

FORMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS

O Sr. Nontênio Função Remunerada Jr., cumpriu sua rotina de todas as manhãs. Comprou o jornal com maior número de ofertas de emprego e se dirigiu para a padaria do Seu Manuel, onde aumentou o seu gordo débito.

- Seu Manuel, uma média e um pão com manteiga, por favor.

- Sr. Nontênio, quantos cafés da manhã ainda vai pendurar?

- Calma, meu velho! Tenho fé que hoje consigo um emprego! – disse Nontênio, chacoalhando o jornal aberto no caderno dos classificados.

E parece que ele estava tendo uma premonição. Logo que bateu os olhos no jornal, o primeiro anúncio que leu parecia ser feito para ele:

“Procura-se profissional de comunicação, com experiência em massa, veículo rápido e de amplitude. Além de locução, atuar na direção. Toda a aparelhagem por nossa conta”.

Perfeito. Nontênio, formado em publicidade, propaganda e jornalismo, havia trabalhado em algumas rádios do interior e da capital. Tinha experiência nesse veículo rápido e de massa. Em um curto período em que o diretor da rádio FALA ESPERTA saiu de férias, Nontênio acumulou as funções de locutor e diretor.

Após anotar o endereço em um pedaço de papel, saiu em disparada sem ouvir os gritos de Seu Manuel.

- Ó gajo! Tome seu café.

Nontênio estranhou a grande placa que ocupava toda a fachada do grande galpão no endereço que anotou: “Fábrica de Macarrão Mastroianni”. Na fila, encontrou vários olhares desconfiados. A maioria dos candidatos, formada por homens vestidos com paletó e gravata, estava com a mesma sensação que Nontênio, de estar no lugar errado.

Quarenta e cinco minutos depois, ele estava sendo recebido pelo dono da fábrica, Sr. Palermo di Capri.

- Vendedor de macarrão? – perguntou Nontênio, estarecido. – A vaga não é para radialista?

- Maquê? Da onde o sinhori tirou questa idéia? – perguntou indignado, o Sr. Palermo.
- O anúncio falava em profissional de comunicação, argumentou Nontênio.
- O sinhori já viu um vendedor que não abre a boca?
- Acostumado com a massa.
- E macarone é feito de que?
- Veículo rápido e de amplitude.
- Tem que ter condução própria, um carrinho rápido e amplo pra “cabê” os “pacote” de macarone. O Sr. Palermo tinha resposta para tudo.

- Atuar na locução e na direção ao mesmo tempo. Como o senhor explica isso? - perguntou Nontênio.

- Eu não quero ninguém parando de dirigir para “parlare” no microfone: “Olha o macarone Mastroianni, olha o macarone Mastroianni”. Sr. Palermo parou de falar reparando na expressão atônita de Nontênio. - É evidente que o sinhori se enganou com meu anúncio. Vou chamar o próximo candidato.

- Não, seu Palermo. Eu preciso do emprego...



Será que Nontênio, profissional de comunicação de massa, empurrado pela crise de emprego, será um bom vendedor de macarrão? Será que naquela fila de candidatos existia realmente algum vendedor de macarrão?

O Sr. Palermo, antes de anunciar no jornal, deveria responder uma simples pergunta:

Como faço para descrever o perfil do vendedor e as atribuições do cargo?

1 - Contratação de vendedores

A contratação de vendedores exige sério e considerável cuidado na seleção de pessoal.

Embora consciente da escassez de tempo na operação comercial moderna, o empresário deve ter em mente que, se não selecionar sua equipe de forma cuidadosa e sistemática, terminará tendo a perder todo o trabalho realizado. Por mais que organize e treine homens cuja personalidade não se adapte à tarefa de vender, não os transformará em dinâmicos e persuasivos geradores de vendas.

Fatores que influenciam o desempenho do vendedor

O desempenho de um vendedor depende de 3 fatores básicos:

- qualidades inatas de seu caráter;
- seu treinamento;
- sua motivação.

