo que não pode ser “reduzidos á operacionalização de variáveis.” Já as pesquisas quantitativas, segundo Fonseca (2002), são totalmente quantificadas, pois se centra na objetividade, este tipo de pesquisa “recorre a linguagem matemática” para descrever a realidade estudada. O uso dos tipos de pesquisa, quantitativa e qualitativa é a forma mais apropriada para se recolher informações, no quadro abaixo o autor faz a comparação entre os dois tipos de pesquisas:



Fonte: Fonseca 2002, p.21

Do ponto de vista de abordagem este trabalho se define como pesquisa qualitativa, e do ponto de vista de seus objetivos como um estudo de caso exploratório descritivo, por expor característica da população objeto de estudo proporcionando familiarização com o problema.

* 1. Localização e período da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Z (nome fictício) localizada em Curitiba PR, no segundo semestre de 2011. A referida empresa surgiu da ideia de um dos quatro sócios que pensava em criar uma empresa voltada apenas para o segmento de equipamentos de proteção individual, porém após estudo detalhado do mercado de Curitiba e região metropolitana percebeu-se a necessidade das indústrias desta região em adquirir material para manutenção, reparo e operação (M.R.O). Diante deste cenário propício e com o mercado aberto para a entrada de uma nova empresa de distribuição de produtos para M.R.O foi convidado outros três sócios e assim decidiram por abrir a empresa em 2007. Os sócios fundadores trabalharam durante muitos anos em outras empresas desse mesmo segmento, adquirindo grande experiência e conhecimento do ramo o que fez com que a empresa embora nova de atuação conquistasse rapidamente seu lugar no mercado, ganhando confiança e despontando como uma nova alternativa para os clientes.

As atividades de contato com cliente iniciaram somente no final do ano de 2007 se fortalecendo a partir de 2008, naquele momento a empresa contava apenas com a equipe de vendedores internos (*telemarketing*). Em 2009 a empresa já havia atendido mais de 2.000 clientes e atingido 120% de crescimento no faturamento com relação ao ano de 2008. Com a demanda dos clientes cada vez maior foi necessário expandir o quadro de funcionários e em 2011 o quadro de funcionários diretamente envolvidos na venda ultrapassou o número de 30 pessoas, somando mais todos os setores de apoio como logística, compras, financeiro e controladoria contabilizam-se mais de 50 funcionários.

Como toda a empresa jovem, ainda está se organizando e se estruturando. As oscilações da economia e as tendências do mercado exigem que se fique atento e se faça um planejamento estratégico ousado, inovador, mas ao mesmo tempo consciente e realista. As principais dificuldades percebidas pela empresa nesses quatro anos de existência é o alto *turnove*r, a baixa satisfação e falta de comprometimento de algumas pessoas que nela trabalham. Embora estas necessidades estejam dentro dos índices apresentados pelo ramo de atividade e pela idade da empresa, os seus fundadores e gestores se preocupam em melhorar essa situação desejando investir nas pessoas para que as mesmas se identifiquem com a missão da empresa e realizem seus objetivos através dela. A saber, a missão da empresa é ser excelente na distribuição de produtos para manutenção, reparo e operação dentro da linha de comercialização. O princípio da estratégia é cumprir o que promete, e os valores idealizados são: respeito, disciplina, confiança, desenvolvimento e bom humor.

* 1. População e amostra

A pesquisa para levantamento das competências organizacionais foi realizada com os colaboradores dos setores de vendas, compras, financeiro, logística e controladoria. A amostra foi definida por aqueles que livremente se dispuseram a participar, depois de o convite ter sido lançado a todos os colaboradores. A população destes setores é de 54 pessoas, e a amostra foi de 25 pessoas, composta por: 2 colaboradores da logística, 2 do financeiro, 1 da recepção, 3 do setor de compras, 2 técnicos de desenvolvimento, 2 supervisores e 13 tele vendedores.

* 1. Tipos e fontes de informação

As técnicas para coleta de dados foram entrevistas e questionários de respostas abertas, e questionários de múltiplas escolhas. O primeiro passo da pesquisa foi a descrição do cargo, e para isso foi realizado entrevista com 13 funcionarios do departamento de televendas, não importando idade, tempo de serviço ou nível de cargo. A entrevista se baseou em um formulário com perguntas abertas (anexo I), onde o vendedor respondia de acordo com a sua concepção, cada entrevista durou em média 30 minutos.

No segundo passo, para a identificação das competências, foi necessário realizar a atividade gosto / não gosto / ideal seria, onde os 25 colaboradores da amostra, receberam uma folha com três colunas para que pudessem responder, foram instruídos a pensarem em pessoas com quem se relacionam dos diversos setores e assim de acordo com o seu parecer escrever atitudes as quais gostam, quais não gostam e na terceira coluna descrever qual o comportamento que gostariam que essas pessoas tivessem; essa atividade durou em média 30 minutos. Após a entrega dos formulários preenchidos foi relacionado os comportamentos listados em uma planilha e transformado as frases para a forma afirmativa e no infinitivo criando assim os indicadores, na seqüência foi definido as competências que se relacionam de foma mais forte com os indicadores listados. (ver anexo III)

Para a definição das competências necessárias para o cargo e definição do perfil do televendedor da empresa Z, foi utilizado o formulário que contém os indicadores de competências, já relacionados com as devidas competências da organização, e incluído cinco colunas (anexo IV) contendo a escala de mensuração para que o supervisor do setor respondesse qual é o nível necessário de cada indicador no cargo do tele vendedor; para a realização desta atividade o supervisor demorou em média 30 minutos. Em posse das informações coletadas foi relacionado em uma planilha os valores e criado um gráfico para explanação dos resultados obtidos, ressaltando que dentro da metodologia de mensuração utilizada (método por indicadores do autor Leme) é considerado para este fim apenas os indicadores que o supervisor marcou como forte e muito forte.

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi divida em etapas:

1. Aplicação do formulário de pesquisa para descrição do cargo
2. Aplicação do exercício Gosto /não gosto / ideal seria para identificação dos indicadores de competências
3. Aplicação de formulário de pesquisa ao gestor da área de televendas para definição das competências do cargo de tele vendedor.
4. Análise da descrição do cargo para definir as competências técnicas do cargo de tele vendedor
   1. Etapa 1: Descrição do cargo

O objetivo do mapeamento do cargo é identificar as competências, habilidades e as atitudes julgadas importantes pela organização pra a execução das tarefas requisitadas para o cargo, mas para que o mapeamento seja executado é necessário que a descrição do cargo esteja elaborada e definida.

Para realizar a descrição do cargo do tele vendedor foi necessário primeiramente realizar pesquisa de campo, através de formulário (anexo I), com o objetivo de levantar o máximo de informações possíveis a respeito das variáveis que envolvem o cargo. Com os formulários devidamente preenchidos pelos vendedores foi possível determinar quais atividades eram mais importantes e essenciais para o desenvolvimento do trabalho de forma produtiva, ficando assim definido a descrição do cargo do tele vendedor, na seqüência da pesquisa foi possível agregar as informações das competências comportamentais e técnicas no mesmo documento. (anexo II)

* 1. Etapa 2: Competências da organização

Para fazer o mapeamento de competências da organização, foi utilizado o método do inventário comportamental, Leme (2009), onde após demonstrar a todos os envolvidos o que é, como é feito, e para que serve o mapeamento de competências, iniciou-se o primeiro passo que é a coleta dos indicadores, o segundo passo consolidação dos indicadores, o terceiro passo a associação das competências aos indicadores e no quarto e ultimo passo a validação dos dados.

