



TIPOLOGIA DE FORMAÇÃO

1.08 - Formação modular para
empregados e desempregados

ÁREA DE FORMAÇÃO

341 / Comércio

DESIGNAÇÃO DO CURSO/ UNIDADE

341/0374 - Empresa e gestão da força
de vendas

DURAÇÃO

25

MANUAL DE APOIO

Entidade formadora certificada por:



Cofinanciado por:



ÍNDICE

Empresa e sua organização	3
Objetivos gerais de uma empresa	3
Missão e valores culturais da empresa	6
Missão	6
Cultura	7
Organização Estrutural	8
Gestão da Força de Vendas	11
Organização de um departamento de vendas	14
Bibliografia	22

Objetivo(s) geral(ais):

- 1- Conhecer os principais elementos de gestão que estão na base da conceção, organização e direção empresarial.
- 2- Conhecer as estruturas organizacionais adequadas a um departamento de vendas, reconhecendo as principais tendências de gestão

Objetivo(s) específico(s):

2

- 1- Identificar os principais elementos de gestão que estão na base da conceção, organização e direção empresarial.
- 2- Identificar as estruturas organizacionais adequadas a um departamento de vendas, reconhecendo as principais tendências de gestão.

Conteúdos programáticos:

Empresa e sua organização:

- Objectivos gerais de uma empresa
- Missão e valores culturais da empresa
- Organização estrutural
- Funções empresariais
- Gestão da força de vendas
- Organização de um departamento de vendas
- Tendências da gestão da força de vendas

OBJETIVOS GERAIS DE UMA EMPRESA

Antes de se entrar no mundo das empresas é conveniente perceber o que encerra o conceito de empresa. Assim, chama-se empresa a uma organização de elementos produtivos (pessoal, material e financeiros) ao dispor da gestão. Sem estes elementos é impossível a uma empresa laborar. Explicando cada um de uma forma sucinta, pessoal são todas as pessoas que trabalham na empresa e, sem as quais, é possível laborar. Dentro deste conceito estão todas as pessoas que efectivamente fazem parte da organização, desde a gestão de topo até ao funcionário que esteja mais abaixo na cadeia hierárquica.

Elementos materiais são todos os factores coadjuvantes das pessoas na prossecução das suas funções. São elementos mais ou menos complexos que têm como única funcionalidade permitir às pessoas produzirem mais e melhor.

Elementos financeiros são, de forma muito simplista, dinheiro. Sem dinheiro não há forma de colocar os outros elementos produtivos a funcionar. Sem dinheiro para pagar salários, para comprar máquinas ou matérias-primas, para

pagar marketing, de nada adianta possuir os outros dois elementos.

Assim, percebe-se que estes três elementos funcionam de forma conjunta e inseparável. Sem um, os outros dois elementos de nada servem.

Por isto tudo, percebemos que uma empresa é, acima de tudo, uma organização. A existência desta organização pode assumir um de dois tipos diferentes: com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.

Organizações sem fins lucrativos são estruturas que têm como principal objecto o bem social sem que daí advenham vantagens financeiras para os seus fundadores. As organizações com fins lucrativos são todas aquelas em que um dos seus objectivos é uma valorização financeira para enriquecimento da sua estrutura de associados.

São nestas últimas que vamos focar a atenção ao longo deste caderno e das sessões de formação.

Refinando um pouco a definição de empresa, podemos inferir que são organizações, em geral orientadas para o lucro, que assumem riscos, geridas segundo uma filosofia de negócio (isto é, de trocas comerciais), reconhecida por outros com quem interagem e avaliadas contabilisticamente, isto é, sujeita a regras definidas e

fiscalizáveis.

No entanto, podemos levantar uma questão importante: Porque existem em empresas? A resposta a esta questão não é simples. Podem-se apontar diversas razões para a sua existência.

Razões Sociais, uma vez que as pessoas são naturalmente gregárias, isto é, as pessoas possuem uma tendência natural para se associarem de forma a conseguirem objetivos comuns. Resultado natural dessa agregação de pessoas são as empresas.

Razões Materiais. Toda a atividade produz aprendizagem que se traduz em eficiência e eficácia. Eficiência e eficácia são conceitos diferentes que podem, e devem, ser complementares. Resumidamente, eficiência é a uma forma do fazer com o mínimo de erros e eficácia é a obtenção dos resultados desejados.

