

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DO DEPARTAMENTO DE VENDAS**

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Alexandre Naidon

Santa Maria, RS, Brasil.

2010

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO
DEPARTAMENTO DE VENDAS**

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

por

Alexandre Naidon

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil.

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO
DEPARTAMENTO DE VENDAS**

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

elaborada por
Alexandre Naidon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Júlio Cezar Mairesse Siluk (UFMS)

Maria Izabel Pimenta Lopes (UNIFRA)

Santa Maria, 21 de junho de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que ajudaram a construir esta dissertação.

Aos meus pais, Armelindo e Vânia, pelos valores éticos e morais que a mim foram ensinados em todos esses anos.

A minha namorada, Paula, pelo companheirismo, pelo incentivo e pelos grandes momentos de alegria que tem proporcionado, desde o primeiro instante que faz parte de minha vida.

Ao Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação, competência, instruções e sugestões que acabaram por constituir-se neste trabalho.

Aos colegas do grupo de estudo do Núcleo de Gestão Estratégica, pela amizade, troca de conhecimentos e constante busca do conhecimento.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos transmitidos durante todo o curso.

Aos funcionários da Secretaria da Pós-Graduação da Engenharia de Produção, sempre ajudando em tudo o que foi preciso.

À empresa e aos entrevistados, pela disposição de tempo e interesse demonstrado em ajudar, cooperando na transmissão de informações tão relevantes para a realização deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE VENDAS

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma indústria de bebidas, localizada no município de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul, a qual utiliza, em suas atividades, o Planejamento Estratégico. A presente pesquisa buscou identificar as competências gerenciais do Gerente de Vendas da empresa em questão. Para que esse objetivo fosse alcançado, realizou-se uma revisão bibliográfica, sendo apresentada uma descrição e, posteriormente, análise de alguns dos principais modelos de planejamento estratégico e gestão estratégica encontrados na literatura, bem como os atuais modelos de organização e estrutura do Departamento de Vendas da empresa e também as funções e as competências, presentes e esperadas do Gerente de Vendas da empresa estudada. Para a coleta de dados, foi utilizada entrevista estruturada, com o auxílio de questões abertas e fechadas, aplicadas junto ao Gerente de Vendas, seu superior e seus subordinados. Com tais entrevistas, foi possível a identificação de como é organizada a estrutura de vendas da empresa, sendo feita uma análise das competências gerenciais que tal profissional possui e deveria possuir, para um desempenho eficiente de sua função e uma otimização da Gestão Estratégica da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Competências Gerenciais, Estrutura do Departamento de Vendas.

ABSTRACT

Master Dissertation
Post Graduation Program in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

STRATEGIC MANAGEMENT AND THE MANAGING COMPETENCES IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE SALES DEPARTMENT

A Case study in a Beverage Industry

This work presents a case study in a beverage industry, in Santa Maria, RS, State of Rio Grande do Sul, which uses, in its activities, the Strategic Planning. The present research seeks to identify the managing competences of the Sales Manager of the company in question. In order to achieve this goal, there was a literature review, with a description and later analysis of some key models of strategic planning and strategic management in the literature as well as the current models of organization and structure of the Department of Sales of the company as well as the present and expected roles and the competences of the Sales Manager of the studied organization. In order to collect data, a structured interview was used, based on open and close questions, applied to the Marketing Manager, his/her superiors and subordinates. With these interviews, it was possible to identify the way the company's sales structure is organized, being an analysis of the managing competences that this professional has and should have, for an efficient perform of his functions and the optimization of the company's Strategic Management.

