

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DAVID MARTINS DE ANDRADE

APLICABILIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA DE
VENDAS

João Pessoa 2015

DAVID MARTINS DE ANDRADE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

A553a	<p>Andrade, David Martins de. Aplicabilidade de indicadores de desempenho na área de vendas / David Martins de Andrade. – 2015. 71 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Coordenação do Curso Superior de Bacharelado em Administração / UAG. Orientador: Prof. Me. José Elber Marques Barbosa.</p> <p>1. Administração. 2. Indicador de desempenho. 3. Avaliação de desempenho. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.962.13</p>
-------	---

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aplicabilidade de Indicadores de Desempenho na Área de Vendas

David Martins de Andrade

Relatório aprovado em 13 de Janeiro de 2013

Prof. José Elber Marques Barbosa, Mestre.
Orientador

Prof. Cibele A. T. Cavalcanti, Mestre.
Examinador

Prof. Raissa Quirino Dantas, Especialista
Examinador

Dedico esse trabalho principalmente a minha mãe, por toda a educação que me foi dada, por toda a sua luta e amor, que fizeram com que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe Dalvanira, por estar sempre ao meu lado apoiando minhas decisões e por toda educação que me foi, e é dada. Pois, sem sombra de dúvidas, sem este apoio e dedicação, hoje, eu não teria chegado até aqui.

A todos os professores que compartilharam comigo seus conhecimentos e todos os meus colegas que estiveram comigo ao longo de todo o curso. Jamais poderia deixar de citar aqueles com quem passei os melhores e os mais difíceis momentos do curso, Henrique Meira, Priscilla Souto e Matheus Cavalcanti, sentirei muitas saudades de nossas resenhas.

Agradeço também a meus amigos Bento, Neto e Vera pelo apoio que me foi dado, principalmente na reta final do curso.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Geral da Computador & Cia.....	13
Figura 2 – Área de Realização do Estágio.....	22
Figura 3 – Fluxo do Processo de Realização da Pesquisa de Mercado.....	25
Figura 4 – Fluxo do Processo de Realização da Pesquisa de Satisfação dos Clientes.....	26
Figura 5 – Fluxo do Programa de treinamento dos Funcionários.....	27
Figura 6 – Fluxo de Informações.....	28
Figura 7 – Funções Administrativas e suas Características.....	42
Figura 8 – Principais Etapas ou Decisões do Processo de Organização.....	43
Figura 9 – Principais Indicadores Adotados pelo Mercado para Avaliar a Equipe de Vendas.....	57
Figura 10 – Ciclo PDCA.....	60
Figura 11 – Ciclo Inverso do PDCA.....	61

Quadros

Quadro 1 – Características dos Serviços.....	19
Quadro 2 – Tipos e Características dos Fluxogramas.....	24
Quadro 3 – Administração como Ciência, Arte e Profissão.....	37
Quadro 4 – Processo de Planejamento.....	43
Quadro 5 – Características da Direção nos Diferentes Níveis.....	44
Quadro 6 – Principais Indicadores Adotados pelo Mercado para Avaliar a Equipe de Vendas.....	47
Quadro 7 – Métodos de Avaliação de Desempenho.....	49
Quadro 8 – Exemplo de Mapa Estratégico do BSC.....	52
Quadro 9 – Indicadores presentes na Área de Vendas da Computador & Cia.....	62
Quadro 10 – Indicadores que melhor se adequam a Área de Vendas, segundo o Diretor.....	63
Quadro 11 – Outros Indicadores propostos a Área de Vendas da Computador & Cia.....	64
Quadro 12 - Metas e Notas do Sistema de Avaliação.....	65
Quadro 13 – Níveis de Comissionamento.....	66

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	10
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	11
1.2 Histórico da Empresa.....	12
1.3 Organograma Geral da Organização.....	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmentação de Mercado.....	13
1.5 Descrição da Concorrência.....	14
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	15
1.7 Relacionamento Organização-clientes.....	15
1.8 Procedimento Administrativos e suas Divisões.....	16
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	16
1.8.2 Área de Marketing.....	17
1.8.3 Área de Finanças.....	18
1.8.4 Área de Produção.....	18
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	19
1.8.6 Área de Sistema de Informação.....	20
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	21
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	23
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxogramas de Atividades.....	23
2.2.1 Processo da Pesquisa de Mercado.....	24
2.2.2 Processo da Pesquisa de Satisfação de Clientes.....	26
2.2.3 Processo do Programa de Treinamento dos Funcionários.....	27
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	28
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	30
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	31
3.1.1 Baixo Comprometimento e Motivação dos Colaboradores.....	31
3.1.2 Dificuldade na Mensuração de Resultados.....	31
3.1.3 Ausência de um Planejamento Estratégico Efetivo.....	31
3.2 Problema de Estudo.....	31

3.3 Características do Problema de Estudo.....	32
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....	33
4.1 Objetivos.....	34
4.2 Justificativa.....	34
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho.....	36
5.1 Referencial Teórico.....	37
5.1.1 Conceitos da Administração.....	37
5.1.2 Evolução no Processo Administrativo.....	39
5.1.3 Funções da Administração.....	41
5.1.4 Indicadores de desempenho.....	45
5.1.4.1 Indicadores de Desempenho na Área de Vendas.....	46
5.2 Avaliação de Desempenho.....	47
5.2.1 Aplicação da Avaliação de Desempenho.....	49
5.2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	52
5.2.3 Resultados da Avaliação de Desempenho.....	53
5.3 Aspectos Metodológicos.....	54
5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	55
5.4.1 – Indicadores de Desempenho Aplicáveis na Área de Vendas da Computador & Cia.....	55
5.4.2 – Indicadores Presentes na Área de Vendas da Organização.....	62
5.4.3 – Indicadores de Desempenho de Maior Impacto na Área de Vendas.....	63
5.5 Aspectos Conclusivos.....	66
REFERÊNCIAS.....	68

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

David Martins de Andrade, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2010.2.46.0145 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Computador & Cia, inscrita no CNPJ sob o número 00.285.835/0001-35, com sede no endereço Av. Rio Grande do Sul, 1509, Bairro dos Estados. Ela tem como atividade fim a comercialização de softwares de gestão empresarial, assistência técnica e comércio de equipamentos de informática e periféricos. O gestor responsável é o Sr. Marcelo Campello Paranhos Ferreira.

1.2 Histórico da Empresa

A Computador & Cia foi fundada em 10 de Novembro de 1994. Inicialmente, a empresa era apenas prestadora de serviços técnicos, desenvolvendo e aprimorando sistemas aplicativos. Em pouco tempo, percebendo oportunidade de mercado, a empresa passou a comercializar equipamentos de informática e periféricos. Com isso, a Computador & Cia tornou-se popular no mercado local. A empresa foi a primeira a produzir e comercializar cartuchos manufaturados para impressoras a jato de tinta, fato este que lhe atribui quase uma década de experiência em reciclagem.

A partir de 2004, a Computador & Cia ganhou maior destaque no mercado local recebendo diversos prêmios, entre eles: Prêmio de Revelação Empresarial Categoria Comércio/Paraíba em 2004, oferecido pelo Programa Paraibano de Qualidade (PPQ) em parceria com o Sebrae/PB e em 2005 recebeu o Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas da rede de cooperação Brasil +, promovido pelo Governo Federal e Movimento Brasil Competitivo (MBC) entregue às empresas que mais se destacaram no Brasil em 2003.

A empresa esteve durante quatro anos seguidos 2003, 2004, 2005 e 2006, entre as quatro primeiras empresas do prêmio TOP OF MIND. Em 2006 possuía lojas no centro da cidade e no Bairro dos Estados, consolidando-se como uma das empresas pessoenses do ramo mais presentes e acessíveis ao público.

No entanto, com a maior visibilidade do negócio foi inevitável o aparecimento de novos concorrentes, com isso, a clientela da Computador & CIA acabou sendo dividida o que fez com que a empresa começasse a passar por momentos muito difíceis.

Outro fator que afetou a saúde financeira da empresa foi o crescimento das vendas pela Internet, nela os preços são significativamente mais baixos. Por não competir nessa área, a empresa, terminou com prejuízos o que culminou no fechamento da loja do Centro.

Atualmente a Computador & Cia conta apenas com uma loja situada no Bairro dos Estados. Apesar de ainda continuar comercializando equipamentos de informática e periféricos, bem como assistência técnica e venda de sistemas de gerenciamento empresarial, a tendência é que a empresa concentre seus esforços na comercialização dos sistemas e assistência técnica, que são as atividades nas quais empresa consegue obter maiores lucros, deixando de lado a comercialização de hardwares.

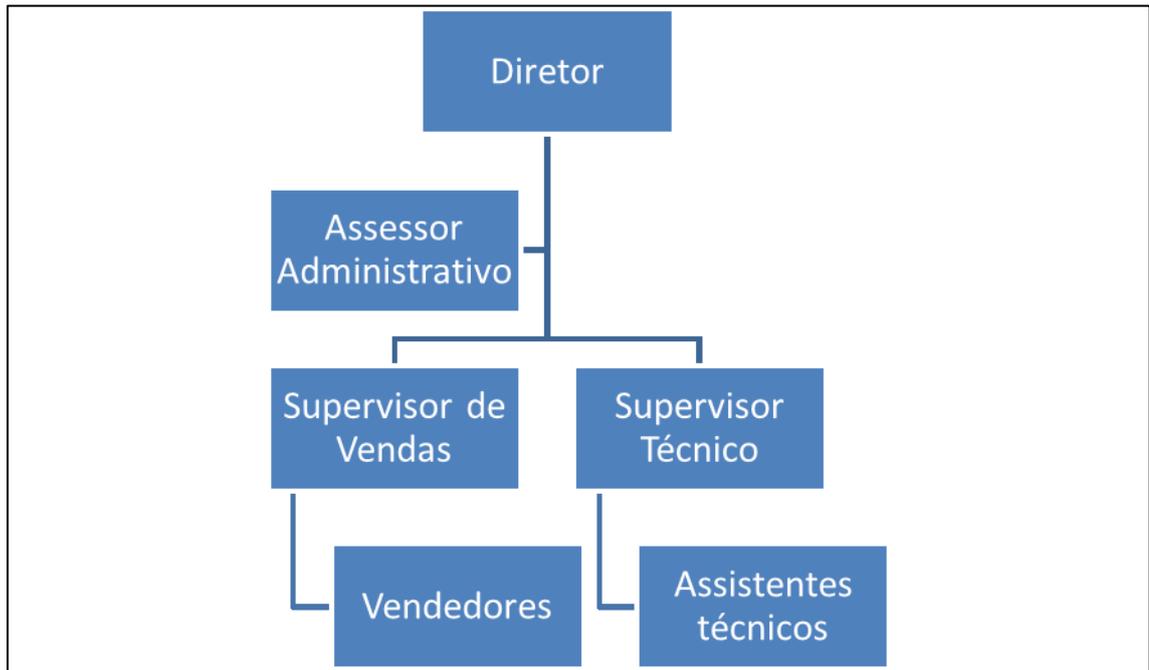
1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma é o instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento; é uma forma estática de configurar a empresa ou uma de suas partes (ALVAREZ, 2010).

O quadro de funcionários da Computador & Cia é bastante reduzido. Contando apenas com o Diretor, dois Assessores Administrativos, um Supervisor de Vendas, dois Vendedores, um Supervisor Técnico e três Assistentes Técnicos. O Diretor está no topo do organograma, ele é responsável pela execução de diversas funções que vão desde o acompanhamento financeiro, à assistência técnica aos clientes. Logo abaixo estão os Assessores Administrativos, que têm a função de assessorar o Diretor e todos os outros cargos da empresa, garantindo que a execução de tudo o que foi planejado e criar ferramentas para o acompanhamento e melhoria contínua da organização.

Posteriormente, está o Supervisor Técnico e o Supervisor Vendas. O Supervisor de Vendas é responsável por acompanhar e dá auxílio aos vendedores. Além disso, ele tem acesso ao Sistema de Gerenciamento da empresa podendo gerar relatórios financeiros e de resultados, que devem ser apresentados ao Diretor. O Supervisor Técnico realiza atendimento aos clientes que chegam à loja com interesse em fazer a manutenção de seus equipamentos defeituosos. Assim como o Supervisor de Vendas, o Supervisor Técnico pode gerar relatórios referentes aos resultados alcançados pelo setor, e deve apresentá-los ao Diretor. A estrutura hierárquica pode ser vista na Figura 1.

Figura 1 – Organograma Geral da Computador & Cia.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Seja qual for o tamanho da empresa, é importante ter um organograma onde todos os cargos existentes na organização estejam detalhados de forma clara, a fim de tirar dúvidas de clientes, parceiros e fornecedores sobre a hierarquia de funções e cargos da empresa.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A economia de um país divide-se em três setores: primário, secundário e terciário, que são caracterizados de acordo com os produtos produzidos, modos de produção e recursos utilizados para confecção e desenvolvimento dos produtos.

O setor primário está diretamente relacionado com a produção através da exploração de recursos naturais. São atividades do setor primário: a mineração, agricultura, pecuária, pesca. No setor secundário encontra-se a indústria, que tem como característica a transformar as matérias-primas produzidas pelo setor primário em bens de consumo, como: roupas, automóveis, alimentos industrializados. O setor terciário está relacionado com os serviços. São atividades desse setor: o comércio, educação, saúde, serviços de informática, turismo, entre outros.

Nesse contexto, a Computador & Cia está inserida no setor terciário da economia, pois ela atua como prestadora de serviços, como assistência técnica a empresas que compram

seu Sistema de Gestão Empresarial e faz manutenção em equipamentos de informática. Atua também no comércio varejista de equipamentos de informática e periféricos. Na comercialização de Sistemas de Gestão Empresarial, a empresa tem como foco atender as necessidades de empresas de médio e pequeno porte, facilitando, através de seu software, o controle e gestão organizacional dessas empresas.

Para Kotler e Keller (2006), segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. “As pessoas normalmente estão agrupadas heterogeneamente e a segmentação de mercado visa agrupá-las em segmentos mais homogêneos” (COBRA, 2010, p. 278).

Hoje, o foco da Computador & Cia é a comercialização de seu Sistema de Gestão Empresarial. O produto busca atender as necessidades de empresas de médio e pequeno porte, atuantes nos diversos segmentos do comércio varejista em toda a cidade de João Pessoa. Na visão de Kotler e Keller (2006, p. 501), “qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos”.

Conhecer detalhadamente o segmento de mercado em que está inserido torna qualquer empresa mais competitiva, pois assim, ela terá vantagens sobre os seus concorrentes, podendo prever mudanças no mercado e as necessidades e preferências de seus clientes, destacando-se da concorrência.