Conceitos básicos da formação da equipe

O processo de montagem de uma equipe é formado por quatro estágios. Vamos conhecer cada um deles:

1. descrição por escrito da tarefa;
2. construção do perfil do candidato aceitável;
3. recrutamento dos candidatos;
4. seleção.

1 - Descrição por escrito da tarefa

DESCRIÇÃO DO CARGO
1 - Título do cargo:
2 - Objetivo principal do cargo:
3 - Objetivos secundários:
4 - Subordinado a:
5 - Deveres:
6 - Avaliação de desempenho:
7 - Remuneração (nível de salário, sistema de comissões, pagamento de bônus-prêmios de produção):

A **descrição da tarefa** é uma das ferramentas básicas do empresário. É essencial para a seleção da equipe e tem grande valor quando chega a hora de apreciar o trabalho de cada um, e controlar se todos os deveres foram cumpridos.

O **título do cargo** deve objetivar a descrição da tarefa com precisão, do contrário, atrairá os candidatos errados. Não se deve subestimar a influência motivadora do título do cargo.

O **objetivo principal do cargo** é uma sentença concisa que dê a razão básica da sua existência. Tanto quanto possível, deve ser específica e quantitativa, para ser usada como medida de avaliação. Muitas descrições de tarefa contêm tantos objetivos que fica evidente sua única serventia como guia genérico do funcionamento do cargo.

Os **deveres do cargo** incluem as tarefas que o vendedor deve cumprir para alcançar seus objetivos. Seu grau de responsabilidade e autoridade também devem figurar. Claro que será impossível especificar cada detalhe em que ele deverá prestar atenção. Bastarão as tarefas que tenham maior influência quanto ao objetivo básico.

Na **avaliação de desempenho**, se forem estabelecidas metas quantitativas, a definição de avaliação de desempenho é um processo simples. Sempre que possível, a atuação será medida em termos específicos, como:

- o cumprimento de metas estabelecidas;
- a média de clientes prováveis visitados;
- a média de visitas;
- as despesas;
- as vendas efetuadas;
- o período: semanal/mensal etc.

A **remuneração do cargo** deve ser calculada com base nos objetivos a serem alcançados e nas responsabilidades correspondentes. Além dos fatores óbvios, como salário e comissões, deve ser especificada uma gratificação para que ambos, empresário e vendedor, tenham noção do valor da remuneração integral.

Exemplo de descrição de tarefas

1 - Título do cargo	Vendedor regional.
2 - Objetivo principal do cargo	Alcançar as metas de todos os produtos em todos os meses.
3 - Objetivos secundários	Abrir um mínimo de dez novas contas mensais. Preparar o mínimo de quatro exposições de produtos em lojas por mês. Fazer demonstrações pelo menos em uma associação feminina por mês.
4 - Subordinado ao	Proprietário da empresa.
5 - Deveres	Cumprir o roteiro estabelecido. Realizar o mínimo de 8 visitas diárias. Conduzir sempre toda a linha de produtos e o material de propaganda. Fazer relatórios semanais. Informar mensalmente quanto à situação do mercado e atividades das concorrentes. Cobrança das contas em atraso conforme instruções do departamento de crédito. Obedecer aos padrões administrativos quanto às despesas, tratamento do carro etc.

6 - Avaliação do desempenho	Vendas atuais e metas por produto/mês. A atual e a meta de média de visitas, exposições e novas contas. Avaliação de campo, pelo menos trimestralmente, para estabelecer o número de apresentações de vendas necessárias.
7 - Remuneração	Salário nível 5 (de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500/mês). Comissão de 5% da receita do território (R\$36.000,00/ano). Despesas de condução – R\$ 0,38 o Km. Despesas pessoais de R\$ 30,00 diários na sede e R\$ 75,00 diários quando em viagem.

2 – Construção do perfil do candidato aceitável

2.1 – Fatores quantitativos

- a - idade;
- b - educação – inclusive qualificação profissional;
- c - experiência;
- d - qualificações especiais – línguas, estado civil, propriedade de veículo, conhecimento de outros ramos etc.;
- e - saúde;
- f - boa aparência;
- g - facilidade de expressão.