1º passo:

A aplicação do exercício Gosto / Não Gosto / o Ideal seria, tem como objetivo utilizar a massa crítica dos próprios colaboradores para identificar as competências da organização. Ao realizar o exercício o colaborador deve pensar nas pessoas que ele se relaciona dentro da organização e assim descrever as atitudes ou comportamento destas pessoas, relacionando as que ele gosta e as que ele desaprove e também qual seria a atitude que ele gostaria que elas tivessem.

Para a realização da atividade foi selecionado um grupo de 25 pessoas, de todos os departamentos da empresa, compras, administrativo, logística, financeiro e vendas, explicado o motivo e o objetivo do exercício, e entregue uma folha com uma planilha com três colunas onde o colaborador deveria registrar as informações.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GOSTO** | **NÃO GOSTO** | **IDEAL SERIA** |
| É cortes | Demora em dar respostas | Tivesse agilidade para responder, pois o cliente depende da informação. |
| Busca novas parcerias para aumentar a competitividade | Não mantém as informações atualizadas | Facilitasse o acesso a informação |
| Cultiva o bom clima organizacional | Não tem respeito pelas pessoas | Pensasse no cliente e não no solicitante |
| Atinge os objetivos de vendas, superando metas. | Tem ar de superioridade | Respeitasse as pessoas sem importar cargos |
| Trata as pessoas de forma igual | Não tem paciência para ajudar | Tivesse bom humor |
| É bem humorado | Cobra sem dar exemplo | Incentivasse o crescimento através das conversas de feedback |

(Tabela 3- Exercício gosto não gosto. Modelo sugerido por Leme, 2009, p.52)

2º passo:

Com as respostas dos colaboradores em mãos, partiu-se para o segundo passo que é a consolidação dos indicadores, na prática é o ato de transcrever as respostas de modo que ao ler se compreenda e identifique os indicadores de competências. Para a consolidação dos dados foi necessário: excluir todas as frases repetidas ou com duplo sentido, transformar as frases negativas em frases positivas, colocar no infinitivo e no sentido ideal para a organização.

|  |
| --- |
| Executar as tarefas do dia a dia avaliando o impacto que cada uma tem sobre cliente |
| Solucionar de forma rápida os problemas do cliente |
| Trazer alternativas criativas para conquistar o cliente |
| Manter o local de trabalho limpo e organizado |
| Planejar as ações que vai realizar direcionando os esforços para o atingimento de metas |

(Tabela 4- Consolidação dos indicadores. Fonte: autora)

3º passo:

Nesse momento já com a lista de indicadores de competências pronta foi-se para o terceiro passo que é a associação das competências aos indicadores. Para realizar essa tarefa foi necessário analisar a missão, visão, princípios, planejamentos estratégicos, como também conversar com a diretoria e gestores para que fosse possível relacionar cada indicador da lista a uma competência que pudesse ser identificada na empresa.

|  |  |
| --- | --- |
| Valorizar as pessoas mostrando a importância delas na organização | LIDERANÇA |
| Cobrar resultados baseado nos indicadores estabelecidos | LIDERANÇA |
| Resolver conflitos de forma ética e responsável | LIDERANÇA |
| Manter relatórios de acompanhamentos atualizados | ORGANIZAÇÃO |
| Definir prioridades focando as ações que tem maior impacto no resultado | ORGANIZAÇÃO |

(Tabela 5 - Consolidação dos indicadores 2. Fonte: Autora. Ver anexo III)

Depois de definir quais eram as competências visualizadas nos indicadores de competência, foi feito uma breve descrição de cada uma, para que todos os colaboradores, indiferente da função, compreendessem o que cada competência representa e como a empresa as define. Sendo assim segue:

* Foco no cliente:

Palavra chave: Encantamento

Identificar todas as necessidades e dentro de nossa linha de comercialização e dos nossos recursos demonstrar e de fato surpreender o cliente;

* Foco nos resultados

Palavra chave: Viabilizar

Conhecer os números e valorizá-los. Ter parcerias com os clientes a fim de criar valor nas compras do cliente, atingir metas estabelecidas pela empresa que garantem a sua estabilidade e crescimento.

* Espírito de Equipe

Palavra chave: Pertencer

Interagir, cooperar, solicitar ajuda fazer acontecer, entender que o meio que habitamos tem nossas características;

* Relacionamento Interpessoal

Palavra Chave: Empatia

Ser agradável, autêntico, se dar o prazer de sempre aprender, ser justo em tudo e com todos no devido valor de justiça;

* Visão sistêmica

Palavra chave: Abrir e fechar a porta

Dar o devido valor a tudo. Entender mais o “porque” do que os “como”. Como se faz é fácil, mas porque se faz é onde evoluímos e melhoramos, por isso é fundamental saber onde se inicia um processo, onde participamos dele e para quem enviamos o resultado de nosso trabalho (evitar o retrabalho). Como também o porquê iniciamos o trabalho às 8 horas, porque compramos, porque armazenamos, porque negociamos, porque entregamos, porque recebemos dos clientes, porque somos recompensados e principalmente porque conseguimos determinado resultado. É ter ciência do início, meio e fim.

* Liderança

Palavra chave: Exemplo

É o exemplo, é ter preparo em todas as competências citadas e praticá-las constantemente. Exemplo é a melhor referência, isso da autoridade para exigir, solicitar, posicionar, compartilhar, vibrar e resolver qualquer situação. Aqui brota a criatividade e inovação.

* Comunicação

Palavra chave: Fazer-se entender

Ser claro, simples, transparente, honesto ao repassar informações sejam elas simples ou complexas.

* Comprometimento

Palavra Chave: Transplantar barreiras

Comprometer-se é ir além, é jogar para ganhar o jogo mesmo conhecendo suas fraquezas e possibilidades de perder, é ser persistente e não desistir.

* Pró-atividade

Palavra Chave: estar na frente

Criar alternativas, outras possibilidades, outros caminhos, seguir, ensinar, ouvir, aprender e colocar em prática no momento oportuno e necessário pra fazer acontecer.

* Organização

Palavra chave: Simplicidade

Tornar as coisas fáceis. Organizar e planejar andam juntos, um não existe sem o outro e são necessários para conquistar o sucesso, pois o planejamento é o direcionamento e definição do que se busca e a organização permite a excelente execução destes planos.