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência pode acontecer de diferentes formas, sendo elas: Concorrência de Marca, quando duas empresas lidam com produtos similares, sendo assim concorrentes diretos. Produtos substitutos, quando os produtos competem entre si para satisfazer as necessidades ou desejos dos clientes. E os Produtos Gerais, onde todas as empresas concorrem entre si disputando a escolha de compra do público (LAS CASAS, 2010, p. 158).

Na comercialização de Sistemas de Gestão Empresarial a empresa enfrenta grande número de concorrentes, isso se deve ao fato do mercado está se tornando mais informatizado, e a cada vez mais as empresas necessitam de ferramentas que agilizem seus processos e facilite a vida de seus clientes internos e externos, desta forma, quem não se adequa as novidades tecnológicas pode acabar perdendo espaço. Os principais concorrentes da

Computador & Cia nesse segmento são: Softcom, que detém a maior participação de mercado em João Pessoa, Cupom Fiscal e Impressão Fiscal.

Os principais concorrentes referentes à Assistência Técnica e venda de equipamentos de informática são: Cupom Fiscal e Qualitec. Disputando mercado ainda com: Info Mídia, Laboratório das Impressoras, Hitech, e A informática.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Dias (2010), classifica como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outras empresas em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. É muito importante para qualquer organização ter bons fornecedores, por isso, faz-se necessário selecioná-los adequadamente para que não haja prejuízos futuros por falta de mercadoria ou produtos fora de padrões de qualidade exigidos.

Além de produtos de qualidade, faz-se necessário que os fornecedores possam também suprir as necessidades da empresa com relação a prazos e quantidades de produtos suficientes para que não haja falta de matéria-prima no processo produtivo. De acordo com Dias (2010, p. 300), o objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento.

Os principais fornecedores da Computador & Cia dividem-se entre os que fornecem equipamentos de informática e Sistemas de Gestão Empresarial. Os principais fornecedores de equipamentos de informática são: Nagem, GM importação, N3 Computadores, Multilaser, Port Informática, e Print Mais (principal fornecedor de tinta para cartuchos). O Sistema Gerencial é terceirizado e tem como único fornecedor a Digisat, empresa de tecnologia situada em Santa Catarina.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Como pode ser observado em diversas fontes, clientes podem ser classificados em dois tipos: clientes internos e externos. Os clientes internos são todos aqueles que fazem parte do dia a dia da organização, Diretor, Assesores Administrativos, Vendedores e Assistentes Técnicos. O Diretor comunica-se com todos, mas não há uma ferramenta padrão para comunicação, apenas o e-mail, que raramente é utilizado. Fato que dificulta muito a

comunicação interna da empresa. Recentemente foi aplicada Computador & Cia uma Pesquisa de Clima Organizacional, onde todos os colaboradores afirmaram buscar informações com outros colegas de trabalho e mais da metade concordaram que a comunicação na empresa raramente é transparente.

Clientes externos são aqueles que mantêm a empresa financeiramente através das compras de produtos e serviços oferecidos. O relacionamento com os clientes do Sistema Gerencial em sua maior parte é feito através do telefone, mas esta comunicação ocorre apenas quando há algum problema com o software ou aparecem dúvidas quanto a sua utilização, neste momento os clientes ligam para empresa a fim de esclarecerem dúvidas sobre o produto ou solicitarem uma visita do suporte técnico. As solicitações também podem ser realizadas por e-mail. A empresa procura está sempre disponível para ajudar o cliente no que for preciso e sanar suas necessidades.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Segundo Cury (2006), a estrutura organizacional envolve todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização.

O nível estratégico da empresa é composto pelo Diretor e Assessores Administrativos, são eles os responsáveis pelo planejamento, controle e verificação da estratégia organizacional, sendo também, os principais tomadores de decisão da empresa.

O nível tático é representado pelo Supervisor de Vendas e Supervisor Técnico, eles são os responsáveis pela implantação das ações e alcance dos resultados estabelecidos do nível estratégico.

No nível operacional estão os Vendedores e os Assistentes Técnicos, eles têm a responsabilidade de atender os clientes, efetuar vendas e realizar o serviço de manutenção, desempenhando as atividades estabelecidas pelos seus respectivos supervisores.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Na empresa não há um setor de RH definido. Não havendo também nenhum colaborador especialista nesta área, desta forma, o Diretor realiza as atividades referentes a essa área, que se limita apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. De acordo com Ribeiro (2005), a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as

relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parcerias do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

Na Computador & Cia, o recrutamento é realizado por empresas especializadas neste tipo de serviços. Desta forma, quando há necessidade de contratação, o diretor define as competências necessárias e a empresa recrutadora envia os candidatos que possuam um perfil adequado á vaga. De acordo com Bohlander et al (2003, p. 76) “o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”. Durante esse processo, a empresa tenta informar aos candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo.

A seleção é feita através de uma entrevista sem roteiro estabelecido, apenas como uma conversa informal. Após entrevista o candidato selecionado passa por um período de experiência de um mês e após esse tempo, é definido se o candidato será contratado, ou não. “A seleção é processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas” (BOHLANDER et al, 2003, p. 102). O recrutamento e a seleção de pessoal formam um conjunto, onde, o recrutamento tem a função de aumentar o número de candidatos com qualificações necessárias ao preenchimento do cargo, já a seleção se destina a redução desse número, fazendo a escolha entre os candidatos que tenham as melhores qualificações.

1.8.2 Área de Marketing

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

A Computador & Cia não possui uma pessoa ou setor específico para desempenhar as atividades de marketing, estas atividades são realizadas pelo Diretor e Assessores Administrativos.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), “o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem, que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. As principais ações de marketing da empresa estão relacionadas apenas na divulgação de seus produtos, que é realizada na loja, rádio e o marketing boca a boca. Atualmente, estão sendo realizadas pesquisas de mercado, a fim de detectar as principais necessidades dos clientes, e também para o lançamento do Sistema Gerencial. Recentemente a

Computador & Cia contratou uma empresa de consultoria que estará responsável pela elaboração e atualização do site institucional e a criação de um perfil da empresa nas redes sociais: Facebook e Instagram.

1.8.3 Área de Finanças

Na visão de Gitman (2003, p. 4), “finanças são os processos pelos quais o dinheiro é transferido (por meio de financiamento e de investimento) entre empresas, indivíduos e governos”. Para Neto e Lima (2011, p.11) “a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, [...] assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital”.

Na empresa não há o setor financeiro, e sua contabilidade é terceirizada. Fica a cargo do Diretor realizar as principais atividades relacionadas a finanças que são: administração dos recursos financeiros, serviços terceirizados, fornecedores, entradas e saídas do caixa. As entradas e saídas são controladas através do livro caixa, o qual é gerenciado pelo próprio Sistema de Gestão. Através deste a empresa pode gerar relatórios operacionais para auxiliar na tomada de decisão.

Embora possua um Sistema Gerencial, alguns dados financeiros não são lançados no sistema, fazendo com que a empresa não saiba se está lucrando ou não. Porém, a grande maioria das entradas e saídas são registradas e computadas no software, que ao fim do movimento podem gerar relatórios para análise.

1.8.4 Área de Produção

“A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante” (SLACK et. al, 2009, p.5).

Na Computador & Cia, os procedimentos ligados as operações são representados pelo atendimento ao cliente, seja para compra ou conserto de um equipamento de informática e reciclagem do cartucho de impressoras. A empresa também atua na prestação de serviços, com atividades de suporte técnico às empresas que utilizam seu Sistema de Controle Gerencial. Kotler e Keller (2006, p. 397) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta

na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não está ligada a um produto concreto”.

Segundo Cobra (2010, p. 373; 374), há quatro características básicas do serviço, que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos serviços

Características	Descrição
Intangibilidade	Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos, eles não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
Inseparabilidade	Os serviços são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados para venda ou consumo posterior.
Variabilidade	Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize e quando e onde são realizados.
Percibilidade	Os serviços que não podem ser estocados são percíveis. Esta característica torna-se um problema quando há períodos de baixa demanda.

Fonte: Cobra, 2010

A crescente exigência dos consumidores pela excelência na qualidade e a forte concorrência de mercado, tem feito com que as empresas busquem a cada dia melhorar seus processos produtivos, pois quem não se adequa as exigências do mercado acaba perdendo espaço. Desta forma, a importância da função produção nas empresas tem crescido substancialmente dentro das organizações, porque, além da preocupação em produzir produtos de qualidade, há também a preocupação com a redução dos custos de produção.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Independente do segmento e do tipo de processo produtivo realizado em uma empresa, sempre haverá fluxo contínuo de entrada, transformação e saída de produtos ou serviços.

Viana (2009) destaca que os recursos materiais de uma empresa englobam os aspectos materiais e físicos que ela necessita para produzir. Na visão de Slack et al (2009 p.), estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação.

Apesar de não haver espaço destinado apenas para a estocagem, a empresa apresenta alguns procedimentos voltados à área de gestão de materiais. Estocagem de peças de reposição para a manutenção de equipamentos de informática, equipamentos em manutenção e consertados, além da reciclagem de cartuchos de impressoras e produtos de informática voltados para a revenda estão alocados nas prateleiras da loja.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 9).

Assim como ocorre com outros setores, a Computador & Cia não possui um setor específico de Sistemas de Informação. As operações relacionadas a essa área realizadas pela empresa ficam restritas ao uso de um software de automação comercial que é utilizado para fazer o acompanhamento financeiro e de vendas na empresa. O software utilizado é o mesmo que é comercializado, atestando assim, a confiabilidade que a empresa tem em seu produto.

As ações voltadas à área de Sistema de Informação ficam a cargo do Diretor e dos supervisores técnico e de vendas, responsáveis por lançar os dados da empresa no sistema. De acordo com Rezende (2010, p. 62), “a automação comercial é a interface com diversas tecnologias, tais como caixas registradoras, PDVs (terminais de pontos de venda), impressoras de cheques, códigos de barras, leitoras ópticas, balanças eletrônicas etc”.

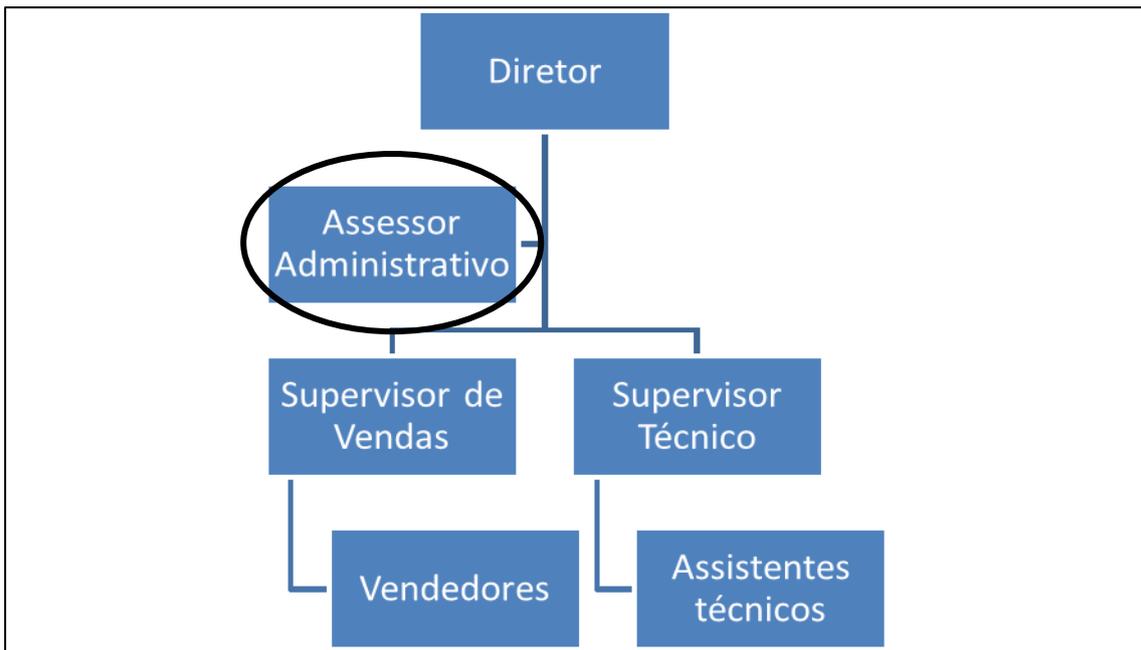
Sendo ou não a empresa do ramo da tecnologia da informação, a informatização da mesma é imprescindível, devido as constantes mudanças do mercado e exigência dos clientes, que estão, a cada dia, buscando facilidades e agilidade na hora da compra.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio obrigatório para conclusão de curso foi desempenhado em uma área estratégica da empresa, mais especificamente no cargo de Assessor Administrativo. O Assessor Administrativo se reporta diretamente ao Diretor da Computador & Cia e embora esteja acima dos outros cargos, como pode ser observado na Figura 2, não é superior a eles, pois funciona como um órgão *staff*, assessorando o Diretor para o alcance dos objetivos organizacionais. Na Computador & Cia, o superior imediato dos supervisores é o Diretor.

Figura 2 – Área de Realização do Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

As principais funções desse cargo estão relacionadas ao planejamento, elaboração, acompanhamento e verificação da estratégia da empresa, elaboração de metodologias para melhor gestão organizacional, nas áreas da Qualidade, Finanças, Marketing. Por ser responsável pela criação e implantação de novas metodologias de trabalho que têm o propósito de fazer com que a Computador & Cia torne-se uma empresa mais organizada e competitiva, hoje, o cargo de Assistente Administrativo é essencial dentro da organização, pois atualmente não há na empresa outros profissionais capacitados para desempenhar tais funções.

2.1.Aspectos Estratégicos da Organização

A missão, visão e valores da Computador & Cia foram revisados em Novembro de 2013 e estabelecidos para o ano de 2014. A saber:

Missão:

Comercializar produtos e serviços de informática, visando a plena satisfação de nosso público desde o usuário doméstico às grandes organizações – e proporcionando aos nossos colaboradores o alcance de seus objetivos.

Visão:

A COMPUTADOR & CIA, em um horizonte temporal de um ano (dezembro/2014), quer ser vista como um referencial de credibilidade e qualidade, alcançando a consolidação financeira e a excelência profissional no mercado em que atua.

Valores:

- A satisfação dos clientes;
- O crescimento profissional de seus funcionários;
- O fiel cumprimento à legislação trabalhista;
- A busca permanente da motivação de seus funcionários;
- A seriedade em todos os seus procedimentos;
- A inovação tecnológica;
- A preservação do meio-ambiente;
- O compromisso social na geração e manutenção de empregos diretos e indiretos.

O Assessor Administrativo é um cargo de grande importância para que a empresa consiga atingir aquilo que foi estabelecido em sua visão para o ano de 2014, pois ele é o responsável pelo planejamento, elaboração e acompanhamento das estratégias da empresa, criando ferramentas, mecanismos e metodologias de controle que ajudem a empresa a alcançar os resultados esperados.