2.2 – Traços de caráter

- a - estabilidade – manutenção de empregos e interesses;
- b - disposição para o trabalho;
- c - perseverança – capacidade de terminar o que começa;
- d - sociabilidade – capacidade de convivência com outras pessoas;
- e - lealdade à empresa;
- f - autoconfiança – iniciativa própria, poder de decisão;
- g - liderança – capacidade de comandar;
- h - equilíbrio emocional.

2.3 – Motivação no cargo - o que o faz apegar-se ao cargo

- a - dinheiro;
- b - segurança;
- c - status;
- d - poder;
- e - perfeição;
- f - espírito de competição;
- g - disposição para prestar serviços.



Exemplo de construção do perfil do candidato

Fatores quantitativos

Idade	22 a 25 anos.
Educação	Nível mínimo de 2º grau.
Experiência	De vendas, de abertura de contas novas e de comércio do ramo de bens duráveis.
Qualificações especiais	Deve ser proprietário de carro. De preferência, que tenha interesse permanente em apresentação de produtos.
Saúde	Capacidade para viajar, resistência à fadiga.
Boa aparência	Higiene e esmero no vestir, sem aparentar extravagância.
Facilidades de expressão	Deve ser capaz de falar com clareza e objetividade, ter poder de argumentação e capacidade de persuadir.

Traços de caráter

Estabilidade	A equipe é renovada a cada 2/3 anos, por isso, a estabilidade do vendedor pode ser apenas razoável.
Disposição para o trabalho	Deve estar disposto a trabalhar duramente para organizar sua zona de vendas.
Perseverança	Deve ter muita perseverança para buscar abrir continuamente novas contas.
Sociabilidade	Grau mediano, em vista da pequena frequência de visitas de curta duração.
Lealdade	Média
Auto-confiança	Em grau extraordinário. Há pouca supervisão de campo. O candidato deve ter iniciativa própria.

Liderança	Desnecessária. Não vai comandar ninguém.
Equilíbrio emocional	O vendedor tem de saber controlar suas emoções para poder ter o controle das vendas.

Motivação no Cargo

Dinheiro	Comissão alta é o fator principal.
Segurança	Não precisa ter senso de segurança, pois será substituído no caso das vendas da zona não serem boas.
Status	Baixo. Trabalhará como principiante numa empresa de ramo pouco importante.
Poder	Pequeno. Os preços são fixos, não lhe é permitido tomar decisões.
Perfeição	Escassa. Deve vender e viajar. O produto vende-se pelo preço, não pela qualidade.
Espírito de competição	Pouco. O trabalho e a remuneração são individuais.
Disposição para prestar serviços	Média. Mas deve evitar tarefas menores. Exemplo: entregas, abastecimento do próprio carro.

Os conceitos e requisitos acima descritos servem para nortear o trabalho de escolha do vendedor. Outro ponto importante é a natureza do trabalho de venda: se é de alta ou baixa pressão, se é venda lenta ou rápida. Este é o ponto orientador do tipo psicológico de vendedor a ser requisitado.

3 - Que meios devo utilizar para recrutar bons vendedores?



A) A própria empresa

Ainda é o melhor meio de recrutamento, pois o vendedor recrutado internamente já conhece a empresa, seus objetivos, os funcionários, os produtos, enfim, já está familiarizado com todo o esquema.

Vantagens:

- é uma forma de promoção;
- os custos são menores;
- a integração é mais rápida;
- os resultados são visíveis a curto prazo.

Desvantagens:

- se precisar de vários vendedores, não poderá recrutar todos na empresa;
- possibilidade de estar tampando um “buraco” e destampando outro.

B) Agências especializadas

Vantagens:

- possuem fichário de candidatos;
- podem recorrer a anúncios e proceder a seleção, encaminhando para a empresa, para a escolha decisiva, um número reduzido de candidatos, dentro dos quesitos solicitados;
- é um meio muito eficiente.