4º passo:

A validação dos dados serve para definir quantos indicadores foram relacionados em cada competência, esse número é de suma importância, pois será utilizados na sequência para definir o peso de cada competência, que é a base para a mensuração das competências comportamentais do cargo de tele vendedor. No caso em estudo a tabela abaixo demonstra os resultados:

|  |  |
| --- | --- |
| COMPETÊNCIAS | Quantidade de Indicadores |
| FOCO NO CLIENTE | 12 |
| FOCO EM RESULTADOS | 9 |
| ESPIRITO DE EQUIPE | 5 |
| RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 6 |
| VISÃO SISTEMICA | 5 |
| LIDERANÇA | 10 |
| COMUNICAÇÃO | 5 |
| COMPROMETIMENTO | 9 |
| PROATIVIDADE | 5 |
| ORGANIZAÇÃO | 5 |
| TOTAL DE INDICADORES | 71 |

(Tabela 6- Validação das competências organizacionais. Fonte: Autora)

* 1. Etapa 3: Mensurando as competências comportamentais do cargo de vendedor

Com as competências da organização definidas, alinhadas com a missão, visão, valores e estratégia, e aprovadas junto a diretoria e lideranças o próximo passo é identificar qual é o peso de cada uma destas competências. Ao definir o peso das competências é possível identificar qual é o nível, ou, quanto é preciso de cada uma delas para desempenhar a função de tele vendedor, de tal forma que se atinja os resultados esperados pela empresa.

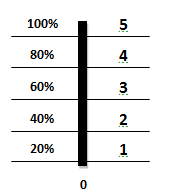
Para mensurar essas competências, foi entregue ao supervisor da função a relação com todos os indicadores em formato de formulário para que ele dentro do seu conhecimento possa analisar os comportamentos traduzidos nos indicadores e marcar a intensidade e a necessidade de cada um no desempenho do profissional de vendas.

O método para classificação utilizado por Leme (2009) quanto à intensidade é: muito forte (autoexplicativo), forte (autoexplicativo), normal (subentende-se como pouco necessário), não se aplica (autoexplicativo).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ATITUDES** | **TER A CAPACIDADE DE:** | **MUITO FORTE** | **FORTE** | **NORMAL** | **NÃO SE APLICA** |
| 1 | FOCO NO CLIENTE | Identificar todas as necessidades do cliente, e dentro de nossa linha de comercialização e dos nossos recursos demonstrar as soluções e benefícios que dispomos para atender as expectativas do cliente e de fato surpreende-lo. (Encantar) | | | | |
|  | 1 | Executar as tarefas do dia a dia avaliando o impacto que cada uma tem sobre cliente | x |  |  |  |
|  | 2 | Solucionar de forma rápida os problemas do cliente | x |  |  |  |
|  | 3 | Trazer alternativas criativas para conquistar o cliente | x |  |  |  |
|  | 4 | Ser prestativo ajudando o cliente a resolver os problemas, demonstrando empatia. | x |  |  |  |

(Tabela 7- Validação das competências para o cargo). Fonte: Autora (ANEXO IV.)

Os dados registrados na tabela, quanto às competências comportamentais, foram validados da seguinte maneira: todos os indicadores marcados como forte ou muito forte foram considerados e contabilizados já os indicadores marcados como “normal” ou “não se aplica” foram rejeitados, pois segundo Leme (2005) não expressam uma necessidade evidente. Desta forma, foram contados apenas os indicadores que o gestor marcou como forte e muito forte (Tabela 7). Para definir qual é o nível, ou o peso em pontos que cada competência representa, Leme (2009) utiliza a escala de 0 a 5, onde o 100% de uma competência equivale a 5 da escala.



(Figura 4 - Escala de percentual com o nível de competência. Fonte: Leme 2009, p.81)

Ao dividir o nível Máximo da escala pelo número ou quantidade, de indicadores que foram identificados em cada competência (a nível organizacional) é possível determinar o peso de cada indicador. Tomando como exemplo a competência **foco no cliente** que tem 12 indicadores:

- O peso de cada indicador desta competência corresponde a 0,42.

Após definir o peso que cada indicador representa partimos para o cálculo do nível de competência da função, para isto deve-se multiplicar o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados, continuando com o exemplo acima:

- O nível requerido da competência foco no cliente para a função analisada é de 5,0.

Na tabela 8 onde estão relacionadas todas as competências organizacionais com os respectivos pesos e quantidade de indicadores selecionados para a função de tele vendedor foi incluída a coluna para calculo do nível:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| COMPETÊNCIAS | Quantidade de Indicadores da organização | Nível máximo | Peso | Quantidade de indicadores selecionados para o cargo | NÍVEL de competência da função |
| FOCO NO CLIENTE | 12 | 5 | 0,42 | 12 | 5,0 |
| FOCO EM RESULTADOS | 9 | 5 | 0,56 | 8 | 4,4 |
| ESPIRITO DE EQUIPE | 5 | 5 | 1,00 | 3 | 3,0 |
| RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 6 | 5 | 0,83 | 4 | 3,3 |
| VISÃO SISTEMICA | 5 | 5 | 1,00 | 5 | 5,0 |
| LIDERANÇA | 10 | 5 | 0,50 | 2 | 1,0 |
| COMUNICAÇÃO | 5 | 5 | 1,00 | 4 | 4,0 |
| COMPROMETIMENTO | 9 | 5 | 0,56 | 6 | 3,3 |
| PROATIVIDADE | 5 | 5 | 1,00 | 4 | 4,0 |
| ORGANIZAÇÃO | 5 | 4 | 0,80 | 3 | 2,4 |
| TOTAL DE INDICADORES | 71 |  |  | 51 |  |

(Tabela 8- Nível das competências da função)

Com a mensuração dos indicadores é possível utilizar esses números que representam os níveis de competências da função do vendedor em gráficos, o que proporciona uma visão muito clara do que a empresa espera desse cargo.

(Gráfico 1- Competências Comportamentais do cargo. Fonte: Autora).

* 1. Etapa 4: Competências Técnicas

Quanto às competências técnicas, dentro da abordagem de Leme (2009), estão inclusos os conhecimentos e as habilidades, e para defina-las deve-se analisar a descrição do cargo, pois a descrição contém todas as atividades desempenhadas pelo tele vendedor permitindo através da análise definir qual competência técnica é necessária para desempenhar cada tarefa. As competências técnicas definidas com base no documento (anexo II) de descrição de cargos foram as seguintes:

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS** | Nível |
| **EDITOR DE TEXTO (WORD)** |  |
| Saber formatar textos | 3 |
| **EDITOR DE PLANILHAS (EXCEL)** |  |
| Utilizar as funções básicas do excel (somar, diminuir, dividir e multiplicar) | 4 |
| Saber formatar planilhas | 3 |
| **GERENCIADOR DE E-MAILS (OUTLOOK, THUNDERBIRD)** |  |
| Saber utilizar as ferramentas dos gerenciadores (enviar, receber) | 3 |
| Utilizar os recursos de agenda de contatos | 3 |
| **INTERNET (PESQUISAS)** |  |
| Saber fazer buscas na internet | 3 |
| **SISTEMA DE VENDAS (everest)** |  |
| Saber utilizar todas as ferramentas disponíveis do sistema | 4 |
| **TÉCNICAS DE VENDAS** |  |
| Saber negociar e contornar objeções | 5 |
| Saber utilizar as técnicas de abordagem (ciclo da venda) | 5 |
| Conhecer os produtos e apresentar suas características e benefícios com excelência | 5 |
| Conhecer as linhas de produtos comercializadas pela empresa | 4 |
| **TÉCNICAS DE ATENDIMENTO** |  |
| Atender o cliente seguindo o padrão da empresa | 5 |
| Ser higiênico | 4 |
| Vestir-se adequadamente ao ambiente | 4 |
| Ser bom ouvinte | 3 |
| **FLUÊNCIA VERBAL** |  |
| Saber se expressar com clareza através da fala | 4 |
| **FLUÊNCIA ESCRITA** |  |
| Saber se expressar através da escrita | 4 |
| **GESTÃO DO TEMPO** |  |
| Ser disciplinado quanto ao cumprimento de horários | 3 |
| Saber organizar as tarefas do dia-a-dia, definindo prioridades | 3 |
| **NORMAS E PROCEDIMENTOS** |  |
| Conhecer as responsabilidades pertinentes ao cargo | 4 |
| Conhecer as normas estabelecidas | 4 |

(Tabela 9- Competências Técnicas. Fonte: Autora).

O nível necessário para a função foi definido pelo supervisor da área utilizando a escala de 0 a 5, conforme escala abaixo.

|  |  |
| --- | --- |
| 5 | Ser multiplicador |
| 4 | Ter conhecimento e prática nível avançado |
| 3 | Ter conhecimento e prática nível intermediário |
| 2 | Ter conhecimento e prática nível básico |
| 1 | Ter conhecimento |
| 0 | Não ter conhecimento |

(Tabela 10- Escala das Competências Técnicas)   
Fonte: Leme, 2009, p.127

**CONCLUSÃO**

Ao analisar as etapas e as variáveis que envolvem o processo de vendas, principalmente no meio em que a empresa atua onde o perfil do comprador industrial requer um atendimento diferenciado, é perceptível a necessidade de uma equipe capacitada para atender a necessidade destes clientes e conciliar com os interesses da organização. Para atingir os resultados é importante que a empresa saiba explorar o potencial de cada integrante da equipe, potencialize os pontos fortes, trabalhe as lacunas, ou gaps, e mantenha a equipe motivada e comprometida com o trabalho, de tal modo que os objetivos das pessoas estejam alinhados com os objetivos da empresa tornando o profissional capaz de assumir a responsabilidade pelo seu desempenho. É dentro deste cenário que a gestão por competências surge como uma ferramenta para a empresa se destacar no mercado ao demonstrar que ao voltar os seus esforços para as competências organizacionais e individuais é possível crescer de forma equilibrada e sustentável, pois estará trabalhando os seus diferenciais competitivos, o que dificulta a cópia destes pela concorrência já que a empresa está focando na sua essência.

 Por este motivo este estudo teve como objetivo demonstrar que a gestão por competências é uma nova abordagem que tem muito a agregar para  a gestão dos vendedores na  empresa Z, pois além de trazer um enfoque sistêmico onde é possível identificar no que a empresa é forte e o que ela tem de melhor para oferecer para o mercado, permite que de forma eficiente possam ser desenvolvidas essas competências em cada vendedor. Ao conhecer quais são os diferenciais foca-se exatamente o que pode proporcionar maiores resultados, direcionando os esforços de desenvolvimento e treinamento para o que realmente interessa para a empresa e para os clientes. Para a empresa Z, implantar a gestão por competências é encarar o grande desafio de valorizar o capital humano dentro da organização fazendo com que as próprias pessoas se sintam confortáveis para demonstrar suas capacidades e comportamentos e prepará-las para pensar de forma a buscar melhorias e desenvolvimento contínuo, afim de que a soma das competências (conhecimento, habilidades de atitudes) de cada individuo resulte em competitividade e crescimento para a organização.

  No desenvolvimento desta pesquisa ficaram identificadas e mensuradas as competências da organização e do cargo de tele vendedor, o próximo passo sugerido para a empresa é utilizar os indicadores de competências e fazer a avaliação dos vendedores identificando o nível que cada um detém destas competências, o que permitirá o conhecimento profundo de cada integrante da equipe, possibilitando que os esforços na instrução, direcionamento e gestão sejam personalizados. A empresa pode também utilizar estas informações ao fazer recrutamento e seleções com foco em competências, esta atitude pode dar muito mais assertividade nas contratações já que com as competências definidas sabe-se exatamente o perfil de pessoas a buscar no mercado e os comportamentos desejados de cada um.

# BIBLIOGRAFIA

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços – acessado em 15/11/ 2011. <http://www.abt.org.br/institucional.asp?banner=ABT>.

BIONDO, Graciela. **Dois séculos de *management.*** Management, jun, 2005, p.45.

BROOKE, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. Fundamento, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas** – uma abordagem introdutória. Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e publica**. Campus, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de *Marketing* no Brasil.** Cobra, 2ª edição, 2005.

\_\_\_\_\_. **Serviços:** Comoconstruir valor para o cliente. Cobra, 2004.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing Descomplicado.** Brasília: SENAC, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências-** Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, 2004.

FARBER, Barry. **Superstar Sales Secrets.** U.S.A: Career Press, 2003

FONSENCA, João J. S. **Metodologia da pesquisa cientifica.** Universidade Estadual do Ceara, 2002.

GUIMARÃES, S., Campos. S.J.de Paiva. **Em busca da eficácia em treinamento.** Associação Brasileira de Treinamento. São Paulo, 2009.

KOTLER, Phillip. ***Marketing* para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. Ediouro, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de *marketing***: análise, planejamento, implementação e controle. Atlas, 4ª edição, 1998

\_\_\_\_\_. ***Marketing* de A a Z**. Campus, 1992.

LAS CASAS, L. Alexandre. **Administração de vendas**. Atlas, 7ª edição, 2004.

\_\_\_\_\_. ***Marketing*.** Atlas, 6ª edição, 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação prática da gestão de pessoas por competencias.** Qualymark, 2005.

MCKEE Sandra L. Walkup Renee P. Selling to anyone over the phone. 2011

MINARELLI, J.A. **Inteligência mercadológica.**

NASCIMENTO, Carlos Renato. **Endomarketing Empresarial**. <http://www.avm.edu.br/monopdf/24/CARLOS%20RENATO%20NASCIMENTO.pdf> – Acessado em: 08/11/11.

QUINTEIRO, A. Eudosia. **O poder da voz e da fala no *telemarketing***. Summus, 2009.

RABAGLIO, M.O. **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2008.

RATTO Luiz, Albernaz Beatriz, Peltier Mauricio. ***Telemarketing*, comunicação, funcionamento, mercado de trabalho**. SENAC, 2004.

Schvartzer A., Martins C. A, Moreira. I., Ribeiro P.H, Vergara S. C**. Técnicas de vendas.** FGV, 2009.

SELBACH, j.f. **Pesquisa sem frescura.** Cachoeira do Sul: do autor, 2005.

Sparemberger.a – **Administração de vendas**. Unijuí, 2008.

STONE, Bob**. *Marketing* direto.** São Paulo: Nobel, 1992.