2.2.Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Na visão de Oliveira (2011, p. 263), fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo. Ainda de acordo com o mesmo autor, existem os principais tipos de fluxogramas que podem ser utilizados são: fluxograma vertical, fluxograma parcial ou descritivo e fluxograma global ou de coluna.

No Quadro 2, estão apresentadas características básicas de cada um desses tipos de fluxogramas:

Quadro 2 – Tipos e características dos fluxogramas

Tipo	Características
Fluxograma Vertical	É normalmente destinado à representação de rotinas simples em seu processamento analítico numa unidade organizacional específica da empresa.
Fluxograma Parcial ou Descritivo	Descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos; mais utilizado para levantamentos, é de elaboração um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical e é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
Fluxograma Global ou de Coluna	É utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos, permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada e apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.

Fonte: Oliveira (2011), com alterações.

O uso de Fluxogramas no detalhamento de rotinas de trabalho ou dos procedimentos para a produção de um determinado produto são formas de padronizar as atividades de uma organização, tornando mais fácil a execução de tarefas, sejam elas simples ou complexas. Por isso, o uso dessas ferramentas são tão importantes para o dia a dia das empresas, seja qual for seu ramo de atuação.

2.2.1. Atividade A - Pesquisa de Mercado

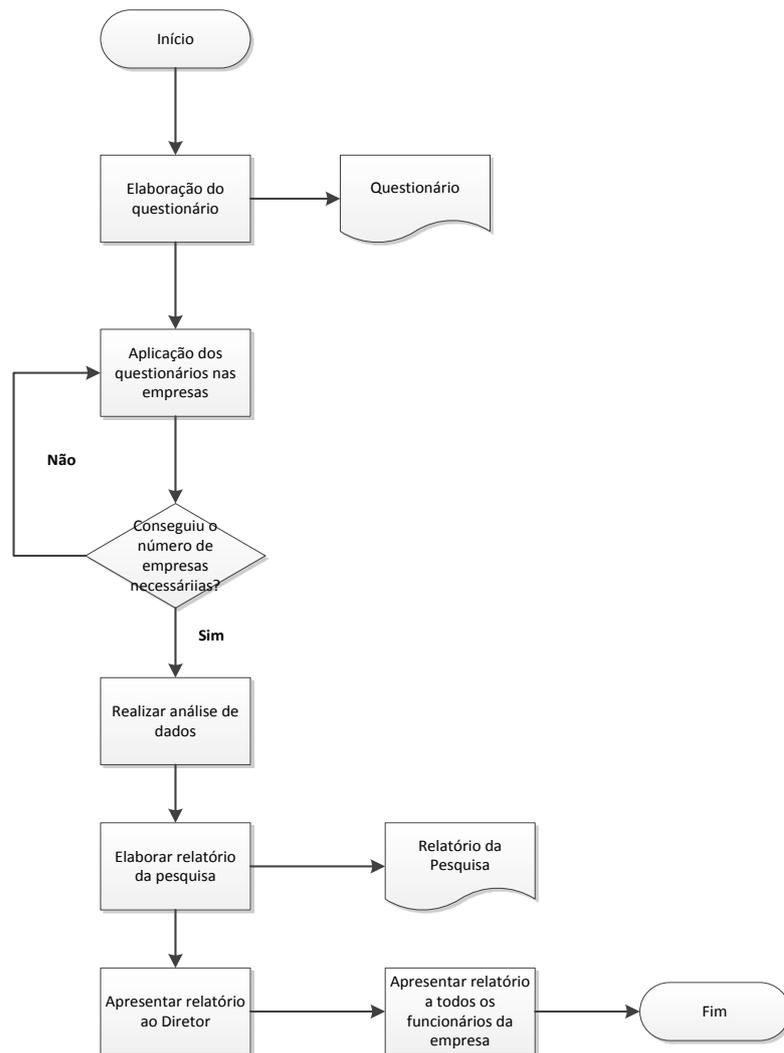
Com o intuito de validar a comercialização do Sistema de Gestão Empresarial da DigiSat no mercado de João Pessoa, foi realizada nos meses de Junho e Julho de 2014 uma pesquisa de mercado com empresas da cidade. A pesquisa analisou aproximadamente 60 empresas de diferentes bairros, que utilizavam ou não algum tipo de Sistema de Gestão Empresarial.

Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário contendo questões abertas e fechadas, a fim de facilitar a coleta dos dados e fazer com que as empresas pudessem expor melhor suas críticas, elogios e sugestões de melhoria a respeito dos seus

sistemas e para as empresas que ainda não fazem uso de um sistema poder mostrar aquilo que esperam do produto.

Após o período de aplicação dos questionários, os dados coletados foram analisados e um relatório foi elaborado e os resultados foram apresentados primeiramente ao diretor e aos supervisores na reunião de diretoria e posteriormente aos demais funcionários em uma reunião geral.

Figura 3 – Fluxo do processo de realização da pesquisa de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

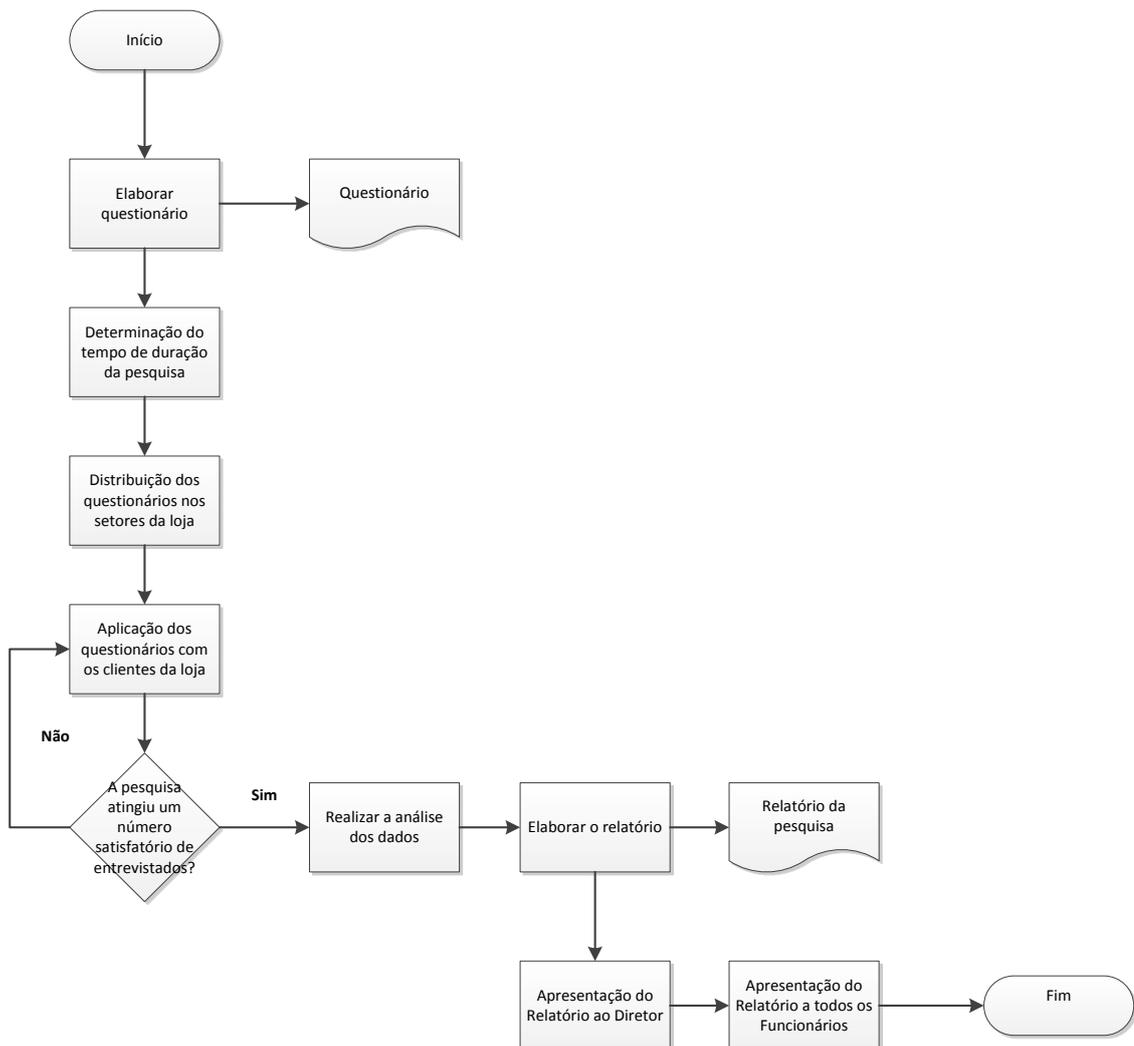
Ao realizarem pesquisas de mercado, as empresas conseguem identificar quais as preferências e reclamações do mercado a respeito de um determinado produto. Desta forma, torna-se mais fácil atender às necessidades de clientes em potencial.

2.2.2. Atividade B – Pesquisa de Satisfação dos Clientes

Com o objetivo de identificar o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da Computador & Cia, foi realizada uma Pesquisa de Satisfação dos Clientes. Para tanto, foi elaborado um questionário, onde os clientes eram perguntados sobre o seu grau de satisfação com os produtos e serviços da empresa, podendo também apresentar propostas de melhoria.

O questionário foi aplicado na própria loja com os clientes que vieram fazer compras nos meses de Maio e Junho de 2014. Após esse período, os dados coletados foram analisados, apresentados ao diretor da empresa e posteriormente aos demais colaboradores.

Figura 4 – Fluxo do processo de realização da pesquisa de satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

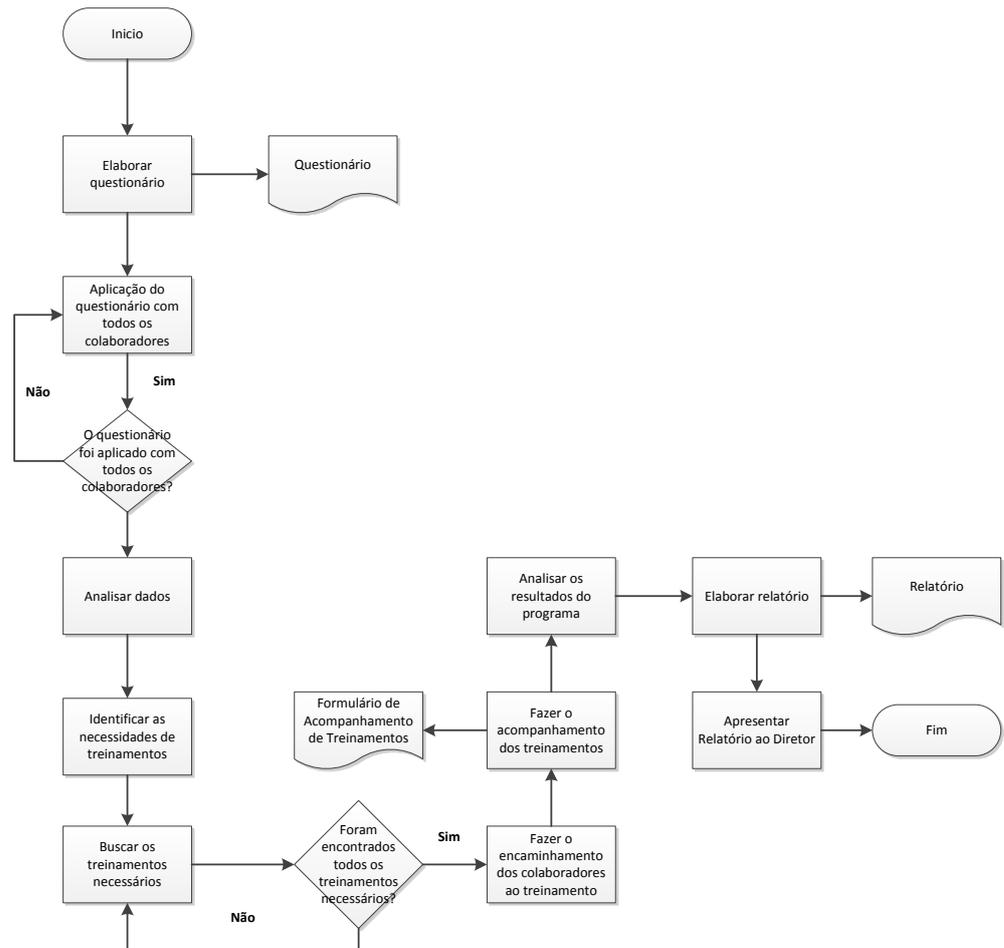
2.2.3. Atividade C – Programa de Treinamento dos Funcionários

Através desse projeto buscou-se identificar as necessidades de participação em treinamentos dos colaboradores da empresa, tendo com isso, o objetivo de proporcioná-los uma melhor capacitação.

Primeiramente foi elaborado um questionário com o intuito de identificar as reais necessidades de treinamentos dos funcionários e se eles estariam dispostos a oferecer algum tipo de treinamento a seus colegas de trabalho, caso fosse necessário. Depois de identificadas as necessidades de treinamento de cada funcionário, fez-se uma pesquisa no mercado local, a fim de encontrar os treinamentos e capacitações sugeridos.

Para fazer o acompanhamento dos colaboradores foi elaborado o “Formulário de Acompanhamento de Treinamentos”, desta forma, fica mais fácil saber se as necessidades dos funcionários estão sendo atendidas e se eles realmente estão frequentando as aulas.