Desvantagens:

- os candidatos podem não estar dentro do perfil delineado pela empresa;
- custo bastante alto;
- a agência age como consultora, portanto, para que sua eficácia seja maior, precisa receber o maior número de informações possíveis sobre o cargo e suas responsabilidades.

C) Nos concorrentes

Vantagens:

- o vendedor poderá aumentar o número de clientes para a empresa;
- já conhece o ramo;
- conhece os pontos fracos da concorrência.

Desvantagens:

- não aceita, geralmente, a política comercial;
- traz vícios profissionais;
- poderá criar algum mal-estar no quadro atual.

D) Entidades e escolas

Vantagens:

- eficiente a médio e longo prazos;
- a grande vantagem é que o candidato que se integrar será, sem dúvida, um elemento que “vestirá a camisa da empresa”.

Desvantagem:

- embora eficiente a médio e longo prazos, os candidatos, de um modo geral, são principiantes, o que acarretará um esforço maior de treinamento.

OBS.: Algumas empresas que podem investir a médio e longo prazos fazem deste o meio mais regular de recrutamento.

E) Em anúncios

São os meios mais utilizados para recrutamento e, por isso mesmo, os mais complexos e difíceis. Um anúncio que não tenha sido elaborado corretamente poderá trazer candidatos não-qualificados para o cargo.

Como fazer o anúncio para trazer os melhores candidatos?

Esse meio requer alguns cuidados especiais, como:

A) Onde fazer o anúncio?

A determinação do veículo correto.

B) Quando fazer o anúncio?

A determinação do dia ou época é também fator a ser considerado, pois certos dias da semana são praticamente nulos para recrutamento.

C) Qual a linguagem a ser utilizada?

A redação de um anúncio será também muito importante no sucesso do recrutamento. Ela poderá aproximar ou afastar os possíveis candidatos. O anúncio de recrutamento é de fundamental importância no contato inicial entre o candidato e a empresa, por isso, requer uma atenção especial em sua elaboração. O anúncio mal-elaborado ocasiona a aparição de candidatos não qualificados e gera perda de tempo.

D) Quais veículos utilizar?

Este tipo de recrutamento pode utilizar diversos tipos de veículos:

- cartazes;
- jornais;
- revistas;
- rádio;
- tv.

Na verdade, o anúncio precisa obedecer às técnicas de propaganda:

Seleção de veículo: o selecionador precisa conhecer a penetração do veículo para se certificar se ele atinge ou não o indivíduo a ser recrutado, em função de sua classe social, sua qualificação e seus hábitos. Cada veículo atinge uma categoria diferente de público.

Escolha de data: como o veículo mais empregado é o jornal, é preciso verificar os dias em que existe maior índice de leitura e maior solicitação de empregados. Insistir nos dias de menor índice, mas em que os custos são também menores, é tolice, pois o resultado tende a ser nulo.

Escolha do formato: o tamanho do anúncio define a importância da empresa e do cargo. Ele precisa ser bem definido para evitar que se perca na infinidade de classificados ou que se torne espalhafatoso demais.

Escolha da linguagem: a redação deve ser objetiva e não rebuscada, com uma linguagem direta e que não dê margem a duas ou mais interpretações. Ela não pode gerar dúvidas.

Escolha da mensagem: o anúncio reflete a empresa, por isso, não pode promover engodos. A mensagem precisa ser honesta e completa.

Dicas para elaborar um anúncio de recrutamento

Um bom anúncio para recrutamento obedece a alguns princípios fundamentais:

- a) linguagem clara e objetiva, que expresse exclusivamente o necessário de forma compreensível;
- b) não acene com possibilidades inexistentes ou que possam dar a impressão de fantasia. O anúncio precisa demonstrar segurança;
- c) assine o anúncio. Esconder o nome da empresa não é uma boa tática. Muita gente de bom nível não responde quando o recrutante se oculta. Isso pode causar a impressão de que a empresa não tem boa reputação e se esconde no anonimato. Use o logotipo da empresa e personalize o anúncio.