Efeito Sinergia. É sabido que a capacidade de atingimento de objectivos é mais fácil quando se conjugam esforços para esse sentido. Assim, fazendo uso da tendência de união, torna-se mais acessível o alcance das metas que se pretendem uma vez que a atuação em conjunto produz mais efeitos que a soma das actuações individuais. Este efeito é um resultado directo da primeira razão que aqui se

apresentou, que são as razões sociais.

Pode-se resumir o conceito de empresa como sendo um conjunto de subsistemas (fatores produtivos), inter-relacionados, que desenvolvem uma atividade, para atingir o seu objetivo.

No que concerne aos objectivos das empresas, estes podem ser divididos em dois grupos, diferentes mas complementares. Assim, podemos enumerar os objectivos naturais da empresa, ou seja aqueles que para os quais a generalidade das empresas trabalham:

1. Satisfação das necessidades de bens e serviços à sociedade;
2. Possuir um emprego produtivo dos factores ao seu dispor;
3. Aumentar o bem-estar da sociedade;
4. Proporcionar uma remuneração justa aos factores produtivos.

7

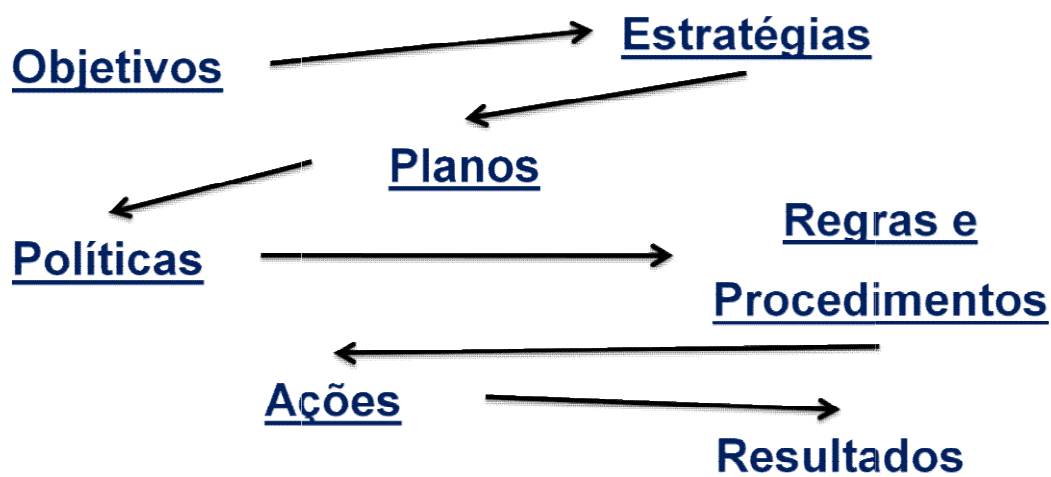
Além destes objectivos naturais, podemos identificar dois objetivos gerais, transversais a toda e qualquer empresa:

- A. A sobrevivência da empresa no mercado;
- B. O Lucro.

Todos estes objetivos são de senso comum para as empresas. A diferença incide no mercado onde se inserem

e nas estratégias de alcance destes objetivos, nomeadamente, a diferença está no ambiente onde a empresa se insere. Este ambiente é composto pela concorrência que existe (as empresas que promovem o mesmo tipo de produtos e serviços), pelos fornecedores, pelos clientes e trabalhadores, pela legislação e pela sociedade em geral.

De uma forma geral, podemos esquematizar da seguinte forma o caminho para o atingimento dos resultados:



Daqui pode retirar-se que todo o caminho inicia com o estabelecimento de objetivos, seguindo-se depois um caminho em que cada etapa deve ser realizada até ao fim antes de se iniciar a seguinte. Apenas deste modo se poderão conseguir atingir resultados satisfatórios.

MISSÃO E VALORES CULTURAIS DA EMPRESA

MISSÃO

A missão de uma empresa é um objecto fundamental que se traduz na finalidade última da empresa. Pode-se dizer que expressa o motivo pelo qual a empresa foi fundada e qual a razão do seu existir, mostrando ainda a definição do seu negócio. Uma das características da missão é mostrar o presente da empresa e não um futuro ou como gostaria de ser vista.