Figura 5 – Fluxo do programa de treinamento dos funcionários



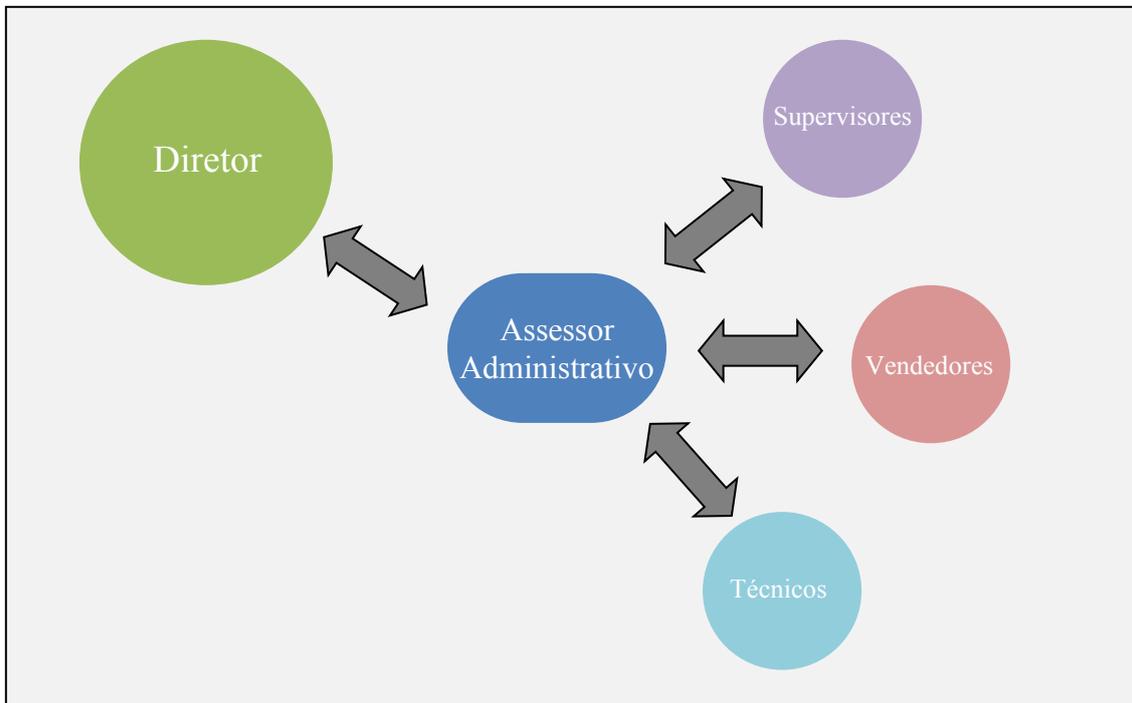
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.3. Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O Assessor Administrativo, por se tratar de um cargo estratégico, relaciona-se com todos os setores da empresa, destaque para o relacionamento com o Diretor, pois ele é o responsável pela elaboração da estratégia organizacional. Pode-se destacar como ponto positivo neste relacionamento, a postura do Diretor, que está disposto a ouvir sugestões para a melhoria da empresa e está sempre presente, facilitando a comunicação com os demais funcionários. A criação de metodologias que melhorassem ainda mais essa comunicação e a tornasse mais formal são oportunidades de melhorias para a organização, algumas metodologias já estão em fase de implantação, como: o Falando com o Presidente, que visa aproximar o Diretor da empresa dos demais colaboradores, através de uma conversa com roteiro previamente estabelecido, para que eles possam expressar suas opiniões a respeito de sua satisfação e pretensões futuras dentro da empresa.

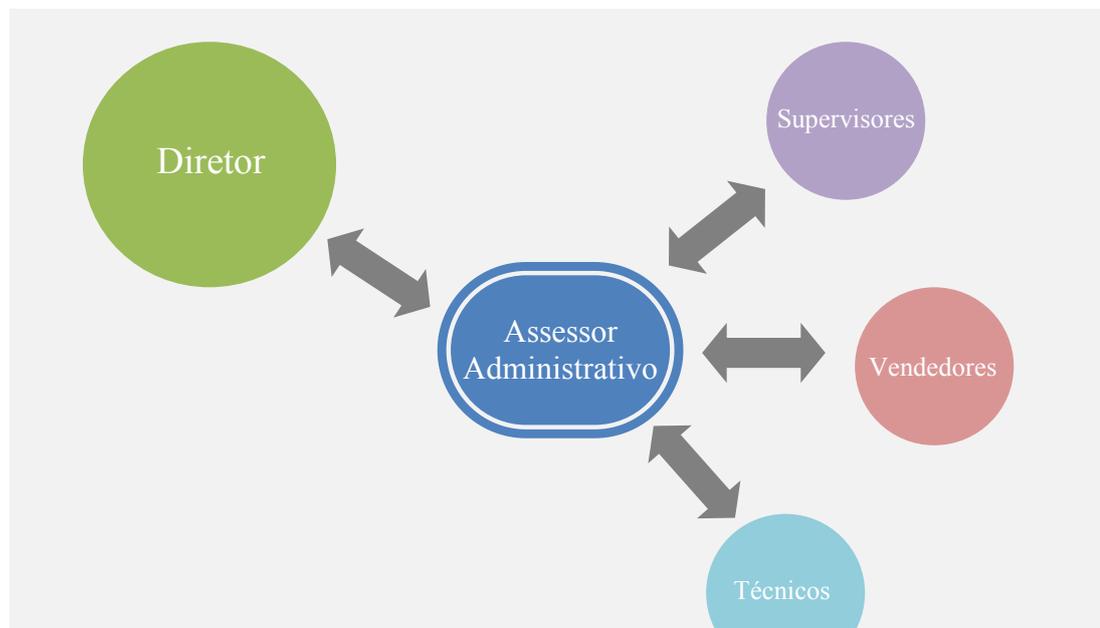
Na Figura 6 estão ilustrados os setores que o Assessor Administrativo mantém maior fluxo de informação.

Figura 6 – Fluxo de Informações



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Como pode ser observado na figura acima, os Assessores Administrativos comunicam-se com todos os outros cargos existentes na empresa, passando informações sobre as novas estratégias que estarão sendo implementadas, a respeito dos resultados da empresa e também recebendo feedbacks a respeito daquilo que já foi implantado na empresa.



Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

3.1.1 Baixo Comprometimento e motivação dos colaboradores

A empresa passa por um momento delicado no que se refere à competitividade e produtividade, e isso tem feito com que a cada dia, os colaboradores fiquem mais desmotivados e não desempenhem suas funções de forma eficaz. Na Computador & Cia, é perceptível a falta de comprometimento de alguns funcionários e isso pode ser um dos fatores que tem influenciado os maus resultados apresentados.

3.1.2 Dificuldades na mensuração de resultados

A Computador & Cia não faz um acompanhamento detalhado de seu desempenho, desta forma, torna-se muito difícil conseguir mensurar e controlar seus resultados. A utilização de Indicadores de Desempenho nos processos organizacionais é de grande importância para as empresas, utilizar essas ferramentas para medir os resultados, faz com que os gestores conheçam melhor a organização, tenham maior controle sobre seus resultados e obtenham uma melhor qualidade em seus produtos e/ou serviços.

3.1.3 Ausência de Planejamento Estratégico efetivo

O Planejamento Estratégico foi elaborado apenas em 2003 e em 2013, ou seja, não possui uma periodicidade. Além disso, não é executado, verificado e conseqüentemente não existem ações corretivas. Dessa forma, os resultados alcançados são aleatórios, não existem ações programadas para serem realizadas, nem mensuração do que está sendo alcançado.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo será as Dificuldades na Mensuração de Resultados na Computador & Cia. Portanto, para nortear a pesquisa será utilizada a seguinte questão-problema: Quais indicadores impactam na mensuração de resultados no desempenho da Computador & Cia?

3.3 Características do Problema de Estudo

Desde a sua fundação, em 1994, a Computador & Cia adotou poucos tipos formais de Indicadores de Desempenho ou outras metodologias que fossem capazes de mensurar seus resultados, e assim, poder enxergar em quais áreas a empresa não está alcançando os resultados desejados, e traçar estratégias que sejam capazes sanar os problemas e a empresa possa se precaver contra possíveis erros. Talvez, isso ocorra pelo fato de não haver na empresa, profissionais que tenham conhecimentos gerenciais necessários para a elaboração e implantação desses indicadores.

O uso de técnicas de medição e as análises constantes do desempenho e, o controle das lições aprendidas, seja nas atividades internas ou externas, pode tornar a empresa mais competitiva e fazer com que tenha aumento de sua sobrevivência, tendo em vista que a morte prematura é um dos principais problemas das empresas brasileiras. Porém, fazer essas medições não é tarefa fácil, isto, requer dos gestores bom conhecimento sobre diversos fatores, como: clientes, fornecedores e segmento de mercado onde seu negócio esta inserido.

Na Computador & Cia, as atividades relacionadas a gestão da empresa são todas centralizadas no Diretor, essa centralização tem sobrecarregado, fazendo com que ele não consiga se dedicar a ações estratégicas que possam trazer melhorias para a organização.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é mapear indicadores que impactam o desempenho de vendas na Computador & Cia. Assim, para facilitar o alcance deste, destaca-se a importância de delimitar os objetivos específicos.

- a) Relacionar indicadores de desempenho aplicáveis na área de vendas da Computador & Cia;
- b) Identificar os indicadores presentes na área de vendas da organização estudada;
- c) Descrever os indicadores de desempenho de maior impacto na área de vendas da Computador & Cia.

4.2 Justificativa

Nos dias atuais, competitividade tem sido a palavra de ordem dentro das empresas, pois em mercado de concorrência crescente a competitividade organizacional definirá se a empresa será ou não, bem sucedida nos seus negócios. Mas, para que uma empresa seja competitiva, não é necessário apenas à execução e definição correta de sua estratégia, mas sim, que ambas sejam processadas de maneira que assegurem a eficácia organizacional. Desta forma, faz-se necessário que haja monitoramento e sistemas de reavaliação constante das operações da empresa, garantindo sincronismo entre a definição e a execução de sua estratégia.

Desenvolver processos gerenciais, que tragam melhorias constantes na produtividade, qualidade e desempenho da organização, requer de seus gestores um esforço contínuo para identificar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. A implantação de indicadores de desempenho é essencial para garantir o suporte necessário ao processo de gestão de uma empresa que busca a competitividade. Neste sentido, percebe-se a importância desse trabalho para a organização, a fim de mostrar para os seus gestores a importância de se ter, na empresa, indicadores de desempenho que possibilitem a mensuração de seus resultados e o controle das lições aprendidas. Para a academia, o presente trabalho proporcionará uma revisão teórica sobre os indicadores de desempenho e seus objetivos, sua

aplicação na área de vendas de uma empresa e contribuirá para o aumento do acervo bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho nas Organizações.

Por fim, o interesse pessoal do autor sobre o tema, justifica-se pelo fato de ter vivência na área estratégica e buscar maior aprofundamento sobre a teoria e uma visão de como o uso de Indicadores de Desempenho podem impactar numa melhor gestão empresarial.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Referencial Teórico

O presente capítulo apresentará os pressupostos teóricos e servirá não somente para contextualizar a análise empírica a luz da literatura, como também situar o leitor quanto aos principais conceitos elucidativos acerca do tema proposto.

5.1.1 Conceitos da Administração

A Administração é uma área muito complexa e para que possa ser bem realizada ele requer grandes esforços, é algo que todos fazem, mesmo que não sendo ligados a organizações, pois, não é apenas utilizada para gerir empresas ou órgãos, ela é de grande importância para qualquer atividade do dia a dia, que utilize recursos para a realização de objetivos individuais, familiares, organizacionais ou sociais. Neste sentido, para Maximiano (2010, p. 6), Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Andrade e Amboni (2009) descrevem a Administração de três formas: como Ciência, Arte e Profissão, estes fundamentos podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3 – Administração como Ciência, Arte e Profissão

Administração como Ciência	Lida com fenômenos complexos, sobre os quais o administrador tem pouco conhecimento. Por ser uma ciência inexata, o administrador toma decisões com base em informações incontroláveis, devido aos limites cognitivos de racionalidade e por serem os negócios altamente mutáveis e circunstanciais.
Administração como Arte	é a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações. O gestor, frente ao paradigma da instabilidade, da incerteza e da imprevisibilidade, deve atuar muito mais como um artista do que como um mero executor de tarefas.
Administração como Profissão	O administrador tem a capacidade e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, para desenvolver o gerenciamento qualitativo e adequado, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, nos vários segmentos do campo de atuação do Administrador.

Fonte: Andrade e Amboni (2009), com alterações.

O Administrador é peça fundamental em qualquer tipo de empresa, seja pública ou privada. Essa importância se dá sobre o impacto que ele exerce no desempenho das organizações, que por sua vez, têm forte influência sobre a qualidade de vida das pessoas, seja positiva ou negativamente.

“As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMINIANO, 2010, p. 7).

O desempenho das organizações depende muito das habilidades de seus gestores e como eles a conduzem. Silva (2001) descreve habilidade como as destrezas específicas para transformar o conhecimento em ação, que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos.

Segundo Katz (apud. Silva, 2001, p. 14,15), “há basicamente três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa atuar de eficazmente no processo das suas atividades”. São elas:

- Habilidades técnicas: aquelas relacionadas ao desempenho de funções ou trabalhos especializados dentro da organização; consistem no conhecimento, nos métodos técnicos e nos equipamentos para a realização de tarefas específicas;
- Habilidades humanas: aquelas relacionadas ao tratamento com pessoas; consistem na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreendendo suas atitudes e motivações, exercendo a liderança;
- Habilidades conceituais: as relacionadas à capacidade de ver a empresa de maneira total; consistem na capacidade de compreender as complexidades da organização, de modo global, e promover o ajustamento do comportamento dos participantes da organização.

“Nas organizações, o administrador pode ser o presidente ou diretor, um gerente ou supervisor. Em cada um dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), seu papel é diferente por lidar com decisões mais e menos complexas” (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 6).

Os administradores não devem apenas apresentar diversas habilidades, mas também, desenvolver conhecimentos específicos a cada área. De modo geral, para Silva (2001) um administrador deve ser alguém que dirija as atividades de outras pessoas e assuma a responsabilidade de alcançar determinados objetivos por meio da soma de esforços.

Ao longo do tempo, surgiram diversos líderes capazes de criar e fazer grandes mudanças nas estruturas organizacionais, tirando o foco das empresas apenas da produção e passando a enxergar a organização como parte da sociedade e do meio ambiente.

5.1.2 Evolução no Processo Administrativo

A sociedade tem se transformado rapidamente, desde a antiguidade até os dias atuais, a chamada “Era do Conhecimento”. A cada ano, essa transformação acontece de forma mais veloz, exigindo que as pessoas busquem se adaptar as novidades que surgem a todo instante. Com as organizações não é diferente, as empresas têm que se adaptar ao dinamismo da sociedade e do mercado globalizado.

De acordo com Andrade e Amboni (2009, p. 32), “o movimento da economia mundial rumo a globalização vem redefinindo os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas organizações de sucesso e tornando obsoletas as incapazes de se adaptar ao novo ambiente”.

Para maior entendimento sobre essas transformações faz-se necessário buscar conhecer a história do surgimento da ciência administrativa e sua evolução. Como pode ser observado em diversas fontes, o surgimento da Administração Científica, dar-se com os estudos de Taylor, que buscava uma maior eficiência no processo produtivo, a fim de aumentar a produção e minimizar os altos custos causados pelo desperdício e perdas, através da divisão de tarefas. Antes dos estudos de Taylor, os próprios operários eram quem decidiam como iriam realizar suas tarefas, se baseando em suas experiências de trabalhos anteriores. De acordo com Moraes (2004), a metodologia utilizada por Taylor baseava-se na observação e mensuração do trabalho dos operários buscando alcançar um aumento na produtividade. Ele também estudava formas justas de remuneração e de como definir o tempo-padrão para a realização de cada tarefa.