Key words: Strategic Planning; Management Competences; Sales Department Structure.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Ansoff (1977).	22
FIGURA 2 – Modelo de Certo e Peter (1993).....	23
FIGURA 3 – Modelo de Almeida (2003).	25
FIGURA 4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.....	27
FIGURA 5 – Modelo de Estrutura Organizacional de Stenes, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005)	35
FIGURA 6 – Modelo de Cobra (1986)..	39
FIGURA 7 – Modelo de Churchill (2005)	40
FIGURA 8 – Círculo vicioso de estratégia, aprendizagem e competência	44
FIGURA 9 – Relação entre competências e desempenho organizacional	44
FIGURA 10 – Modelo de competências como vantagem competitiva.....	45
FIGURA 11 – Conceito de competências	51
FIGURA 12 – Competência e agregar valor	52
FIGURA 13 – Organograma da estrutura organizacional da empresa	71
FIGURA 14 – Organograma da estrutura do departamento de vendas da empresa.....	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceitos de Estratégia.....	16
QUADRO 2 – Formas de departamentalização.....	33
QUADRO 3 – Competências pessoais.....	47
QUADRO 4 – Atuais competências do gerente de vendas.....	56
QUADRO 5 – Funções desempenhadas atualmente pelo Gerente de Vendas da Empresa...	74
QUADRO 6 – Funções que o Gerente de Vendas da empresa deveria desempenhar.....	74
QUADRO 7 – Conhecimentos que o Gerente de Vendas da empresa possui atualmente.....	75
QUADRO 8 – Conhecimentos que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir.....	76
QUADRO 9 – Habilidades que o Gerente de Vendas da empresa possui.....	77
QUADRO 10 – Habilidades que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir.....	78
QUADRO 11 – Atitudes que o Gerente de Vendas da empresa possui.....	79
QUADRO 12 – Atitudes que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir.....	80
QUADRO 13 – Competências que o Gerente de Vendas da empresa estudada deveria possuir	84

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de Entrevista Estruturada para o superior do Gerente de Vendas.....	93
ANEXO B – Roteiro de Entrevista Estruturada para o Gerente de Vendas.....	99
ANEXO C – Roteiro de Entrevista Estruturada para os subordinados do Gerente de Vendas	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Estrutura do Trabalho	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Estratégia	15
2.1.1 Gestão Estratégica.....	17
2.1.2 Planejamento Estratégico	18
2.1.3 Modelos de Planejamento.....	21
2.1.3.1 Modelo de Ansoff (1977)	21
2.1.3.2 Modelo de Certo e Peter (1993)	23
2.1.3.3 Modelo de Almeida (2003).....	25
2.1.3.4 Modelo de Estrada (2007)	27
2.2 Estrutura Organizacional	30
2.2.1 Departamentalização	32
2.2.2 Modelos de Estrutura do Departamento de Vendas.....	35
2.2.3 Estrutura Organizacional do Departamento de Vendas	36
2.2.3.1 Modelo de Cobra (1986).....	37
2.2.3.2 Modelo de Churchill (2000)	39
2.3 Competências Gerenciais	40
2.3.1 Competências Organizacionais.....	43
2.3.2 Competências Individuais.....	46
2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais	47
2.3.2.1.1 Conhecimento.....	48
2.3.2.1.2 Habilidade	49
2.3.2.1.3 Atitude	50
2.3.3 Alinhamento entre competências individuais, organizacionais e resultado	50
2.3.4 Competências do gerente de vendas	53

3 METODOLOGIA	58
3.1 Classificação da pesquisa	58
3.2 Formulação do problema	61
3.3 Questão de pesquisa	62
3.4 Coleta de dados	63
3.5 Definição da população alvo	65
3.6 Análise dos dados	66
4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	67
4.1 Histórico da Empresa	67
4.2 Dados da Empresa	69
4.3 Gestão Estratégica da Empresa	69
4.4 Estrutura Organizacional da Empresa	70
4.4.1 Estrutura do Departamento de Vendas da Empresa.....	72
4.5 Funções do Gerente de Vendas	73
4.5.1 Funções que o Gerente de Vendas desempenha atualmente	73
4.6 Competências do Gerente de Vendas	75
4.6.1 Conhecimentos do Gerente de Vendas.....	75
4.6.1.1 Conhecimentos que o Gerente de Vendas atualmente possui.....	75
4.6.1.2 Conhecimentos que o Gerente de Vendas deveria possuir.....	76
4.6.2 Habilidades do Gerente de Vendas	77
4.6.2.1 Habilidades que o Gerente de Vendas possui atualmente	77
4.6.2.2 Habilidades que o Gerente de Vendas deveria possuir	78
4.6.3 Atitudes do Gerente de Vendas.....	79
4.6.3.1 Atitudes que o Gerente de Vendas possui	79
4.6.3.2 Atitudes que o Gerente de Vendas deveria possuir.....	80
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
5.1 Conclusões	82
5.2 Recomendações	85
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	86
ANEXOS	92

1 INTRODUÇÃO

Toda atividade humana realizada sem qualquer tipo de estratégia é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos inesperados, decepcionantes e, via de regra, a piores situações do que aquelas anteriormente existentes. Nesse sentido, um departamento de vendas de uma empresa, sem uma estratégia bem definida, irá ocasionar à organização fatores negativos como: aumento de custos, não cumprimento dos prazos, perda de credibilidade e perda de clientes, entre outros.