Com isto, exprime as intenções fundamentais d gestão geral, proporcionando orientação para o seu desenvolvimento futuro.

A definição de missão deve dar resposta a duas questões fundamentais: Qual o negócio e quem é o cliente. Estas questões devem ser respondidas de uma forma clara de forma a conseguir promover uma visão comum, uma vez que a Missão deve ser pública e constantemente reafirmada.

A Missão, como resumo da essência de uma empresa, deve conter um conjunto de informações importantes:

- A. Deve referir o tipo de produtos ou serviços a que uma empresa se dedica, isto é, deve de forma explícita indicar qual o núcleo do negócio que pratica referenciando com que produtos desenvolve a sua actividade;
- B. Deve indicar o mercado a que se dirige, dando a indicação de para quem se dirigem os seus produtos ou, dito de outra forma, quem são os seus potenciais clientes;
- C. Deve dar a visão que tem de si própria, mostrando qual o seu auto-conceito, a forma como se vê nos seus relacionamentos com o mercado e como se valoriza nesse mesmo mercado;
- D. Deve indicar qual a imagem pública que pretende transmitir, isto é, a forma como quer ser vista pelos seus clientes e também pelos seus concorrentes.

CULTURA

Estes pontos de informação são de uma tremenda importância para a empresa, uma vez que servem de guia a toda a actuação no mercado e é também por isso que é

necessária a constante afirmação da mesma.

O que é cultura é algo difícil de definir. No entanto, podemos dizer que cultura é algo complexo que inclui saber, convicções, a arte, a ética, a lei, os costumes e todos os hábitos e capacidades adquiridos pelas pessoas incutidas numa sociedade.

Quando falamos na cultura da empresa, falamos neste tipo de pressupostos básicos, que são partilhados pelo grupo de pessoas que compõem a organização e que são apreendidos que resolvem os seus problemas de adaptação. Como uma mini-sociedade, são os seus padrões gerais de pensamento, sentimentos e comportamentos, muitos deles apreendidos durante a infância dos seus fundadores, chegando mesmo a confundir-se com a cultura intrínseca destes.

11

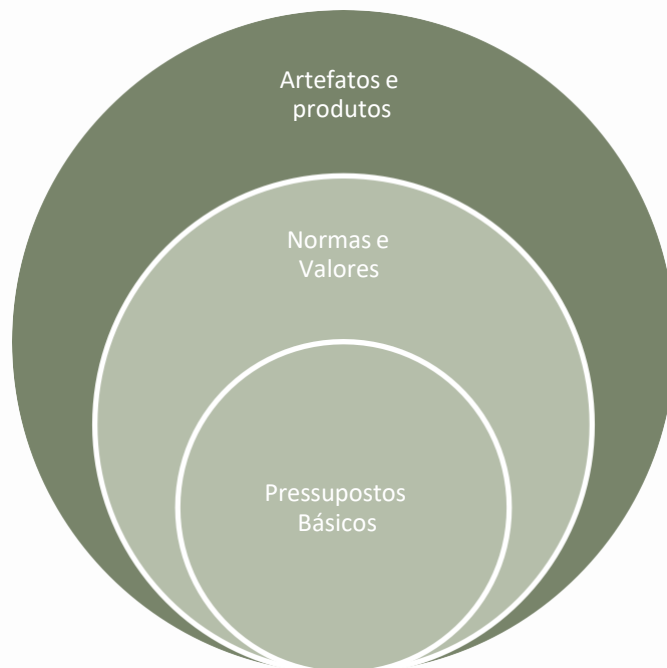
A cultura de uma empresa pode ser reconhecida em três dimensões distintas:

- a. Em artefactos e produtos – que correspondem a objectos, estruturas e processos visíveis, como sejam fardamentos, arquitetura, organização do espaço de trabalho, etc;
- b. Normas e Valores – que se refere à estratégia, objetivos delineados, filosofias em prática e

justificações, como seja o ênfase na qualidade, no serviço ao cliente, na criatividade ou na inovação;

- c. Pressupostos básicos – que corresponde às crenças, perceções, pensamentos e sentimentos implícitos na pessoas. São estes pressupostos a verdadeira essência da cultura e a base das normas e valores.

Esquemáticamente poderemos representar estas três dimensões da seguinte forma:



12

ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL

A estrutura organizacional compreende a ordenação e

agrupamento de actividades e recursos, visando o alcance dos objetivos pretendidos pela organização.