Outro grande expoente da Administração Científica foi Henry Ford, criador da linha de montagem. Na visão de Maximiano (2008, p. 33), “foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grandes quantidades: peças padronizadas e trabalhador especializado”. Ainda de acordo com Maximiano (2008), a grande aceitação dos princípios da Administração Científica e da linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo.

A Teoria Clássica da Administração, assim como a Teoria Científica, é uma das mais importantes contribuintes da administração atual. A Teoria Clássica tem como seu principal idealizador o engenheiro francês Henri Fayol. “De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família,

negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle” (MAXIMIANO, 2008, p. 34). Essas funções são até hoje, conhecidas como as funções administrativas ou funções do administrador e serão mais bem explicadas posteriormente nesse trabalho.

Outras teorias bastante relevantes para a administração foram surgindo ao longo dos anos, como a Teoria da Burocracia, desenvolvida por Max Weber, sociólogo alemão. Essa abordagem também era voltada para a estrutura das organizações. “Para Weber, o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltadas exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência” (CHIAVENATO, 2007, p. 13).

A Teoria das Relações Humanas, também tem seu destaque no processo evolutivo da Administração. Alguns estudiosos da época começaram a perceber que as pessoas que faziam parte das organizações necessitavam de uma atenção diferenciada. Nesse contexto, segundo Araújo (2004, p. 47, 48), “eles perceberam que não se poderia continuar adaptando o ser humano à máquina e seria mais interessante buscar a adaptação ao inverso, ou seja, a máquina deveria se adaptar ao ser humano”. Ainda de acordo com Araújo (2004), nesse momento que percebeu-se que as pessoas da organização “agregavam” valor ao produto e não poderiam nem podem ser ignoradas ou tratadas como pessoas de segunda classe.

Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo passou a observar grande desenvolvimento industrial e econômico. Essas mudanças também acorreram com a teoria administrativa, que passou por um período de reformulação, foi aí que surgiu a Teoria Neoclássica da Administração ou Abordagem Neoclássica. De acordo com Chiavenato (2004, p. 122), “a abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje”. A Teoria Neoclássica tem sua atenção voltada para a prática administrativa, ou seja, focada no alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Moraes (2004, p. 44), “para os autores neoclássicos, a teoria demonstra ter valor somente quando aplicada na prática. Desse modo, estabelece princípios e normas de comportamento administrativo”.

Na visão de Chiavenato (2004), as principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes: ênfase na prática da administração, reafirmação dos postulados clássicos, ênfase nos princípios gerais da administração, ênfase nos objetivos e nos resultados e ecletismo nos conceitos.

Para muitos autores a maior contribuição da Teoria Neoclássica foi o surgimento da Administração por Objetivos (APO). Essa teoria teve início com os estudos de Peter Drucker (1955). Ribeiro (2005, p. 118) “relata que a origem da Administração por Objetivos (APO) está baseada na mudança do enfoque administrativo”. A ênfase saiu do processo, dos meios de produção, das atividades-meio e passou às atividades-fim, aos resultados e objetivos alcançados. De acordo com Maximiano (2008, p. 53), “a administração por objetivos é um procedimento sugerido para a aplicação da prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar”. A maior de todas as vantagens da APO, “é possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho” (RIBEIRO, 2005, p. 120).

Para Maximiano (2008), a Administração por Objetivos difundiu-se como processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho de pessoas. Já para Ribeiro (2005), a APO dá grande ênfase no controle. Portanto, é necessário estabelecer critérios quantitativos de mensuração dos resultados para poder compará-los com os objetivos estabelecidos.

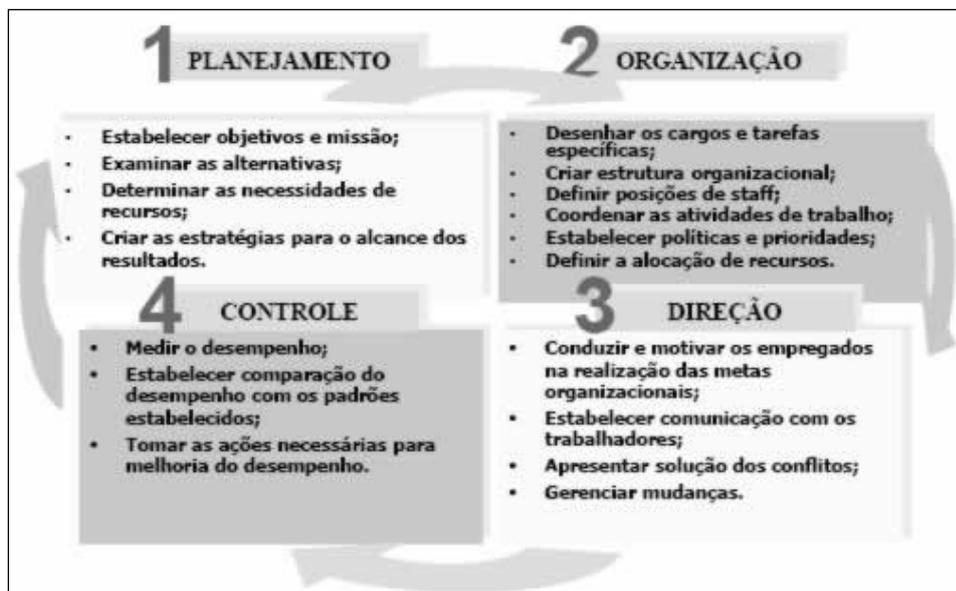
Pode-se perceber que a partir do surgimento da APO as funções da administração foram mais difundidas dentro das organizações. Desde então, o processo de planejar, organizar, executar e controlar ganhou força e tornaram-se princípios básicos para qualquer organização que queira ser bem sucedida, como funções da administração.

5.1.3 Funções da Administração

As funções da administração são as atividades básicas que os administradores devem desempenhar, com o objetivo de atingir os objetivos traçados pela organização. Segundo Araujo (2004, p. 169), “as funções do administrador foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar”. De acordo com Robbins (2000), hoje, o uso das funções da administração como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante comum, porém, costuma-se agrupá-las em quatro atividades principais: planejamento, organização, liderança e controle. Para alguns estudiosos a função direção é tratada liderança. “Todavia, deve se entender que liderança é uma condição da direção, uma qualificação da direção e não pode ser substituída pela função direção” (SILVA, 2005, p. 10).

A Figura 7 descreve as características das funções administrativas, de acordo com Silva (2002).

Figura 7 – As funções administrativas e suas características



Fonte: Silva, 2002.

Na administração, uma atividade primordial, é a criação de objetivos. “Este processo é a tentativa de alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e percepções compartilhadas entre a gerência e os subordinados, seja como indivíduos ou como grupo, pela conciliação do conflito quando ele existir” (SILVA, 2001, p. 432).

Maximiano (2010) entende objetivos como os resultados que são desejados. Que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos. A função administrativa responsável pelo estabelecimento de objetivos é o Planejamento, que também tem a responsabilidade de definir os meios para que se possa alcançar os objetivos propostos.

Na visão de Robbins (2000, p. 33), “a função de planejamento abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades”. Nesse contexto, para Andrade e Amboni (2009), planejar diz respeito às implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo.

Para Maximiano (2010, p. 80), “o processo de planejamento compreende três etapas principais. Cada uma dessas etapas é um processo decisório em si, envolvendo análises, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação”. O Quadro 4 detalha as etapas do processo de planejamento e suas características:

Quadro 4 – Processo de planejamento

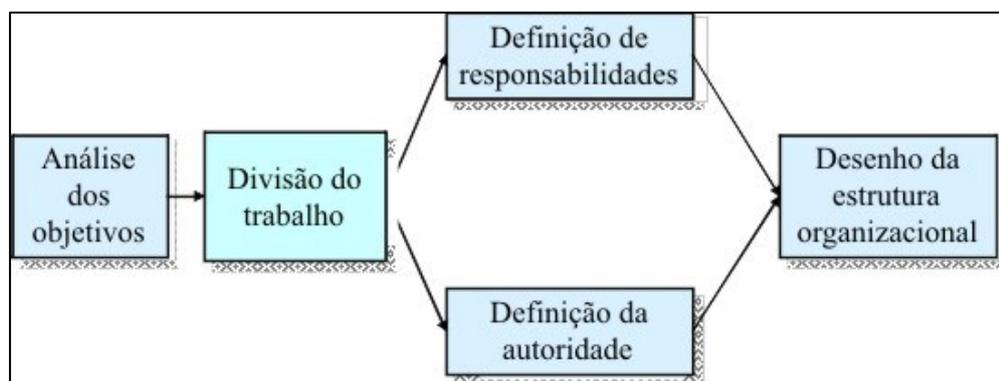
Etapas do Processo	Características
Aquisição de dados de entrada	Dados de entradas são informações sobre o presente, passado ou futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da organização. Os dados de entrada mostram necessidades, ameaças, oportunidades ou uma situação com a qual, o administrador deverá lidar.
Processamento dos dados de entrada	Processar os dados de entrada significa transformar informação para produzir novas informações e decisões. Os dados de entrada são transformados por meio de: interpretação do significado das informações, identificação de alternativas para lidar com as necessidades, ameaças, oportunidades ou situações previsíveis de futuro e avaliação das alternativas e escolha de um curso de ação ou objetivo.
Preparação de um plano	O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados de entrada. Um plano é um guia para a ação no futuro.

Fonte: Maximiano (2010), com alterações.

Para executar os planos como se foi planejado, é necessário a organização dos recursos e dividir o trabalho entre as pessoas para a realização de objetivos. Na visão de Andrade e Amboni (2009), organizar compreende a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e também da prestação de contas. A organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos de uma empresa. Segundo Silva (2001, p. 10), “organização é o processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos”.

Para Maximiano (2008, p.178), “organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades as pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões da organização”. Na Figura 8, estão representadas a principais etapas ou decisões do processo de organização, de acordo com Maximiano (2008):

Figura 8 – Principais etapas ou decisões do processo de organização



Fonte: Maximiano, 2008, p. 178.

A terceira função da administração é a direção ou liderança nesta fase, os gestores colocam em prática tudo o que se foi planejado anteriormente. Nesse contexto, Moraes (2001, p. 107) afirma que, “para que o planejamento e organização possam ser eficazes, precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação, da habilidade de liderança e da motivação”.

A função direção compreende um campo de estudos interdisciplinares referentes a atitudes, comportamentos e desempenhos (MORAES, 2004, p. 237). Segundo Andrade e Amboni (2008), dirigir envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão.

No entendimento de Robbins (2000), toda organização tem pessoas, e é tarefa gerencial dirigi-las e coordena-las. Esta é a função de direção ou liderança. A direção pode ser exercida em todos os níveis hierárquicos das organizações, porém assume características diferentes.

No Quadro 5, estão apresentadas as características da direção exercida nos níveis institucional e operacional, segundo Moraes (2000).

Quadro 5 – Características da direção nos diferentes níveis

Nível hierárquico	Características
Nível Institucional	A função direção exercida no nível institucional é influenciada pelo impacto direto que a empresa enfrenta com o ambiente externo. Nesse nível, os administradores traçam a estratégia empresarial e representam a empresa junto aos acionistas, governo, fornecedores, clientes e público em geral.
Nível Operacional	A função de direção exercida no nível operacional é, usualmente, chamada de supervisão. O supervisor lida com o pessoal não administrativo que executa tarefas especializadas, podendo perder a visão de conjunto. Eles são responsáveis pelas operações diárias, imediatas.

Fonte: Moraes, 2000, com alterações.

A quarta função da administração é o controle. Segundo Robbins (2000), o controle é a função gerencial que envolve o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos. O controle compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando mensuração e a avaliação dos resultados alcançados (MORAES, 2000, p. 125).

Maximiano (2010, p. 91) descreve os elementos (ou etapas) do processo de controle como: definição de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva, e recomeço do ciclo de planejamento.

Definição dos padrões de controle: a definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Os padrões de controle são resultantes do processo de planejamento.

Aquisição de informações: definidos e conhecidos os padrões de controle, a segunda etapa do processo de controle consiste em conhecer o andamento das atividades.

Comparação e ação corretiva: na etapa seguinte do processo de controle, a informação sobre o desempenho real é comparada com os objetivos ou padrões. Com base nessa comparação, pode-se iniciar uma ação para corrigir ou reforçar a atividade ou desempenho.

Recomeço do ciclo de planejamento: a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Planejamento e controle são funções complementares. Frequentemente, só é possível planejar a partir de informações de controle, e não de projeções ou previsões sobre o futuro.

O controle é responsável pela produção de informações sobre os resultados da empresa, fazendo com que seja possível medir o seu desempenho comparando essas informações com as que a empresa já dispõe e assim, com base nelas, corrigir possíveis erros. De acordo com Maximiano (2010, p. 91), “controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo”.

Um modo bastante usado para controlar, é a utilização de indicadores de desempenho. O uso correto dessas ferramentas é uma das tarefas mais importantes do gerente, pois os resultados obtidos através dos indicadores poderão ser utilizados para a tomada de decisões em diversas áreas, como vendas, produção e promoções.

5.1.4 Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são utilizados para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos de tempo nas organizações, de modo geral, indicador é um instrumento utilizado para medir o desempenho organizacional. De acordo com Rodrigues (2012, p. 66), “indicadores de desempenho – ID são critérios explícitos de medidas, que devem monitorar as ações gerenciais em um processo. Essas ferramentas podem ser utilizadas com diversos intuitos, desde a medição do desempenho das diversas áreas da empresa, como de uma atividade específica”.

Na visão de Toledo et. al (2013, p. 351), “os indicadores de desempenho são o menor elemento de um sistema de medições de desempenho. Eles procuram representar deficiências e características de uma realidade ou fenômeno que pode ser mensurado”. Ainda de acordo com os autores, existem indicadores quantitativos e qualitativos. Onde, os primeiros são mais objetivos e sua mensuração é relativamente fácil, enquanto os últimos são mais subjetivos e sua mensuração é mais difícil.

De acordo com Moraes (2004), padrões ou indicadores quantitativos, compreendem, por exemplo, o volume de produção, a produtividade por funcionário, o volume de vendas, o índice de rotação de estoques, os índices de acidentes de trabalho. Os indicadores quantitativos são elementos que podem ser expressos de forma numérica, por isso são mais fáceis de mensurá-los. Já os padrões ou indicadores qualitativos, de acordo com Moraes (2004), são utilizados para produtos ou serviços, como forma de garantir a excelência técnica.

Os indicadores de desempenho são os pontos chave para que se tenha uma avaliação de desempenho eficaz, portanto, determinar quais indicadores serão utilizados para medir os resultados da organização é uma tarefa que requer muito cuidado e dedicação.