STONE, Bob, Wyman John**. *Telemarketing.*** São Paulo: Nobel, 1992.

ULIANA Cleverson. **Passos da venda - o caminho para o sucesso**. Venda Mais, 11 de novembro 2007. Disponível em: <http://www.vendamais.com.br/php/materia.php?id=42815>. Acesso: 14.11.11

ZOLTNERS A. Andris, Zoltners A. Greggor. **Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas.** São Paulo: Cultrix, 2004.

VARIOS AUTORES. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

**ANEXOS**

**Anexo I**

Formulário para entrevista sobre o cargo.

Fonte: Unicentro

|  |  |
| --- | --- |
| Nome |  |
| Cargo |  |
| Sup. hierárquico |  |

**1ª. Parte** – Descreva suas tarefas, em ordem cronológica ou de importância, procurando indicar “o que é feito” (a tarefa em si), “como é feito” (os métodos e/ou equipamentos e julgamentos / decisões utilizados) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução da tarefa):

|  |  |
| --- | --- |
| Tarefa | Periodicidade |
|  |  |
|  |  |

**2ª. Parte** - Especificação do cargo

1. Qual o nível de escolaridade considerado adequado para ocupar o cargo (não mencione a sua escolaridade, mas aquela necessária para o exercício do seu cargo):  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Além da escolaridade regular, indique se há necessidade de algum curso específico:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Curso |  | Carga-horária |  |
| Curso |  | Carga-horária |  |

2. Qual o tempo mínimo de experiência para que alguém, com o nível de escolaridade indicado no item anterior, possa desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo. Se for necessária experiência prévia em outros cargos, indique também, essa experiência:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Esclareça quais os conhecimentos e habilidades exigidos para a execução das tarefas do cargo:

4. Das tarefas do cargo, indique aquela considerada mais complexa:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
  
5. Descreva como o seu superior imediato (conforme organograma) controla o seu trabalho (visualmente, conferência, em todas as fases, por relatórios, por resultados etc.):

6. Relacione as máquinas, equipamentos ou sistemas utilizados no exercício do cargo:

8. Indique os tipos de contatos necessários para a execução das tarefas do cargo:

Contatos internos

|  |  |
| --- | --- |
| Cargos | Assunto tratado ou finalidade |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Contatos externos

|  |  |
| --- | --- |
| Órgãos ou entidades | Assunto tratado ou finalidade |
|  |  |
|  |  |

10. Informe que prováveis erros podem ser cometidos durante a execução das tarefas, indicando a esfera em que seriam constatados os erros e as possíveis consequências?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Possível erro | Quem constataria | Consequências para o ocupante, ou a empresa. |
|  |  |  |

**Anexo II**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CARGO** | | **TELE VENDEDOR** | | |
| **SUPERIOR IMEDIATO** | | Supervisor de Televendas | | |
| **PRÉ-REQUISITOS** | | | | |
| Escolaridade: Mínimo **-** 2º Grau completo | Experiência: Mínimo de 6 meses em vendas | | Sexo: Ambos | Idade/ Sexo: Mínimo 18 anos. |
| **RESPONSABILIDADES DO CARGO** | | | | |
| ATENDIMENTO**-** Atender ligações receptivas, ouvir o cliente e responder suas indagações sanando duvidas, anotar e repassar recados. Responder e-mails de clientes. | | | | |
| PLANEJAMENTO E VENDAS**-** Definir o número de ligações do dia e quem serão os clientes, planejar a ligação, estudar o cliente para conhecer suas necessidades. Fazer ligação ativa para abertura de novos clientes. Visitar clientes acompanhados do gestor. Cobrar orçamentos. Criar orçamentos no sistema, negociar preços junto a supervisão, divulgar promoções, manter atualizada as informações do cliente, controlar pedidos programados. Fechar vendas. Atingir metas e objetivos definidos. | | | | |
| ACOMPANHAMENTO E PÓS-VENDAS**-** Fazer ligações ativas de desenvolvimento e acompanhamento de clientes, agendar visitas com técnicos para desenvolvimento de produtos. Realizar pós-vendas. | | | | |
| ATIVIDADES RELACIONADAS**-** Solicitar compra de produtos, fazer orçamentos de produtos junto ao setor de suprimentos, fazer follow up de pedidos de compra, solicitar cadastramento de clientes. Seguir as normas e procedimentos estabelecidos pela empresa, zelar pela imagem da empresa | | | | |
| **EQUIPAMENTOS E SISTEMAS UTILIZADOS** | | | | |
| Telefone, computador, calculadora, sistema de vendas, editor de planilhas, gerenciador de e-mails e internet. | | | | |
| **- COMPETÊNCIAS TECNICAS - CONHECIMENTOS / HABILIDADES** | | | | |
| Pacote OFFICE, Internet, Sistema de vendas. Técnicas de vendas e atendimento, Fluência verbal e escrita. Conhecimento das normas, procedimentos e das tarefas do cargo. Gestão do tempo e organização. | | | | |
| **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - ATITUDE** | | | | |
| Foco no cliente, foco em resultados, pró-atividade, visão sistêmica, comprometimento, relacionamento interpessoal, comunicação, espírito de equipe, organização, liderança. | | | | |