Este tipo de estrutura indica como é que os membros estão integrados, como é que a liderança é escolhida e como é que as decisões são feitas.

Mas porquê uma estrutura? Além das razões óbvias de uma maior organização dentro da empresa, esta organização permite dar aos trabalhadores uma visão da linha de conduta a seguir, prevenindo situações de desordem. Permite ainda manter as pessoas unidas e focadas nos seus objetivos.

Este tipo de estrutura pode dividir-se em dois importantes subtipos:

13

- Formal – Em que a estrutura é deliberadamente planeada e formalmente apresentada (com recurso a um organograma, por exemplo).

Informal – Em que o que existe é uma rede de relações sociais e pessoas que não é estabelecida pela estrutura formal, mas desenvolve-se de forma espontânea quando as pessoas se reúnem (pela idade, antiguidade ou competência técnica, por exemplo)

GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

ORGANIZAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE VENDAS

No que se refere à força de vendas, podemos entender como força de vendas como sendo o conjunto de pessoas responsáveis pela comunicação comercial da empresa. Esta definição implica que os vendedores não são apenas isso mesmo, mas sim comunicadores. Assim sendo, o que comunica a Força de Vendas?

Em primeiro lugar, comunica ao seu mercado tudo aquilo que a empresa lhe pode oferecer para satisfação das suas necessidades. Na verdade, se o mercado não souber o que a empresa lhes pode oferecer, este não se movimentará para os poder adquirir. É uma comunicação do interior da empresa para o exterior da mesma.

No entanto, não é apenas esta a comunicação necessária numa empresa. Num mercado amadurecido, este tem voz e querer e, por isso mesmo, é necessário que as empresas estejam atentas ao que o mercado pretende. É também aqui que a força de vendas tem um papel importante, no sentido de perceber quais as necessidades do mercado e comunica-las para o interior da empresa, para que esta se possa adaptar a essas novas necessidades e possa, de novo, apresentar as soluções que os consumidores

anseiam para satisfação das suas necessidades. Está é a comunicação para o interior da empresa.

Estes dois sentidos de comunicação, bidirecional portanto, transforma a força de vendas como o ponto importante de ligação entre a empresa e o mercado que serve e/ou pretende servir. Daqui podemos facilmente concluir que vender não é mais que comunicar, nos dois sentidos.

Por estas razões, por ser ponto de contacto entre a realidade do mercado e a empresa, as Vendas são um fator crítico de sucesso de qualquer empresa. Explanando um pouco mais, um fator crítico de sucesso é o fator chave que permite o alcance (ou não) dos objetivos a que uma empresa se propõe.

15

Como atrás se disse, as Venda ou Força de Vendas, são constituídas por pessoas, geralmente designadas por Vendedores. Estes devem possuir algumas atitudes importantes, como a seguir se indicam:

1. Ser Otimista, Empresário e Persistente;
2. Assumir postura de conselheiro;
3. Estar orientado para resultados;
4. Treinar continuamente;
5. Procurar sempre o lado positivo das coisas;

6. Manter uma postura de integridade para com os clientes;
7. Estar continuamente comprometido com a Excelência;
8. Fazer uma boa gestão de tempo.

Relativamente ao tipo de vendedores, podemos dividir em algumas categorias generalistas, como sejam:

1. Distribuidor físico, cuja responsabilidade é fazer chegar aos clientes os produtos previamente adquiridos por parte dos clientes;
2. Captador de encomendas, em que a principal função é a de redigir as encomendas dos produtos solicitados pelos clientes, não envolvendo qualquer outro esforço para a conseguir;
3. Promotor/divulgador, cuja única função é divulgar os produtos que a empresa têm, dando suporte de conhecimento a quem a pretende adquirir, não lhe sendo dada responsabilidade de anotar as potenciais encomendas que o cliente terá para colocar;
4. Técnico-comercial, é tipo de vendedor que tem

por função não só pro- mover os produtos que a empresa possui como também recolher as notas de encomenda por parte do cliente, dando seguimento as satisfação das necessidades apresentadas pelos clientes;

5. Criador de procura, é o tipo de vendedor que tenta implementar uma necessidade inexistente ou latente nos consumidores, levando a que estes sejam impelidos a comprar;
6. Vendedor de soluções, representam o tipo de vendedor que é conjunto de todos os outros acima descritos. É o tipo de vendedor mais completo.