Mintzberg (2002), afirma que a gestão estratégica surge da necessidade do gerenciamento de um projeto ou processo, e seu produto é um plano que contém os objetivos a serem alcançados, um sequenciamento na execução das atividades, fatores de risco, recursos necessários e disponíveis, responsáveis pela condução e execução e comunicação a todas as partes envolvidas no processo.

Neste sentido, Hammel e Prahalad (2005), baseiam-se no pressuposto de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização vantagem sobre seus concorrentes. Tais recursos, na maioria das vezes, estão baseados nas competências dos gestores, que devem ser integrados e orientados, visando ao desenvolvimento e sustentabilidade dos objetivos organizacionais.

Para tanto, no departamento de vendas devem ser identificadas e desenvolvidas as competências dos indivíduos envolvidos no processo, através do entendimento da relação existente entre o homem/ trabalho e os fatores que influenciam esse relacionamento. Na visão de Rabaglio (2001), as competências são baseadas em três fatores: conhecimento (saber o que fazer), habilidade (saber como fazer) e atitudes (saber ser).

Outro fator determinante para o bom andamento dos processos de uma organização é a correta estruturação de seus departamentos, através da identificação das tarefas necessárias aos processos, organização de funções e responsabilidades, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras aos colaboradores.

Fica evidente que o profissional encarregado pelo departamento de vendas, para estar integrado e comprometido com os objetivos da empresa, necessita de competências compatíveis com a sua função. Neste sentido, este trabalho tem por finalidade efetuar um estudo sobre a estrutura do departamento de vendas, bem como analisar e demonstrar quais são as competências necessárias a tal gestor para a otimização da gestão estratégica.

1.1 Justificativa

Manter as vendas de uma empresa em crescimento e também lucrativas é um desafio permanente para a alta administração das organizações. Uma das ferramentas para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica. Ansoff (1991) define gestão estratégica como um processo que deve ser compartilhado nos níveis da gerência, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução de um negócio, marcado nos dias de hoje pela necessidade de grandes mudanças dentro da empresa.

Em uma organização, o departamento de vendas tem entre suas responsabilidades vender os produtos ou serviços ofertados pela empresa, bem como estabelecer contatos com os clientes para fortalecer um relacionamento de longo prazo, consolidar a imagem e a amplitude de seus serviços, detectar pontos fortes e fracos (âmbito interno) e oportunidades e ameaças (âmbito externo) em relação ao cliente e ao mercado.

Segundo Segal (1977), o gestor do departamento de vendas é considerado um dos executivos-chave da organização, sendo um dos grandes responsáveis pela boa reputação da empresa. Devido a essa percepção, devem ser identificadas e desenvolvidas as competências dos gestores do departamento de vendas, ou seja, a capacidade de mobilizar recursos para realizar uma atividade. Tais competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam parte considerável da atividade do indivíduo.

Para Ruzzarin (2002), o conhecimento traduz-se como informações que o indivíduo possui acerca de uma ou mais disciplinas, adquiridas por meio de aprendizado e da experiência. As habilidades são evidências de conhecimentos e comportamentos evidenciados em ação no desenvolvimento do trabalho. As atitudes são os atributos pessoais e relacionais do indivíduo, um comportamento ditado por disposição interior, com base em valores e crenças pessoais a respeito de determinado assunto ou situação.

Em virtude destes fatos, configura-se como justificativa para o desenvolvimento deste trabalho: realizar uma análise do desenho da estrutura de vendas da organização, bem como, traçar o perfil ideal do profissional encarregado pelo Departamento de Vendas da empresa, identificando quais as competências necessárias, a tais gestores, para otimização da gestão estratégica.

1.2 Objetivos

De acordo com Vergara (2004), objetivos são resultados que se almejam. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema e os objetivos específicos são metas cujo atingimento depende do alcance do objetivo final. Em outras palavras, o termo “objetivo”, diz respeito a um fim que se quer atingir, sendo ele o cume de toda uma busca.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar e analisar as competências necessárias ao gestor de vendas e à estrutura desse departamento, para a otimização da gestão estratégica da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar os principais Modelos de Gestão Estratégica;
- Estudar os Modelos Atuais de Estrutura do Departamento de Vendas;
- Analisar o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional do Departamento de Vendas da empresa estudada;
- Identificar as Funções e as Competências, presentes e esperadas do Gerente de Vendas da empresa estudada.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho apresenta-se organizado em 5 capítulos, os quais são descritos a seguir.