**Anexo III**

Consolidação dos indicadores.   
Competências relacionadas aos indicadores.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ATITUDES** | **TER A CAPACIDADE DE:** |
| 1 | FOCO NO CLIENTE | Identificar todas as necessidades do cliente e dentro de nossa linha de comercialização e dos recursos que dispomos demonstrar todas as soluções e benefícios que temos para atender as expectativas do cliente e de fato surpreendê-lo. (Encantar) |
|  | 1 | Executar as tarefas do dia a dia avaliando o impacto que cada uma tem sobre cliente |
|  | 2 | Solucionar de forma rápida os problemas do cliente |
|  | 3 | Trazer alternativas criativas para conquistar o cliente |
|  | 4 | Ser prestativo ajudando o cliente a resolver os problemas, demonstrando empatia |
|  | 5 | Cumprir os compromissos assumidos promovendo a confiança e a fidelização do cliente |
|  | 6 | Interagir com o cliente através dos meios fornecidos pela empresa criando parcerias com ênfase no relacionamentos |
|  | 7 | Argumentar com o cliente com propriedade e segurança garantindo o resultado esperado |
|  | 8 | Assegurar que o cliente compreendeu e aceitou todos os termos estabelecidos na venda |
|  | 9 | Gerenciar a carteira de clientes acompanhando as mudanças, riscos e oportunidades |
|  | 10 | Conhecer o negócio do cliente oferecendo soluções para melhorias (desenvolvimento de novos produtos, treinamentos) |
|  | 11 | Acompanhar os processos do inicio ao fim, garantindo que tudo ocorreu da forma planejada. (pós -venda) |
|  | 12 | Manter o cliente informado de todas as oportunidades e soluções que podemos oferecer (produtos, preços, técnicos, logística, chat, etc) |
| 2 | FOCO EM RESULTADOS | Conhecer os números e valorizá-los. Saber sobre as necessidades, planos e metas da empresa; saber quais são os objetivos e necessidades pessoais, e assim viabilizar meios para atingi-los. (viabilizar) |
|  | 1 | Atingir os objetivos e metas estabelecidos |
|  | 2 | Promover a venda mantendo a margem de lucro saudável |
|  | 3 | Aperfeiçoar o conhecimento sobre produtos, buscando melhorar a argumentação e o resultado |
|  | 4 | Preocupar-se em agregar valor a venda sugerindo produtos /soluções complementares |
|  | 5 | Se posicionar pela empresa representando os seus interesses |
|  | 6 | Superar as expectativas do cliente conhecendo o seu perfil de compra |
|  | 7 | Tomar decisões com autonomia, calculando os riscos |
|  | 8 | Promover mudanças necessárias para aumento dos resultados (não se conformar) |
|  | 9 | Dar retorno rápido as solicitações dos colegas a fim de garantir o bom andamento dos processos |
| 3 | ESPÍRITO DE EQUIPE | Interagir, cooperar, solicitar ajuda, fazer acontecer, entender que o meio que habitamos tem nossas características; (PERTENCER) |
|  | 1 | Esclarecer dúvidas dos colegas de trabalho auxiliando-os na resolução de problemas |
|  | 2 | Realizar todas as atividades pertinentes ao cargo, evitando sobrecarregar outros colegas |
|  | 3 | Compartilhar conhecimentos adquiridos, criando ambiente de crescimento e desenvolvimento |
|  | 4 | Ter respeito pelas diferentes opiniões e interesses existentes na equipe |
|  | 5 | Ser educado ao falar com colegas e clientes |
| 4 | RELACIONAMEN-TO INTERPESSOAL | Ser agradável, autêntico, se dar o prazer de sempre aprender e ajudar. Ser justo no devido valor de justiça; (empatia) |
|  | 1 | Valorizar o trabalho dos outros colaborados, consciente da importância de cada um no resultado final |
|  | 2 | Agir de forma positiva mantendo um clima de bom humor no ambiente |
|  | 3 | Demonstrar atitude ética tratando a todos de forma igual |
|  | 4 | Ter equilíbrio emocional, separando o lado pessoal do profissional |
|  | 5 | Seguir as regras e procedimentos estabelecidos |
|  | 6 | Influenciar positivamente as pessoas pra que busquem o desenvolvimento e melhor desempenho |
| 5 | VISÃO SISTEMICA | Dar o devido valor a tudo. Entender o porque fazemos muito mais do que o como fazemos. Compreender o começo, o meio e o fim de todas as atividades realizadas. (abrir e fechar portas) |
|  | 1 | Estar atento as mudanças e oportunidades do mercado, conquistando parcerias que aumentem os resultados |
|  | 2 | Entender todas as variáveis que envolvem os processos dentro da empresa |
|  | 3 | Alinhar as ações dentro da missão, visão, dos princípios e dos valores da empresa |
|  | 4 | Reconhecer a importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da empresa |
|  | 5 | Ter visão de futuro buscando sempre o desenvolvimento e crescimento |
| 6 | LIDERANÇA | Liderar pelo exemplo. Ter preparo e autoridade para exigir, solicitar, posicionar, compartilhar, ensinar, motivar, vibrar e resolver qualquer situação. (exemplo) |
|  | 1 | Investir no desenvolvimento dos profissionais para que estejam preparados para atender a demanda dos clientes e parceiros |
|  | 2 | Preparar a equipe para que assuma responsabilidades e supere as dificuldades |
|  | 3 | Dar feedback aos colaboradores para que saibam como empresa os avalia |
|  | 4 | Ser claro e objetivo ao repassar os objetivos organizacionais, criando ambiente de transparência e confiança |
|  | 5 | Valorizar as pessoas mostrando a importância delas na organização |
|  | 6 | Cobrar resultados baseado nos indicadores estabelecidos |
|  | 7 | Resolver conflitos de forma ética e responsável |
|  | 8 | Ter firmeza em seus posicionamentos exercendo liderança alinhada com os princípios da empresa |
|  | 9 | Ser presente no dia- a- dia orientando para melhorias |
|  | 10 | Dar exemplo seguindo as diretrizes e cultura da empresa |
| 7 | COMUNICAÇÃO | Garantir o entendimento de todas as partes envolvidas através da transmissão das informações de forma clara, transparente e objetiva. (fazer-se entender) |
|  | 1 | Evitar tratar de assuntos que não se relacionam com o trabalho |
|  | 2 | Expressar idéias e opiniões de forma convincente a ponto de conquistar o resultado almejado |
|  | 3 | Manter a equipe atualizada repassando informações de interesse mútuo com rapidez e clareza (recados, informações de clientes, fornecedores, bancos, transportadoras , etc.) |
|  | 4 | Certificar-se que a mensagem enviada foi compreendida pelo receptor, utilizando questionamentos |
|  | 5 | Ter postura profissional repassando boa imagem da empresa (através da fala, escrita e apresentação pessoal) |
| 8 | COMPROMETI-MENTO | Fazer mais do que se espera, ir além, ter convicção que atingirá os resultados determinados independente dos obstáculos. (transplantar barreiras) |
|  | 1 | Manter os esforços voltados para os objetivos da organização |
|  | 2 | Desenvolver o trabalho com atenção e concentração para evitar erros |
|  | 3 | Agir com seriedade diante dos desafios da profissão (levar a profissão a serio) |
|  | 4 | Reagir de forma produtiva e positiva diante das frustrações |
|  | 5 | Manter-se atualizado sobre a profissão e mercado de atuação da empresa |
|  | 6 | Encarar as metas da empresa como sua responsabilidade |
|  | 7 | Estar de acordo com os objetivos, princípios e valores da empresa |
|  | 8 | Interessar-se em atender as expectativas da empresa com relação ao desempenho da função |
|  | 9 | Gostar do trabalho que realiza, acreditando no seu potencial |
| 9 | PROATIVIDADE | Criar alternativas, outras possibilidades, outros caminhos, seguir, ter iniciativa (estar na frente) |
|  | 1 | Criar alternativas para evitar a reincidência dos erros |
|  | 2 | Apresentar soluções inovadoras para os problemas |
|  | 3 | Antecipar as respostas a fim de evitar transtornos |
|  | 4 | Contornar as dificuldades sendo flexível na forma de pensar e agir |
|  | 5 | Compartilhar ações de sucesso para que todos possam ter acesso a idéias que melhoram o resultado |
| 10 | ORGANIZAÇÃO | Tornar as coisas fáceis. Ter controle das atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva. (Simplicidade) |
|  | 1 | Manter o local de trabalho limpo e organizado |
|  | 2 | Planejar as ações que vai realizar direcionando os esforços para o atingimento de metas |
|  | 3 | Cumprir prazos e compromissos |
|  | 4 | Manter relatórios de acompanhamentos atualizados |
|  | 5 | Definir prioridades focando as ações que tem maior impacto no resultado |