17

Dependendo da necessidade da empresa, esta poderá ter ao seu serviço um ou vários tipos dos vendedores acima descritos. Essa decisão depende da forma como pretende promover os seus produtos e, conseqüentemente, escoar a sua produção.

Basicamente, o que se pretende que um vendedor alcance é que saiba negociar parcerias e que seja capaz de, com o cliente, fazer as contas de quanto é que ele vai lucrar ao comprar o seu produto, ideia ou serviço.

Como já vimos, uma força de vendas é uma parte muito importante de uma empresa e, por norma, é departamentalizada na sua estrutura. A gestão deste departamento, porque as vendas são um fator crítico de sucesso como atrás se explicou, torna-a não só difícil como também aliciante no sentido de lhe conseguir os melhores resultados. Disso depende o sucesso da empresa.

Assim, faz parte da gestão do departamento de vendas, ou comercial como vulgarmente é conhecido, leva a que este possa ser organizado segundo diversas metodologias:

Critérios Geográficos

Caracteriza-se por distribuir os elementos da equipa pelas zonas geográficas que se consideram mais relevantes, tendo cada vendedor uma área de trabalho e vende todos os produtos da empresa.

Esta divisão permite que com o tempo os vendedores passem a conhecer melhor os clientes, criem uma relação mais próxima e consigam gerir melhor as deslocações melhorando os custos e os resultados. No entanto ao fim de alguns anos a trabalhar sempre na mesma zona, pode causar saturação; se a empresa tiver muitos produtos ou se estes exigirem conhecimentos técnicos, o vendedor pode sair a perder por não ter um conhecimento aprofundado

de cada um deles.

Especialização por produto

Neste caso, cada vendedor é responsável por um produto ou por uma gama de produtos da empresa, tendo a necessidade de conhecer a fundo apenas um ou poucos produtos, não sendo sua responsabilidade conhecer a totalidade da oferta da empresa.

Tem a vantagem de, no caso de se comercializarem produtos que exigem conhecimentos técnicos muito específicos, só tem a ganhar com esta organização da equipa de vendas. Os clientes têm que ser bem informados e o vendedor não pode demonstrar ignorância sobre o que está a vender.

19

No entanto, caso os clientes estejam dispersos geograficamente, com a necessidade de multiplicação de pessoas, pode ter custos com um peso bastante grande na estrutura.

Especialização por tipo de cliente

Acontece no caso da empresa ter clientes com uma diferenciação que obrigue a abordagens diferentes por parte do departamento, é benéfico que os vendedores se especializem nos ramos de cada um deles. Por exemplo,

pode-se ter pessoas que se dediquem apenas às grandes superfícies e outras só ao retalho.

Possui a vantagem de ser uma boa opção se é necessário prestar uma maior atenção às necessidades de cada tipo de cliente.

No entanto, se os clientes com características semelhantes estiverem muito dispersos no país, o trabalho pode tornar-se mais complicado e oneroso.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. 1993. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo : McGraw-Hill, 1993. 90010997.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. 2000. *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. s.l. : McGRAW-HILL, 2000.

Gil, Denise Lila Lisboa. 2008. *A venda e os seus instrumentos*. Departamento de Engenharia Química, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Coimbra : Instituto Politécnico de Coimbra, 2008.

Sparemberger, Ariosto. 2008. *Administração de Vendas*. Ijuí : Editora Unijuí, 2008. p. 124. ISBN 978-85-7429-658-6.

Nome do ficheiro: X_Manual de Apoio_OUTROS
Directório: C:\Users\Paulo\Documents
Modelo: C:\Users\Paulo\AppData\Roaming\Microsoft\Modelos\Norma
l.dotm
Título:
Assunto:
Autor: Ângela Paiva
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 03/03/2020 22:58:00
Número da alteração: 14
Guardado pela última vez em: 19/04/2021 16:17:00
Guardado pela última vez por: Francisco de Almeida
Tempo total de edição: 164 Minutos
Última impressão: 06/09/2021 19:22:00
Como a última impressão completa
Número de páginas: 22
Número de palavras: 2 822 (aprox.)
Número de caracteres: 15 241 (aprox.)