4 - Já fiz a divulgação e agora estou esperando os candidatos se apresentarem. Como faço a melhor seleção possível dos candidatos?

O processo de seleção implica na coleta de informações sobre o candidato, tão minuciosa e antiga quanto for possível, verificando se são corretas e analisando-as para identificar traços de comportamento que se repitam.

Este processo inicia-se na fase de recrutamento. São pontos estratégicos do recrutamento que provocam a primeira seleção dos candidatos que mais se aproximam das condições e características delineadas pelo empresário.

O processo é uma esquematização mecânica que necessita de um certo grau de precisão. Ele fixa um gabarito mínimo para triagem e deve objetivar, na primeira projeção, as propostas de emprego segundo os seguintes critérios:

- a) **ELIMINADOS**: candidatos que não possuem os elementos mínimos dos pré-requisitos.
- b) **DUVIDOSOS**: candidatos que se situam no nível dos pré-requisitos.
- c) **PROVÁVEIS**: candidatos que se situam acima do nível dos pré-requisitos.
- d) **CONTRATÁVEIS**: candidatos com todos os pré-requisitos necessários/descritos e avaliados em função dos fatores quantitativos, traços de caráter e motivação no cargo.

A seleção deverá ser realizada prioritariamente entre os **PROVÁVEIS** e, numa segunda etapa, entre os **DUVIDOSOS**.

Vamos a seguir apresentar uma sugestão de processo a ser utilizado para a seleção. Neste processo, o candidato é inicialmente convidado a entrar em contato, por telefone, com a empresa. Se as informações iniciais forem de interesse da empresa, o candidato é então convidado a participar de uma entrevista pessoal.

Finalizando o processo, as informações são submetidas a uma tabulação que leva em consideração o perfil de um profissional de vendas, oferecendo ao selecionador condições para a tomada de decisão.

Por telefone: roteiro para primeiro contato com um candidato a vendedor

1 - Seu nome, por favor?
2 - Em que endereço podemos encontrá-lo?
3 - Seu telefone?
4 - A que horas o encontraremos neste número?
5 - E, além destas horas, onde poderemos encontrá-lo?
6 - Que tipo de emprego o senhor está procurando? (A resposta deve ser vendedor ou vendas)

7 - Quanto espera ganhar? (deve ser próximo à oferta)
8 - Quanto está ganhando agora? (comparada com as respostas anteriores, esta é realista?)
9 - Em que está trabalhando agora?
10 - Para que empresa?
11 - Por quanto tempo? (A experiência é válida para nós? A empresa é boa? O candidato é estável?)
12 - E anteriormente? (O que fazia?)
13 - Para que empresa?
14 - Por quanto tempo? (A experiência foi boa? Ele progrediu na profissão? A empresa era boa?)
15 - Quanto tempo pode se afastar de casa por mês? (É suficiente?)
16 - Está disposto a mudar-se para outra cidade?
17 - Quando pode começar conosco?
18 - É casado?
19 - Tem filhos?
Quantos?
Idade?

Entrevista Pessoal: roteiro - história profissional

- 1 - Já trabalhou em lojas de varejo?
Empresas anos
linhas de produtos vendidas
- 2 - Já vendeu porta-a-porta?
Empresas anos
linhas de produtos vendidas
- 3 - Já vendeu para a indústria?
Empresas anos
linhas de produtos vendidas
- 4 - Trabalhou na organização de exposição de produtos em pontos de venda?
.....
- 5 - Outras experiências em vendas

Entrevista Pessoal: roteiro - questões gerais

Famíliares

- Seus pais ainda estão vivos?
- Teve necessidade de ajudar a família?
- Qual a profissão do pai/mãe?
- Número de irmãos?

Situação Doméstica Atual

- Estado civil:
- Dependentes:
- Foi casado anteriormente?
- Como se diverte?
- Quais seus passatempos?
- Costuma recepcionar clientes?
- O que pensa sua esposa sobre seu trabalho?