5.1.4.1 Indicadores de desempenho na área de vendas

Uma das dificuldades em avaliar a equipe de vendas em uma loja é saber quais indicadores são relevantes para que esta avaliação seja criteriosa e que possam servir como parâmetro de comparação. Porém, cada indicador pode apresentar um peso maior na avaliação dependendo do perfil da empresa e das metas estabelecidas como fundamentais para o negócio.

A Portway (2014) estabelece três indicadores que as empresas deveriam utilizar para garantir resultados nas vendas, são eles.

- Número de clientes ativos – os clientes ativos são aqueles que foram faturados pela empresa há até um número de semanas ou meses, definido pela estratégia da empresa. Sugere-se trabalhar com um tempo relacionado com a velocidade do giro dos estoques e ciclo de compra dos clientes.
- Número de clientes positivados no mês – este indicador define para quantos clientes é esperado que a empresa fature dentro do mês. Deve ser

calculado a partir do objetivo de faturamento do mês, dividido pelo valor individual esperado dos pedidos.

- Número de itens comercializados por clientes – apresenta uma direção clara sobre a quantidade de itens que cada pedido deve ter.

Diversos outros indicadores de desempenho direcionados à força de vendas podem ser observados, depois de várias pesquisas realizadas, pôde ser notado em diversas fontes os principais indicadores que o mercado adota para avaliar a equipe de vendas de uma loja, esses indicadores estão expostos no Quadro 6.

Quadro 6 – Principais indicadores adotados pelo mercado para avaliar a equipe de vendas

Indicador	Descrição
Faturamento Bruto	O desempenho em termos de faturamento bruto de cada vendedor.
Peças vendidas	O número total de itens vendidos por cada vendedor.
Vendas	Número total de vendas realizadas por cada vendedor
PA (Peças/ Atendimento)	Este número mostra o desempenho de cada vendedor em cada venda realizada. Por exemplo, quanto mais alto o indicador maior o número de peças vendidas por este vendedor.
Ticket Médio	É a divisão entre o faturamento bruto e as vendas realizadas. Isto mostra quanto um consumidor gasta em média em cada atendimento deste vendedor.
Preço Médio	É a divisão entre o faturamento bruto e o número de peças vendidas. Com este indicador entendemos melhor o preço e o peso entre os produtos vendidos.
Taxa de Conversão	É a divisão entre o número de clientes atendidos e as vendas realizadas.
Carteira de Clientes	Base de dados de clientes em potencial, que já compraram na loja ou que tenha perfil para adquirir os produtos da empresa.
Prospecção de novos clientes	Quantos novos clientes o vendedor trouxe para a empresa em determinado espaço de tempo.
Grau de satisfação dos clientes	Qual o grau de satisfação dos clientes com o atendimento do vendedor. A satisfação do cliente é determinante para que ele volte a comprar na loja.
Lucratividade	Este indicador é o resultado positivo, após deduzir do faturamento os custos e as despesas com o vendedor.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

É importante que uma avaliação de desempenho não leve em consideração apenas indicadores quantitativos, mas também contenha indicadores qualitativos. Desta forma, a empresa terá parâmetros mais justos e adequados para avaliar seus vendedores, estabelecer ações corretivas e manter aquilo que está sendo feito de forma correta. Uma avaliação feita desta forma torna-se mais segura para que a organização possa estabelecer critérios de remuneração para sua equipe de vendas. Assim, será mais bem avaliado e conseqüentemente melhor remunerado aquele vendedor que apresentar melhor média entre os indicadores qualitativos e quantitativos.

5.2 Avaliação de Desempenho

“A Avaliação de Desempenho consiste em um sistema de medição, avaliação e revisão do desempenho dos funcionários. Por meio dessa técnica é possível identificar áreas de deficiência que se faz necessário o uso de ações corretivas. Em geral, o administrador e os membros do grupo resolvem conjuntamente o problema” (MORAES,2004. p. 279).

“O termo desempenho varia muito de significado, dependendo do modo em que é observado. Ele pode significar rendimento, durabilidade, ou retorno sobre investimento, em relação a certas metas” (TOLEDO, et. al. 2013, p. 351).

Segundo Rodrigues (2012, p. 67), o desempenho pode ser classificado como eficiente, eficaz ou efetivo, onde:

- Eficiência é a capacidade de realizar determinada ação com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Considera apenas a ação produtiva específica em questão, e não todo o sistema produtivo.
- Eficácia é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização. Considera não somente a ação produtiva específica em questão, mas também todo o sistema produtivo.
- Efetividade é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização, de forma social ambientalmente correta. Considera não somente a ação produtiva específica em questão ou o sistema produtivo, mas também todo o contexto em que o processo ou produto estão envolvidos.

Para que o desempenho possa ser mensurado, existem os chamados “sistemas de medição de desempenho do negócio” (TOLEDO, 2013, p. 351).

Um Sistema de Medição de Desempenho do Negócio é formado por uma estrutura e atividades de coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados para que decisões e ações sejam tomadas com base em informações, uma vez que ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas (NEELY, 1998 apud. TOLEDO, 2013 p. 351).

Geralmente é função dos gerentes medir o desempenho de seus subordinados. Porém, Robbins (2000), afirma que outras pessoas podem ser capazes de realizar essa tarefa ou pelo menos contribuir com elas. Esses métodos de avaliação de desempenho podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 – Métodos de Avaliação de Desempenho

Pessoa	Descrição
Superior Imediato	Cerca de 95% de todas as avaliações de desempenho nos níveis inferior e médio da organização são realizadas pelo chefe imediato do funcionário. Entretanto, muitas organizações estão reconhecendo as desvantagens de utilizar essa fonte avaliação.
Colegas	Avaliações de colegas são umas das fontes mais confiáveis de dados de avaliação. Porque estão próximos da ação. As interações diárias lhes propiciam uma visão abrangente do desempenho de um funcionário em seu cargo. Segundo, a utilização de colegas como avaliadores resulta em diversos julgamentos independentes, ao passo que o chefe apenas pode oferecer uma única avaliação.
Auto Avaliações	Fazer com que funcionários avaliem seu próprio desempenho é condizente com valores como autogestão e participação na decisão. As auto avaliações são muito apreciadas pelos funcionários; elas tendem a amenizar as defesas dos funcionários em relação ao processo de avaliação e constituem excelentes veículos para estimular discussões sobre desempenho do cargo entre os funcionários e seus superiores.
Subordinados Imediatos	As avaliações de subordinados imediatos podem proporcionar informações precisas e detalhadas sobre o comportamento de um gerente porque os avaliadores normalmente mantêm contato frequente com o avaliado.

Fonte: Robbins, 2000, com alterações.

É importante salientar que as informações obtidas através das avaliações não devem ficar expostas a qualquer pessoa. De acordo com Moraes (2004) é necessário saber quem usará as informações, pois esse aspecto terá influência direta na medida adotada, de modo a possibilitar sua leitura pelo usuário da informação.

5.2.1 Aplicação da análise de desempenho

Antes de criar Indicadores de Desempenho é essencial que a organização já tenha definido todas as suas ações estratégicas. Dessa forma, se tornará mais fácil a implantação um sistema de medição. Depois disso, deve-se definir os objetivos de cada unidade, do nível tático, diante das estratégias, e, com base nos objetivos estabelecidos, identificar os processos cujo desempenho é preciso melhorar (RODRIGUES, 2012.).

É necessário que sejam identificadas características que estejam relacionadas ao desempenho esperado. Toledo (2013, p. 353), “destaca que o processo de formulação de uma medida de desempenho é importante e precisa levar em conta alguns aspectos”. O primeiro deles é a definição do título da medida de desempenho, da forma de cálculo do índice e da

frequência da coleta, compilação e disseminação dos índices. “Outro passo é a determinação da fonte de dados, bem como a verificação de sua confiabilidade” (NEELY, 1998 apud. TOLEDO et. al. 2013, p. 353).

“De um modo geral, a medição do desempenho é expressa por meio de relatórios, gráficos, tabelas, fluxos e outros recursos que registrem as informações coletadas durante as observações realizadas, de tal forma que auxiliem a visualização e a compreensão mais rápida do resultado” (MORAES, 2001, p. 127).

É importante que as atividades sejam bem definidas e que sempre tenham foco no objetivo que espera alcançar. De acordo com Rodrigues (2012, p. 71), as seguintes atividades devem ser definidas:

- As especificações das atividades.
- A melhoria/resultado esperado.
- A metodologia para a medição da melhoria/resultado.
- A unidade de medida a ser utilizada.
- A periodicidade da medição ou análise.
- Histórico da atividade.
- As referências internas ou externas com relação à atividade.

Com base nessas informações deve-se definir a família ou grupo principal do indicador, e, conseqüentemente, o indicador (RODRIGUES, 2012, p. 71).

Uma ferramenta bastante utilizada para a medição de desempenho é o *Balanced Scorecard* – BSC. O BSC surgiu na década de 1990, criado por Robert Kaplan e David Norton, com o intuito de resolver os problemas da mensuração de resultados. Reconhecendo que só com indicadores financeiros a gestão tornava-se muito limitada, as empresas passaram a adotar o *Balanced Scorecard* como alternativa de medição de desempenho.

Rodrigues (2012, p. 73), salienta que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que busca integrar e orientar os procedimentos organizacionais de acordo com as estratégias e objetivos, criando um ambiente eficaz e balanceado entre medição e mediação dos indicadores de desempenho. Segundo Araújo (2010), o *Balanced Scorecard* contém quatro perspectivas, as financeiras, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento. A seguir, serão detalhadas as características de cada uma das perspectivas do BSC, segundo Araújo (2010, p. 58).

- a) Aprendizagem e crescimento – trabalha toda a parte referente aos recursos humanos necessários para a procura da excelência na organização. Essa perspectiva é fundamental para a sobrevivência em longo prazo da organização;
- b) Processos (críticos) internos – refere-se quase que integralmente às atividades fins da organização, ou seja, aos procedimentos essenciais ou processos críticos internos para a sua sobrevivência;
- c) Pessoas (clientes, consumidores) – este item se refere aos clientes, consumidores. As pessoas da organização podem estar incluídas, mas, neste caso, serão vistas como consumidores, ou melhor, clientes internos;
- d) Financeira – perspectiva tradicional e bastante objetiva que visa medir e avaliar resultados sob o ângulo, essencialmente financeiro.

Para Rodrigues (2012, p. 73), os objetivos do BSC são:

- Criar um fluxo para o desdobramento eficaz das estratégias em ação operacionais.
- Explicitar a necessidade de adaptação das estruturas às estratégias.
- Disseminar os objetivos estratégicos em toda a organização, através de um processo de comunicação e interdependência entre os indicadores dos diversos processos.
- Alinhar e consolidar os indicadores de acordo com os objetivos estratégicos.

No Quadro 8 está apresentado um exemplo de Mapa Estratégico do BSC, de acordo com Rodrigues (2012).

Quadro 8 – Exemplo de mapa estratégico do BSC

Perspectiva	Indicadores Estratégicos		
Financeira	ID do retorno de capital	ID de crescimento da receita	ID de diminuição dos custos
↑	↑	↑	↑
Consumidor	ID de aquisição e retenção de clientes	ID de satisfação de clientes	ID de preço e qualidade do produto
↑	↑	↑	↑
Interna	ID de desenvolvimento de novos produtos	ID dos processos do setor de operações, produção e logística.	ID de atendimento às especificações
↑	↑	↑	↑
Aprendizado e conhecimento	ID de capacitação dos colaboradores	ID de atualização da tecnologia	ID de aumento da produtividade dos colaboradores

Fonte: Rodrigues, 2012.

Essas quatro perspectivas são as mais adotadas por empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* como forma de avaliação de desempenho, porém, elas podem ser quantas a empresa escolher, esta relação vai depender das necessidades, características, propósitos e estilo da organização.

5.2.2 Objetivos da avaliação de desempenho

Indicadores de Desempenho podem ser utilizados em qualquer tipo de empresa, setor ou processo produtivo. No entanto, o administrador deve estabelecer metas e definir objetivos para esses indicadores. Rodrigues (2012) alerta que são necessários cuidados especiais para que os objetivos específicos e metas, definidos a partir dos indicadores de desempenho, sejam:

- a) Coerentes e realísticos, diante das estratégias e do potencial da organização.
- b) Exequíveis, diante da natureza do processo.
- c) Desafiadores, diante do comprometimento e da visão empreendedora dos colaboradores e gestores.

- d) Comparáveis com o mercado, de outros processos, ou de outras organizações concorrentes ou não.

Na visão de Rodrigues (2012, p. 71), para a análise ou concepção de um indicador de desempenho, além de levar em consideração o adequado atendimento às expectativas do cliente, a qualidade e o custo, deve-se estabelecer outros critérios aos indicadores, para que os mesmos possam monitorar, com precisão, a eficiência, eficácia ou a efetividade do processo em análise.

Rodrigues (2012) sugere alguns critérios a serem seguidos para análise e concepção de adequados indicadores de desempenho, são eles: abrangência, acessibilidade, confiabilidade, economicidade, estabilidade, independência, praticidade, relevância, representatividade, simplicidade e validade.

Pode parecer que as avaliações de desempenho são usadas exclusivamente para avaliar quais funcionários estão fazendo um bom trabalho, ou não. Mas, na verdade, as avaliações de desempenho são ferramentas muito versáteis, podendo beneficiar tanto os funcionários, quanto a empresa. Nesse contexto, Bohlander et al (2005, p. 215) cita alguns exemplos de possíveis objetivos da avaliação de desempenho:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho.
2. Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário.
3. Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.
4. Fornecer uma base para recomendações de salário.

As avaliações de desempenho são amplamente utilizadas para definir a remuneração dos funcionários. “A prática do “pagamento pelo desempenho” é encontrada em todos os tipos de organização” (BOHLANDER et al, 2005, p. 215;216).

A definição dos objetivos deve ser também baseada nos resultados dos anos anteriores, na situação atual da empresa, do mercado e dos recursos humanos disponíveis.

5.2.3 Resultados da avaliação de desempenho

Como resultado, as avaliações de desempenho podem melhorar a qualidade das decisões organizacionais, que vão desde aumentos de salário e promoções até demissões. De acordo com Bohlander et al (2005), a avaliação de desempenho se relaciona diretamente com uma série de outras importantes funções da empresa como promoção, transferência e decisões de demissão. Elas ainda podem maximizar as contribuições dos funcionários para as metas da organização, tendo um papel importante no cumprimento das funções primordiais nos diversos setores da empresa.

“Os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado” (BOHLANDER et al, 2005, p. 216).

Neste sentido, as avaliações de desempenho podem melhorar a qualidade das decisões individuais, variando desde as escolhas de carreira até o desenvolvimento de forças futuras, afetando, ainda, as opiniões que os funcionários têm da organização e seu vínculo com ela.

5.3 Aspectos Metodológicos

O presente estudo, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos meios uma pesquisa bibliográfica e de campo para construção de aporte teórico estruturado.