**Anexo IV**

Validação dos indicadores

Ex: Competência: Foco no cliente

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ATITUDES** | **TER A CAPACIDADE DE:** | **MUITO FORTE** | **FORTE** | **NORMAL** | **NÃO SE APLICA** |
| FOCO NO CLIENTE | Identificar todas as necessidades do cliente e dentro de nossa linha de comercialização e dos recursos que dispomos demonstrar todas as soluções e benefícios que temos para atender as expectativas do cliente e de fato surpreendê-lo. (Encantar) | | | | |
| 1 | Executar as tarefas do dia a dia avaliando o impacto que cada uma tem sobre cliente | x |  |  |  |
| 2 | Solucionar de forma rápida os problemas do cliente |  | x |  |  |
| 3 | Trazer alternativas criativas para conquistar o cliente |  | x |  |  |
| 4 | Ser prestativo ajudando o cliente a resolver os problemas, demonstrando empatia |  | x |  |  |
| 5 | Cumprir os compromissos assumidos promovendo a confiança e a fidelização do cliente |  | x |  |  |
| 6 | Interagir com o cliente através dos meios fornecidos pela empresa criando parcerias com ênfase nos relacionamentos | x |  |  |  |
| 7 | Argumentar com o cliente com propriedade e segurança garantindo o resultado esperado | x |  |  |  |
| 8 | Assegurar que o cliente compreendeu e aceitou todos os termos estabelecidos na venda | x |  |  |  |
| 9 | Gerenciar a carteira de clientes acompanhando as mudanças, riscos e oportunidades | x |  |  |  |
| 10 | Conhecer o negócio do cliente oferecendo soluções para melhorias (desenvolvimento de novos produtos, treinamentos) | x |  |  |  |
| 11 | Acompanhar os processos do inicio ao fim, garantindo que tudo ocorreu da forma planejada. (pós -venda) | x |  |  |  |
| 12 | Manter o cliente informado de todas as oportunidades e soluções que podemos oferecer (produtos, preços, técnicos, logística, chat, etc.) |  | x |  |  |

**Anexo V**

Sugestão para perguntas situacionais nas contratações. De acordo com modelos citados por Rabaglio (2008).

|  |  |
| --- | --- |
| COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO | PERGUNTAS SITUACIONAIS – SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS |
| **FOCO NO CLIENTE** | - Dê exemplo de um problema muito difícil que você tenha resolvido para o cliente.  - Dê exemplo de elogios de clientes (colegas) pela sua gentileza.  - Você já se deparou com alguma situação na qual o cliente estava com problemas e você não tinha autonomia para resolver? Como você reagiu?  - Relate uma situação em que você estava sob pressão e teve que agilizar uma resposta para o cliente?  - Qual a situação em que teve problemas para conseguir atender as exigências e a necessidade de um cliente, o que você fez?  - Me conte sobre seu principal cliente. |
| **FOCO EM RESULTADOS** | - Como se organizava para entregar os resultados esperados  - Como administrou situações em que não conseguiu o resultado que pretendia?  - Conte sobre os riscos que teve que correr para alcançar o resultado esperado?  - Como se organiza para conseguir suas metas?  - Qual a meta mais ousada que já teve coragem de perseguir?  - Qual a negociação mais difícil que já teve? |
| **ESPÍRITO DE EQUIPE** | - Quais situações que a sua colaboração fez diferença para sua equipe?  - O que você fez quando foi solicitado para ajudar alguém e teve que dizer não?  - Conte uma situação em que a equipe precisou de ajuda e o que você fez para ajudar?  - Conte uma situação em que influenciou alguém da equipe a ser mais colaborador. |
| **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL** | - Qual a situação que teve mais dificuldade de manter relacionamento com alguma pessoa?  - De exemplos dos tipos de pessoas que você tem dificuldade/facilidade para se relacionar.  - Conte sobre situações em que tenha sido reconhecido pelo alto astral que demonstra.  - Descreva a reação de pessoas com as quais tenha interagido com muita compreensão. |
| **VISÃO SISTEMICA** | - Conte uma situação que analisando o mercado descobriu novas formas para conseguir resultados positivos.  - Quais estratégias de trabalho implantadas que lhe deram mais resultados?  - Relate uma situação em que você tenha mudado a sua atitude com relação a uma atividade depois de compreender o porque era executada.  - Como você enxergava o papel dos outros setores em sua ultima experiência |
| **LIDERANÇA** | - Conte situações em que você percebeu que a equipe estava desmotivada e o que você fez para mudar a situação.  - Quais as estratégias mais assertivas que criou para ajudar sua equipe a alcançarem os resultados?  - Quais as técnicas que usou para desenvolvimento e aperfeiçoamento da equipe?  - O que você mais se orgulha de ter ensinado a sua equipe?  - Cite uma situação em que o seu exemplo tenha influenciado outras pessoas. |
| **COMUNICAÇÃO** | - Conte uma situação em que tenha tido dificuldade para se fazer entender pelo cliente.  - Relate uma situação em que a informação foi compreendida de forma errada por outro colega da equipe gerando transtornos  - Relate alguma situação em que presenciou alguém falando alguma coisa e demonstrando outra totalmente diferente.  - Conte uma situação em que se você tivesse mais informações teria conquistado resultado positivo |
| **COMPROMETIMENTO** | - Relate algumas situações em que uma providência sua tenha sido fundamental para atingir um resultado importante.  - Conte uma situação em que teve que assumir uma grande responsabilidade para assegurar o resultado  - Comente uma situação em que um erro cometido por você tenha afetado o cliente e como resolveu.  - Conte uma frustração que sofreu e o impacto dela sobre o seu rendimento  - Conte uma situação em que teve vontade de desistir, mas mudou de ideia. |
| **PROATIVIDADE** | - Dê exemplo de alguma situação que você previu e implantou ações que melhoraram os resultados?  - Relate situações em que você conseguiu agir a tempo de evitar prejuízos.  - Qual ideia mais inovadora que colocou em prática e teve bons resultados?  - Conte uma situação você foi questionado e não sabia como responder, como você reagiu? |
| **ORGANIZAÇÃO** | - Como fez para conseguir cumprir diariamente as atividades pertinentes a sua função?  - O que fez quando não conseguiu cumprir um prazo acordado?  - Conte uma situação em que por falta de planejamento tenha perdido uma grande oportunidade.  - Conte uma situação que presenciou onde a falta e organização fez com que a empresa perdesse um cliente  - Como você planejava o contato com o cliente? |