- Tem disposição para viajar?
- O que pensa sobre o trabalho após o expediente normal?
- Que tipo de pessoa/gente o força a reagir com excessos?

Situação Financeira Atual

- Tem casa própria ou paga aluguel? Quanto?
- Sua esposa possui alguma ocupação fora do lar?
- Ajuda outras pessoas financeiramente?
- Costuma fazer empréstimos?
- Tem algum tipo de investimento/poupança?
- Tem alguma outra fonte de renda?

Tabela de controle de admissão

As notas são atribuídas pelo selecionador e devem ser multiplicadas pelo peso, gerando o total para cada item.

Nome do Candidato:

Categoria do Perfil	Peso	Nota (1 a 5)	Total
Fatores Quantitativos			
1 – Idade	2	2 X	
2 – Educação	5	5 X	
3 – Experiência em Vendas	4	4 X	
4 – Qualificações Especiais	3	3 X	
5 – Saúde	3	3 X	
6 – Aparência	4	4 X	
7 – Facilidade de Expressão	4	4 X	
Traços de Caráter			
1 – Estabilidade	2	2 X	
2 – Disposição para o trabalho	3	3 X	
3 – Perseverança	5	5 X	
4 – Sociabilidade	4	4 X	
5 – Lealdade	2	2 X	
6 – Autoconfiança	4	4 X	
7 – Liderança	1	1 X	
8 – Equilíbrio emocional	4	4 X	
Motivação no Cargo			
1 – Dinheiro	4	4 X	
2 – Segurança	4	4 X	
3 – Status	3	3 X	
4 – Poder	2	2 X	
5 – Perfeição	2	2 X	
6 – Espírito de competição	5	5 X	
7 – Disposição p/ prestar serviços	5	5 X	

Total de pontos

Comentários sobre o candidato – Impressões do selecionador

Pontos fortes:

Pontos a serem melhorados/treinados:

Pontos fracos:

Avaliação geral

Pontuação:

- 75 a 150 pontos: Eliminado
- 150 a 225 pontos: Duvidoso
- 225 a 300 pontos: Provável
- 300 a 375 pontos: Recomenda-se contratar

Os quatro estágios apresentados devem ser previamente planejados e adaptados para cada contexto de empresa. Mas é preciso começar.

Bom trabalho e sucesso nas vendas!

Bibliografia

- WILSON, M. T. Técnica e organização de vendas. São Paulo: Bertrand, 1973.
- SWEENEY, Neil R. Criando e gerenciando uma equipe de vendas. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- SIMÕES, Roberto. Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 1976.
- TOSDAL, H. R. Introduction to sales management. New York: McGraw-Hill, 1988.
- KAHN, G. N. Specialize your Salesman. Boston: Harvard Business Review, 1978.
- CUNDIFF, E. Basic marketing. New York: Prentice Hall, 1980.
- MANDELL, M. M. A company guide to the selection of salesman. New York: AMA, 1982.

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP

Gerência: Antonio Carlos De Matos

Autor: José Carmo Vieira de Oliveira - **Consultor de Marketing da U. O. O. E. do Sebrae-SP**

Responsáveis pela atualização:

Consultores de Marketing da

U. O. O. E. do Sebrae-SP

José Carmo Vieira de Oliveira

Gustavo Carrer I. Azevedo

João Abdalla

Paulo Eduardo Di Pietro Nicolli

Wlamir Bello

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.

Projeto Gráfico - Francisco Ferreira

Marcelo Costa Barros

Francisco Ferreira

Ilustração -

Diagramação -

Marcelo Costa Barros

Assessoria

Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino

Distribuição -

Alaide Silva Pinheiro

Revisão -

Daniela Paula Bertolino Pita

Assessoria de Redação:

Antonio Carlos De Matos

Boris Hermanson

Francisco Ferreira

José Carmo Vieira de Oliveira

Manfredo Arkchimir Paes

Reinaldo M Messias

Renato Fonseca de Andrade

U. O. O. E. do Sebrae-SP