De acordo com Gil (2010) pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Para Andrade (2003), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e facilitar a delimitação de um tema, além de definir os objetivos ou formular as hipóteses de um estudo.

Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, esse tipo de pesquisa busca estudar as características de determinado grupo.

Santos (2001, p. 173), descreve pesquisa bibliográfica como “o procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Ainda de acordo com o autor, necessária é a pesquisa bibliográfica para a elaboração de quaisquer tipos de trabalho acadêmico ou científico.

A amostragem deste estudo foi não probabilística por acessibilidade e conveniência. A amostra foi censitária. No caso, o Diretor da empresa foi o único entrevistado. Marconi e Lakatos (2006) definem a técnica de pesquisa não probabilística como a que não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmula estatística para cálculo. De acordo com os mesmos autores o tipo mais comum de amostra não probabilística é a intencional, isto é, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada que buscou mapear indicadores que impactam o desempenho de vendas na Computador & Cia. Para Roesh (2009, p. 159), “em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. “Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo” (ROESH, 2009, p. 159).

O tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa. A abordagem qualitativa terá um objetivo exploratório descritivo, a fim de facilitar o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Na concepção de Marconi e Lakatos (2008, p. 269) “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento”.

5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Nesta seção buscou-se apresentar e discutir os resultados desta pesquisa. Primeiramente, são apresentados os indicadores de desempenho aplicáveis na área de vendas da Computador & Cia; continuando com os indicadores presentes na área de vendas da organização; após isso, são apresentados os indicadores de maior impacto na área de vendas e por fim, é apresentada uma metodologia capaz de facilitar a medição do desempenho da equipe de vendas da organização estudada.

5.4.1. Indicadores de desempenho aplicáveis na área de vendas da Computador & Cia

Indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para medir o desempenho organizacional, eles têm um papel muito importante no controle dos processos

organizacionais. De acordo com Rodrigues (2012, p. 66), “indicadores de desempenho são critérios explícitos de medidas, que devem monitorar as ações gerenciais em um processo. Essas ferramentas podem ser utilizadas com diversos intuitos, desde a medição do desempenho das diversas áreas da empresa, como de uma atividade específica”.

No entanto, para a criação dos indicadores de uma determinada área ou organização, o administrador tem que estabelecer metas e objetivos para tais indicadores. Desta forma, Rodrigues (2012) alerta que são necessários cuidados especiais para a criação dos indicadores de desempenho, e assim como suas metas e objetivos, sejam:

- a) Coerentes e realísticos, diante das estratégias e do potencial da organização.
- b) Exequíveis, diante da natureza do processo.
- c) Desafiadores, diante do comprometimento e da visão empreendedora dos colaboradores e gestores.
- d) Comparáveis com o mercado, de outros processos, ou de outras organizações concorrentes ou não.

Assim, foram identificados indicadores que melhor se encaixariam nos critérios estabelecidos por Rodrigues (2012). Após serem consultadas diversas fontes, foi e posteriormente, criada uma lista com indicadores que mais se adequam a área de vendas da Computador & Cia.

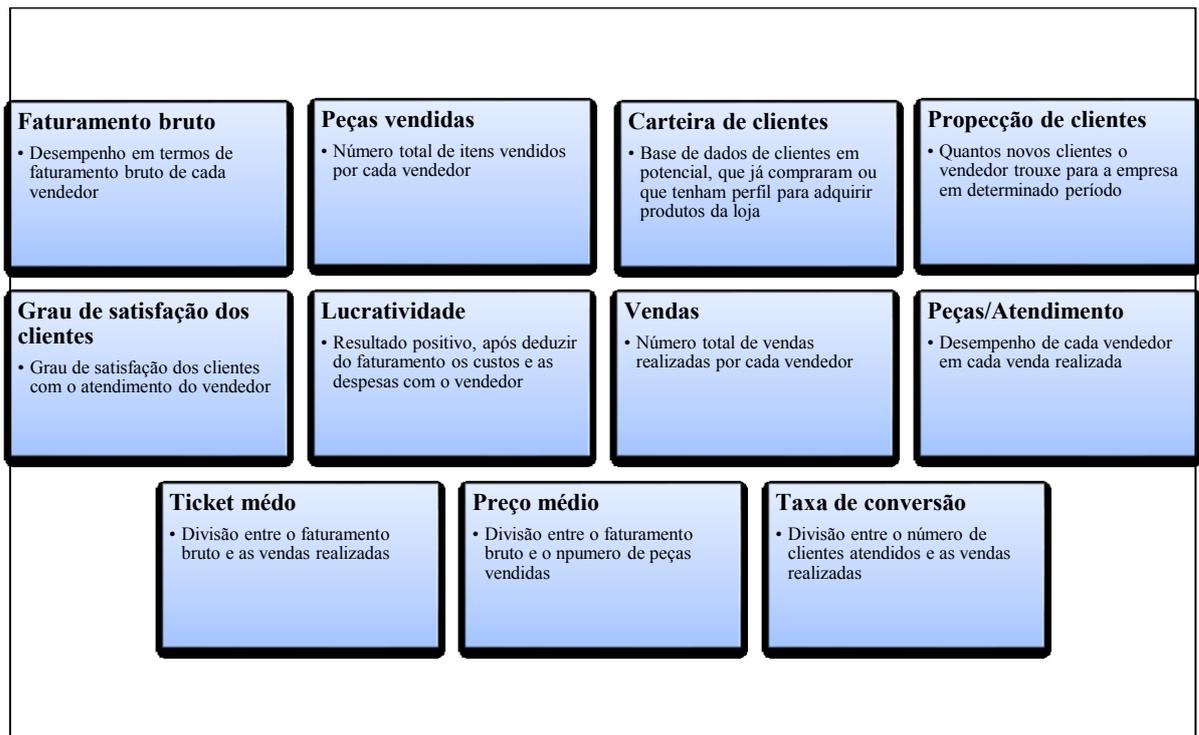
- a) Indicadores de avaliação da equipe de vendas

Os gestores comerciais dedicam grande parte de seu tempo na solução de problemas. Isto resulta numa maior dificuldade no alcance dos resultados, pois a construção de resultados não está ligada a realização dessas atividades, mas na execução da estratégia. O problema é que muitas empresas, principalmente nas de pequeno e médio porte, sequer existe uma estratégia traçada.

Os indicadores de desempenho de vendas ajudam as empresas a fazerem um alinhamento entre a execução de tarefas e a estratégia, guiando a equipe no que se fazer durante o dia. Eles definem o que deve ser feito a cada dia e a cada semana para que a equipe de vendas alcance os resultados.

Diante do exposto, buscou-se identificar os principais indicadores de desempenho adotados pelo mercado para avaliar a equipe de vendas, tais indicadores estão expostos na Figura 9.

Figura 9 – Principais indicadores adotados pelo mercado para avaliar a equipe de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Estes indicadores podem facilitar a avaliação do desempenho na área de vendas da empresa, assim como melhorar seus resultados. As avaliações de desempenho consistem em sistemas de medição, avaliação e revisão do desempenho dos funcionários. Por meio dessa técnica é possível identificar áreas de deficiência onde se faz necessário à adoção de ações corretivas.

b) Indicadores de segmentação de clientes

Garantir resultados em suas vendas é o grande desafio de qualquer empresa, mas para que consigam vender, é necessário que haja clientes dispostos a comprar seus produtos e/ou serviços. Para captar clientes as organizações investem alto em marketing, criam

promoções tudo isso com o propósito de atrair novos clientes e fidelizar aqueles que já compraram na loja.

Mas, todas essas ações podem se tornar inúteis quando a empresa não sabe quem são seus clientes, para quantos clientes ela espera vender em um período ou até mesmo quantos produtos em média cada cliente costuma comprar ou qual a quantidade de itens deve haver em um pedido. Existem na literatura, indicadores voltados à segmentação de clientes, esses indicadores são os grandes guias da área de vendas, pois definem o que fazer a cada período para que a equipe alcance os resultados.

A Portway propõe alguns indicadores desempenho de vendas que dizem o que a empresa deve fazer durante o dia para se chegar aos resultados desejados.

Número de clientes ativos {

- Os clientes ativos são aqueles que foram faturados pela empresa há até um número de semanas ou meses, definidos pela estratégia da empresa.

Muitas empresas não costumam medir de quanto em quanto tempo seus clientes voltam a fazer negócio, e quando fazem essa medição, acabam superestimando o número de clientes ativos que possui e não buscam por novos compradores. Isto se deve ao fato da equipe de vendas focar em um número baixo de clientes que gerem o faturamento necessário para o fechamento das metas.

Para medir quem são seus clientes ativos, a organização deve adotar um tempo relacionado à velocidade do giro de seus estoques e o ciclo de compras desses clientes. Desta forma, os clientes que compraram há um tempo superior do que o proposto pela empresa deixa de ser ativo, já aqueles que permanecerem ativos por um longo período podem ser considerados fiéis e mais lucrativos.

Número de clientes positivados no mês {

- Este indicador define para quantos clientes é esperado que a empresa fature dentro do mês.

Nas equipes de vendas costumam haver uma concentração de pedidos nos últimos dias do mês. Isto ocorre porque a equipe tende a focar a maior parte de suas vendas em poucos clientes e naqueles que já são conhecidos. Este comportamento pode gerar sérios danos aos resultados da empresa, com pouca conquista de novos clientes e redução na

margem de lucratividade, já que os poucos clientes acabam sabendo que são fundamentais para o atingimento de metas.

Este indicador deve ser calculado a partir do objetivo de faturamento mensal, dividido pelo valor individual esperado dos pedidos. Para melhorar a distribuição das vendas ao longo do mês e diminuir a concentração de pedidos em poucos dias e poucos clientes. A empresa deve acompanhar diariamente ou semanalmente os indicadores de vendas.

Número de itens comercializados por clientes {

- Apresenta uma direção clara sobre a quantidade de itens que cada pedido deve ter.

Uma das maiores preocupações das empresas é a venda de seu mix de produtos. As diretorias comerciais têm que estar sempre orientando e acompanhando as equipes de vendas para evitar que produtos fiquem por muito tempo nas prateleiras e no caso da Computar & Cia não consiga comercializar seu software de gestão comercial.

A equipe normalmente se empenha em vender os poucos itens de maior competitividade do mix, o que pode ocorrer em função das escolhas dos próprios clientes. Com isso, a maior parte dos produtos precisa de promoções para que recebam atenção e sejam comercializados. Portanto, este indicador serve como base para que a equipe direcione seus pedidos para todo o mix e os gestores possam cobrar isso.

c) Indicadores de desempenho quanto à atividade de vendas

Como consequência de um sistema de avaliações ou indicadores de desempenho bem executados, é possível medir, avaliar e revisar o desempenho dos funcionários. Por meio dessa técnica os gestores podem identificar áreas que apresentem deficiências que se fazem necessários o uso de ações corretivas.

O uso de indicadores de desempenho é capaz de melhorar os resultados da empresa não somente em uma atividade ou ação específica, mas sim de todo o sistema produtivo.

O desempenho organizacional pode ser classificado como eficiente, eficaz e efetivo. A eficiência está ligada a execução de uma determinada tarefa aproveitando da melhor forma os recursos disponíveis. Eficácia é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização. Considera todo o sistema produtivo. Efetividade é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da

organização, de forma ambientalmente correta. A efetividade não leva em consideração apenas uma atividade produtiva específica ou um sistema produtivo, considera todo o contexto que envolva o produto ou processo produtivo (RODRIGUES, 2012).

Nas empresas, essas atividades funcionam como um ciclo contínuo, onde busca-se primeiro se tornar eficiente nas suas atividades produtivas, posteriormente ser eficaz atingindo metas e objetivos e alcançar resultados duradouros e efetivos.

Este ciclo é semelhante ao ciclo PDCA, sistema muito utilizado nas organizações e uma excelente ferramenta para implantar o processo de melhoria contínua nas empresas. A sigla PDCA significa plan, do, check e act ou planejar, fazer, conferir/checar e agir. A seguir cada uma das etapas do ciclo serão expostas isoladamente:

1. Plan: a primeira etapa do ciclo, aqui o gestor deve estabelecer os objetivos e identificar os elementos que impedem o alcance deles.
2. Do: nesta fase é preciso pôr em prática aquilo que se foi planejado.
3. Check: o terceiro passo do PDCA é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados.
4. Act: nesta fase são realizadas as ações corretivas, ou seja, serão corrigidas as falhas encontradas anteriormente.

A Figura 10, apresenta o ciclo PDCA e suas etapas.

Figura 10 – Ciclo PDCA



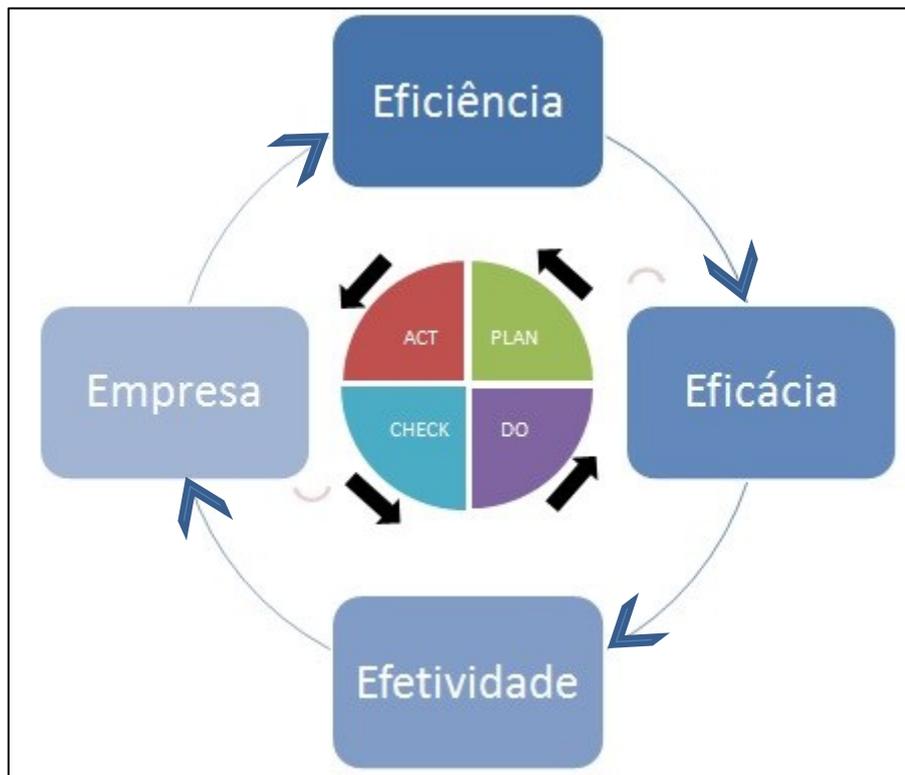
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

A metodologia PDCA ajuda as empresas a tornarem seus processos mais ágeis, claros e objetivos. Ele dá um panorama para que os gestores façam comparações e ajustes nos problemas encontrados nas organizações, seguindo sua lógica, as empresas podem fazer da melhoria contínua uma cultura organizacional.