**Anexo VI**

Sugestão de avaliação individual, para nivelamento com as competências organizacionais, de acordo com os indicadores marcados pelo gestor da área como forte e muito forte.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AVALIAÇAO DO VENDEDOR PARA A FUNÇÃO** | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **ATITUDES** | **TER A CAPACIDADE DE:** | TODAS AS VEZES | MUITAS VEZES | COM FREQUENCIA | POUCAS VEZES | RARAMENTE | NUNCA |
|  |  |  | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** |
| 1 | FOCO NO CLIENTE | Identificar todas as necessidades do cliente, e dentro de nossa linha de comercializaçào e dos recursos que dispomos, demonstrar todas as soluções e beneficios que dispomos para atender as expectativas do cliente e de fato surpreender-lo. (Encantar) | | | | | | |
|  | 1 | Executa as tarefas do dia-a-dia avaliando o impacto que cada uma tem sobre cliente? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Soluciona de forma rapida os problemas do cliente? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Traz alternativas criativas para conquistar o cliente? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | É prestativo ajudando o cliente a resolver os problemas, demonstrando empatia? |  |  |  |  |  |  |
|  | 5 | Cumpre os compromissos assumidos promovendo a confiança e a fidelização do cliente |  |  |  |  |  |  |
|  | 6 | Interage constantemente com o cliente atraves dos meios fornecidos pela empresa criando parcerias com enfase nos relacionamentos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 7 | Argumenta com o cliente com propriedade e segurança garantindo o resultado esperado? |  |  |  |  |  |  |
|  | 8 | Assegura que o cliente compreendeu e aceitou todos os termos estabelecidos na venda? |  |  |  |  |  |  |
|  | 9 | Gerencia a carteira de clientes acompanhando as mudanças, riscos e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |
|  | 10 | Conhece o negócio do cliente oferecendo soluções para melhorias (desenvolvimento de novos produtos, treinamentos)? |  |  |  |  |  |  |
|  | 11 | Acompanha os processos do início ao fim, garantindo que tudo ocorreu da forma planejada. |  |  |  |  |  |  |
|  | 12 | Mantem o cilente informado de todas as oportunidades e soluções que podemos oferecer (produtos, preços, tecnicos, logistica, chat, etc)? |  |  |  |  |  |  |
| 2 | FOCO EM RESULTADOS | Conhecer os números e valorizá-los. Saber sobre as necessidades, planos e metas da empresa; saber quais são os objetivos e necessidades pessoais, e assim viabilizar meios para atingi-los. (viabilizar) | | | | | | |
|  | 1 | Atinge os objetivos e metas estabelecidos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Promove a venda mantendo a margem de lucro saudavel, pensando na estabilidade da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Aperfeiçoa o conhecimento sobre produtos, buscando melhorar a argumentação e o resultado? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Posiciona-se pela empresa representando os seus interesses? |  |  |  |  |  |  |
|  | 5 | Supera as expectativas do cliente conhecendo o seu perfil de compra? |  |  |  |  |  |  |
|  | 6 | Toma decisões com autonomia, calculando os riscos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 7 | Promove mudanças necessarias para aumento dos resultados (não se conformar)? |  |  |  |  |  |  |
|  | 8 | Da retorno rapido as solicitaçoes dos colegas a fim de garantir o bom andamento dos processos? |  |  |  |  |  |  |
| 3 | ESPIRITO DE EQUIPE | Interagir, cooperar, solicitar ajuda, fazer acontecer, entender que o meio que habitamos tem nossas caracteristicas; (PERTENCER) | | | | | | |
|  | 1 | Realiza todas as atividades pertinentes ao cargo, evitando sobrecarregar outros colegas? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Compartilha conhecimentos adquiridos, criando ambiente de crescimento e desenvolvimento? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | É educado ao falar com colegas e clientes? |  |  |  |  |  |  |
| 4 | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | Ser agradável, autêntico, se dar o prazer de sempre aprender e ajudar. Ser justo no devido valor de justiça; (empatia) | | | | | | |
|  | 1 | Valoriza o trabalho dos outros colaborados, conciente da importancia de cada um no resultado final? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Age de forma positiva mantendo um clima de bom humor no ambiente? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Segue as regras e procedimentos estabelecidos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Influencia positivamente as pessoas pra que busquem o desenvolvimento e melhor desempenho? |  |  |  |  |  |  |
| 5 | VISÃO SISTEMICA | Dar o devido valor a tudo. Entender o porque fazemos muito mais do que o como fazemos. Compreender o começo o meio e o fim de todas as atividades realizadas. (abrir e fechar portas) | | | | | | |
|  | 1 | Esta atento as mudanças e oportunidaddes do mercado, conquistando parcerias que aumentem os resultados? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Entende todos as variaveis que envolvem os processos dentro da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Alinha as ações dentro da missão, visão, dos pricipios e dos valores da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Reconhece a importancia do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 5 | Tem visão de futuro buscando sempre o desenvolvimento e crescimento? |  |  |  |  |  |  |
| 6 | LIDERANÇA | Liderar pelo exemplo. Ter preparo e autoridade para exigir, solicitar, posicionar, compartilhar, ensinar, motivar, vibrar e resolver qualquer situação. (exemplo) | | | | | | |
|  | 1 | É claro e objetivo ao repassar os objetivos organizacionais, criando ambiente de transparencia e confiança? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Resolve conflitos de forma etica e responsavel? |  |  |  |  |  |  |
| 7 | COMUNICAÇÃO | Garantir o entendimento de todas as partes envolvidas atraves da transmissão das informaçoes de forma clara, transparente e objetiva. (fazer-se entender) | | | | | | |
|  | 1 | Expressa ideias e opniões de forma convincente a ponto de conquistar o resultado almejado |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Mantem a equipe atualizada repassando informações de interesse mutuo com rapidez e clareza (recados, infomaçoes de clientes, fornecedores, bancos, transportadoras , etc) |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Certifica-se que a mensagem enviada foi compreendida pelo receptor, utilizando questionamentos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Tem postura profissional repassando boa imagem empresa (atraves da fala, escrita e apresentaçao pessoal)? |  |  |  |  |  |  |
| 8 | COMPROMETIMENTO | Fazer mais do que se espera, ir além, ter convicção que atingirá os resultados determinados independente dos obstaculos. (transplantar barreiras) | | | | | | |
|  | 1 | Desenvolve o trabalho com atençao e concetraçao para evitar erros? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Reage de forma produtiva e positiva diante das frustraçoes? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Mantem-se atualizado sobre a profissão e mercado de atuaçao da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Encara as metas da emprsea como sua responsabilidade? |  |  |  |  |  |  |
|  | 5 | Esta de acordo com os objetivos, principios e valores da empresa? |  |  |  |  |  |  |
|  | 6 | Tem interesse em atender as expectativas da empresa com relação ao desempenho da função? |  |  |  |  |  |  |
|  | 7 | Gosta do trabalho que realiza, acreditando no seu potencial? |  |  |  |  |  |  |
| 9 | PROATIVIDADE | Criar alternativas, outras possibilidades, outros caminhos, seguir,ter iniciativa (estar na frente) | | | | | | |
|  | 1 | Cria alternativas para evitar a reincidencia dos erros (em todos os setores)? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Apresenta soluçoes para os problemas? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Antecipa as respostas a fim de evitar transtornos? |  |  |  |  |  |  |
|  | 4 | Contorna as dificuldades sendo flexivel na forma de pensar e agir? |  |  |  |  |  |  |
| 10 | ORGANIZAÇÃO | Tornar as coisas fáceis. Ter controle das atividades e realiza-las dentro da sequencia mais produtiva. (Simplicidade) | | | | | | |
|  | 1 | Planeja as ações que vai realizar direcionando os esforços para o atingimento de metas? |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 | Mantem relatorios de acompanhamentos atualizados? |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 | Define prioridades focando as ações que tem maior impacto no resultado? |  |  |  |  |  |  |