Um dos maiores problemas ou dificuldades de pequenas empresas é justamente seguir este ciclo. Por conta da ânsia em querer fazer acontecer, os gestores acabam esquecendo as etapas que devem ser seguidas ou até mesmo as pulam, e isto pode acabar trazendo danos a todo o processo. Outro fator que contribui para a ineficiência de uma gestão é sua grande verticalização ou centralização, isso muitas vezes faz com que aquilo que foi planejado, não chegue ao conhecimento de quem realmente vai executar o plano.

Ao perceber que determinada área da empresa não está tendo os resultados esperados, os gestores optam por fazer mudanças imediatas, sem realizar planejamento. Desta forma, a empresa acaba pulando etapas do PDCA, fazendo o ciclo de forma inversa. Como mostra a Figura 11.

Figura 11 – Ciclo inverso do PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Como pôde ser observado na figura acima, as empresas buscam a melhoria de seus processos tentando torná-los eficientes, eficazes e efetivos. Porém o alcance desses resultados são quase que impossíveis, tendo em vista que realizam o ciclo PDCA de forma inversa, agindo com imediatismo. Muitas vezes é criado um esboço de metas que a empresa deseja atingir, mas os gestores acabam esquecendo os processos que podem levar até o resultado planejado. A utilização de indicadores de desempenho é capaz de nortear a organização no alcance de seus objetivos.

Para a adoção ou criação de indicadores de desempenho a organização deve definir previamente suas estratégias, a fim de facilitar a implantação do sistema de medição. Os indicadores que serão adotados devem conter características específicas da área em que serão implantados, é necessário que as atividades sejam bem definidas e que tenham foco no objetivo a ser alcançado. De acordo com Rodrigues (2012), é importante que previamente sejam definidas as especificações das atividades, a melhoria/resultados esperado, a metodologia para medição da melhoria/resultados, a unidade de medida a ser utilizada, a periodicidade da medição ou análise, histórico da atividade e as referências internas ou externas com relação à atividade.

5.4.2. Indicadores presentes na área de vendas da organização

A Computador & Cia ao longo de sua história, utilizou poucos modelos formais de avaliação de desempenho em sua área de vendas, e isso tem afetado de forma significativa a mensuração dos resultados da empresa, tanto que em entrevista realizada com o Diretor da empresa, ele salientou que em determinados períodos não dá para saber com precisão se a empresa obteve lucros ou prejuízos.

Os indicadores utilizados com frequência pela empresa são informais. Existem implicitamente, mas não são avaliados periodicamente. Os indicadores utilizados na organização são: faturamento bruto de vendas, custos e despesas com pessoal. Há pouco tempo foi realizada uma pesquisa de satisfação de clientes. Estes indicadores estão apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Indicadores presentes na área de vendas da Computador & Cia

Indicador	Característica	Resultados
Faturamento Bruto	É a soma das vendas de uma empresa em um determinado período de tempo.	Com o acompanhamento periódico do faturamento, a empresa torna-se capaz de estabelecer metas para períodos futuros.

Custos	São os sacrifícios financeiros que a empresa faz para conseguir utilizar os fatores de produção para a realização de um bem ou serviço.	Sabendo o custo final de cada produto ou serviço, é mais fácil estabelecer os preços e identificar o que lucro cada produto/serviço trás.
Despesas	As despesas são os gastos usados para a obtenção receitas. São os gastos com salários, alugueis, propaganda e comissão dos vendedores.	Somadas as despesas e os custos a empresa torna-se capaz de saber quanto precisa faturar para poder cobrir todos os gastos e ainda obter lucros.
Pesquisa de satisfação de clientes	Visa medir o grau de satisfação dos clientes com o atendimento realizado pelos vendedores.	A realização dessas pesquisas permite identificar como os clientes avaliam o atendimento dos vendedores e quais apresentam maior grau de satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Adotar meios formais de avaliação de desempenho é essencial para o melhoramento da qualidade das decisões organizacionais, tornando a empresa mais profissional e organizada. Pode parecer que as avaliações de desempenho servem apenas para avaliar o trabalho dos funcionários. Porém, essas ferramentas são muito versáteis, sendo utilizadas para definir a remuneração dos funcionários, promoção, transferências e demissões.

5.4.3. Indicadores de desempenho de maior impacto na área de vendas

Após várias pesquisas realizadas foi possível identificar diversos indicadores de desempenho direcionados a força de vendas de uma loja, estes indicadores podem ser utilizados por empresas de todos os tamanhos, ficando sua aplicação a cargo dos gestores.

Em uma entrevista realizada, o Diretor da Computador & Cia, citou, dentre os indicadores que o foram apresentados aqueles que ele considera que melhor se adequam a área de vendas. Os indicadores que causam maior impacto na área de vendas, de acordo com o Diretor, estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 - Indicadores que melhor se adequam a Computador & Cia, segundo o Diretor.

Indicador	Descrição	Resultados
Faturamento bruto	Avalia o desempenho em termos de faturamento bruto de cada vendedor.	O faturamento de cada vendedor sé avaliado de forma individual e periodicamente, diferentemente do que ocorre atualmente na empresa, onde o faturamento com as vendas é contabilizado apenas no final do mês e de forma geral, somadas a vendas de todos os vendedores.
Número de peças vendidas	Avalia o número total de itens vendidos por cada vendedor.	Este indicador identifica não somente quanto determinado vendedor faturou no período, mas também quantos e quais itens ele vendeu. Assim é possível identificar qual vendedor trouxe mais lucros para a empresa, já que cada produto tem sua margem de lucro.
Carteira de Clientes	É uma base de dados de clientes em potencial, que já compraram na loja ou que tenham perfil para adquirir os produtos	Uma carteira de clientes atualizada pode ser considerada um dos maiores patrimônios de uma empresa. Com ela é mais fácil identificar quais são os clientes mais fiéis e fidelizar novos clientes, com esses dados a empresa pode entrar em contato com seus clientes a fim de informa-los sobre novos

	da empresa.	produtos ou promoções.
Prospecção de novos clientes	Avalia quantos novos clientes o vendedor trouxe para a empresa em determinado espaço de tempo.	Prospectar novos clientes é sem dúvidas umas das atividades mais importantes de uma empresa, pois sem clientes não há negócio. A utilização deste indicador vai fazer com que os vendedores se esforcem para atrair novos clientes e consequentemente aumentar suas vendas e carteira de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Além dos indicadores citados pelo Diretor da empresa, outros indicadores ajudariam a melhorar e mensurar o desempenho da equipe de vendas da empresa. Esses indicadores estão destacados no Quadro 11.

Quadro 11 – Outros indicadores propostos a área de vendas da Computador & Cia

Indicador	Descrição	Resultados
Grau de Satisfação dos Clientes	Identifica qual o grau de satisfação dos clientes com o atendimento do vendedor.	A satisfação do cliente é determinante para que ele volte a comprar na loja. Clientes satisfeitos tendem a tornarem-se fiéis.
Lucratividade	Este indicador é o resultado positivo, após deduzir do faturamento os custos e as despesas com o vendedor.	Com esses dados é possível identificar quais vendedores trazem mais lucros para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Com este conjunto de indicadores apresentados, a avaliação de desempenho da equipe de vendas torna-se mais fácil, e ao mesmo tempo a empresa terá parâmetros mais justos para avaliar e estabelecer ações corretivas. O uso desses indicadores serve como base segura para o estabelecimento dos critérios de remuneração ou bonificação dos membros da equipe de vendas, uma vez que pode ser estabelecido um processo diferenciado para o pagamento de comissões, privilegiando aqueles que apresentarem um maior equilíbrio entre os resultados de todos os indicadores.

Não é justo privilegiar aquele vendedor que apresente apenas maior volume ou faturamento bruto de vendas, um sistema de remuneração adequado deve também levar em consideração indicadores qualitativos de vendas, como a satisfação e prospecção de novos clientes. Este sistema de avaliação pode tornar o processo de gestão não só eficiente, mas sobre tudo eficaz.

Pensando numa forma de avaliação e remuneração mais justa para a equipe de vendas da Computador & Cia, foi elaborada uma metodologia de medição, que levasse em consideração todos os indicadores acima citados.

O sistema de avaliação proposto funcionará da seguinte forma:

1. Serão criadas metas para cada um dos indicadores. A empresa determinará tais metas e em qual período elas deverão ser atingidas.
2. Haverá um sistema de notas, onde quanto melhor for o desempenho do vendedor em um determinado indicador, melhor será sua nota.
3. As notas obtidas em cada indicador serão somadas e depois divididas pelo número de indicadores que irão compor o sistema de avaliação, e assim será dada a média final do desempenho do vendedor naquele período.
4. Serão criados níveis de bonificação, quanto maior for a média geral do vendedor, mais alto será o nível em que ele se encontrará e conseqüentemente ele receberá melhores comissões.
5. A média final da avaliação irá determinar qual será a porcentagem de comissionamento do vendedor. Esse comissionamento deverá ser estabelecido pela empresa, recebendo um valor menor quem atingir a média mínima e maiores comissões aqueles que tiverem maiores médias.
6. A empresa deverá determinar previamente quais serão as porcentagens mínimas e máximas que os vendedores poderão receber. Também deverá definir com antecedência como essas porcentagens irão variar.

Seguindo a metodologia proposta, foi elaborado um sistema de avaliação de desempenho para a área de vendas da Computador & Cia. O modelo será apresentado a seguir. No Quadro 12 estão apresentas as metas e notas para cada indicador presente no sistema de avaliação.

Quadro 12 – Metas e Notas do Sistema de Avaliação

METAS/NOTAS			
Indicador	Nota 1	Nota 2	Nota 3
Faturamento Bruto	10.000 – 11.999	12.000 – 14.999	15.000
Peças Vendidas	100 - 149	150 - 199	200
Carteira de Clientes	40 - 50	51 - 60	61
Prospecção	50 - 60	61 - 70	71
Lucratividade	30 – 34,9%	35 – 39,9%	40%
Satisfação de Clientes	80 – 84,9%	85 – 89,9%	90%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Como proposto na metodologia, para cada indicador foram definidas metas e notas de desempenho, onde, quanto melhor for o desempenho do vendedor em determinado

indicador, maior será sua nota. Também foram criados níveis de comissionamento, que variam de acordo com a média final de desempenho obtida pelo vendedor. Os níveis de comissionamento, assim como as porcentagens das comissões sobre o faturamento bruto das vendas, estão apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Níveis de comissionamento

COMISSIONAMENTO		
NÍVEIS	MÉDIA	COMISSÃO
01	1 – 1,99	1% sobre o faturamento
02	2 – 2,99	1,5% sobre o faturamento
03	3	2% sobre o faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Foram criados três níveis de bonificação, onde, no Nível 1 o vendedor terá comissões referentes a um por cento (1%) sobre o faturamento bruto, no Nível 2, um e meio por cento (1,5%) e no Nível 3, dois por cento (2%).

Com a utilização desta metodologia, serão bonificados aqueles vendedores que conseguirem bons resultados não somente nas vendas e sim no conjunto de indicadores. Desta forma, a equipe de vendas será também estimulada a melhorar seu atendimento, prospectar novos clientes, ter uma carteira de clientes atualizada e vender a maior quantidade de produtos do mix. A implantação desta metodologia facilitará a gestão da equipe de vendas da Computador & Cia, porém, é necessário que a medição do desempenho aconteça de forma contínua.

5.5 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo principal mapear indicadores que impactam o desempenho de vendas na Computador & Cia. Para tanto, buscou-se na literatura os principais indicadores de desempenho utilizados pelo mercado para avaliar a equipe de vendas.

Foi reunido, neste trabalho, aprendizado adquirido durante a graduação, estágios e o trabalho desenvolvido pelo autor na empresa. O objetivo não foi apenas a pesquisa, mas sim, colaborar no desenvolvimento da gestão da empresa estudada.

Ao finalizar o estudo, chegou-se à conclusão de que os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foram identificados os principais indicadores que impactam no desempenho de vendas na Computador & Cia, são eles: faturamento bruto, número de peças

vendas, carteira de clientes, prospecção de novos clientes, lucratividade e grau de satisfação dos clientes. Foi também, elaborada uma metodologia contendo os indicadores de desempenho que melhor se adequam a área de vendas da empresa. A implantação da metodologia proposta mostra-se viável, pois apresenta diversos indicadores que são utilizados na área de vendas, fazendo uma mescla entre indicadores quantitativos e qualitativos.

Desta forma, a empresa poderá avaliar de forma mais justa sua equipe de vendas, corrigir as não conformidades e manter ou melhorar aquilo que está sendo feito. Avaliações feitas utilizando indicadores quantitativos e qualitativos tornam o sistema de avaliação mais seguro, fazendo com que a organização possa ser mais justa na remuneração de sua equipe. Remunerando melhor aquele que tiver melhor desempenho no conjunto de indicadores.

O autor espera que este estudo contribua não somente a Computador & Cia, mas também outras empresas que queiram implantar um sistema de avaliação de desempenho em sua área de vendas. Há também a contribuição acadêmica, visto que o tema tem ganhado destaque, mas ainda possui um grande potencial futuro, pois proporciona melhorias significativas na gestão empresarial, identificando as áreas da empresa que apresentam deficiência e que ações corretivas devem ser tomadas.

Os limites da pesquisa foram as fases de implantação e gerenciamento da metodologia proposta, que não puderam ser realizadas devido ao tempo limitado para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso. O que impediu mostrar os resultados obtidos após a utilização dessa metodologia em sua área de vendas.

Para estudos futuros, sugere-se a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho baseado na metodologia proposta à Computador & Cia, englobando indicadores relacionados às demais áreas da empresa, a fim de criar um sistema de gestão integrado, capaz de melhorar de forma contínua os processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Manual de organização sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2010.

ARAÚJO, L. C. G. DE. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C.R A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, A. M. P. DE. **Introdução à administração**. 3. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NUNES, A. V. DA S. Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a MICROEMPA de Caxias do Sul/RS. **Dissertação de Mestrado**. Universidade de Caxias do Sul, 2008.

PORTWAY – Gestão Comercial de Alta Performance. 3 indicadores de desempenho da gestão comercial. 2014.

RIBEIRO, A. DE L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, R. L. Motivação para Aprendizagem Informal no Trabalho: construção de medidas de investigação de modelo teórico. **Dissertação de Mestrado**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. 1955 – **Ações para a qualidade**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROESH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, I. E. DOS. **Textos selecionados e métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, J. C. DE. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.