O Capítulo 1 apresenta uma visão geral do trabalho, sua justificativa, bem como seu objetivo geral e objetivos específicos.

O Capítulo 2 evidencia o referencial teórico, em que são abordados assuntos referentes à gestão estratégica, tratando de alguns modelos de planejamento estratégico, estrutura organizacional, modelos de estrutura com foco no departamento de vendas e, numa última parte, as competências da organização e do indivíduo.

O Capítulo 3 explica a metodologia utilizada, apresentando um detalhamento sobre o tipo de estudo e quais os meios empregados para coleta de dados.

O Capítulo 4 compreende, primeiramente, as informações referentes à empresa, faz uma descrição do seu planejamento estratégico, da estrutura organizacional e, por fim, uma análise dos dados coletados da empresa estudada, os quais se referem à estrutura do departamento de vendas, às funções e às competências desse gerente, para a implementação da gestão estratégica organizacional.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais deste trabalho e sugestões para futuros estudos, relacionados ao desenvolvimento das competências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão da literatura que serviu de base para a elaboração deste projeto de pesquisa. Os assuntos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho são os seguintes: gestão estratégica, estrutura organizacional do departamento de vendas e as competências gerenciais relacionadas a esse setor.

Tais referenciais servirão para a sustentabilidade de toda a pesquisa, com o objetivo de demonstrar a importância da correta alocação das pessoas em cargos que condizem com suas competências individuais, a fim de provar que uma otimização da gestão estratégica se relaciona diretamente com o correto alinhamento entre pessoas, funções exercidas e suas competências.

2.1 Estratégia

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que se apresentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Algumas definições elaboradas ao longo de cinco décadas (quadro 1) revelam, implícita ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências ou formas específicas de abordagem do problema. Todas as definições de estratégia demonstram imparcialidade entre a organização e o meio envolvente e oferecem algumas oportunidades que podem ser aproveitadas. É essa relação entre organização e o meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Em geral, concorda-se também que as estratégias podem se estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu meio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas e, além desses aspectos gerais, a convergência é reduzida.

Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas, estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma para que os fins e objetivos sejam atingidos.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Las Casas (1999)	Estratégia é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas

	e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para um determinado período.
Thompson e Strickland (2002)	Estratégias vencedoras são apoiadas em vantagens competitivas sustentáveis. Só terá esta vantagem a empresa que apresentar diferenciais sobre as rivais, para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas.

Quadro 1 — Conceitos de Estratégia

Essa diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, que se concentram ou não em certos aspectos particulares, levanta a questão de decidir qual a perspectiva considerada mais pertinente para o estudo desses conceitos, sendo dois aspectos particularmente importantes:

- O primeiro é que a estratégia diz respeito ao futuro da empresa;
- O segundo é que, na gestão das organizações, os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los, bem como a sua concretização na prática, devem ser interligados, ou seja, concebidos como um conjunto de processos integrados e coerentes.

2.1.1 Gestão Estratégica

Por se tratar de um campo de estudo bastante amplo, várias definições e conceitos de gestão estratégica são encontrados na literatura, alguns com visões semelhantes e complementares e alguns com visões divergentes. Geralmente possuem frases comuns como “metas de longo prazo”, “políticas” que sugerem que gestão estratégica está relacionada com decisões que a empresa toma e as consequências do seu sucesso ou falha.

Morgan (1996) afirma que a gestão estratégica só será formulada através de uma análise dos aspectos particulares de cada organização. A partir dessa análise, pode ser efetuado o delineamento da visão de futuro que a empresa pretende alcançar, sendo assim levantadas as oportunidades e ameaças, bem como uma avaliação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria. Já Mintzberg (2002) defende que gestão estratégica é o padrão de

decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e produz as políticas principais e planos para a realização dessas metas.

Para Pearce II & Robinson (2005), a gestão estratégica é baseada em planos de grande escala orientados para o futuro para interagir com o ambiente competitivo, visando a otimizar o alcance dos objetivos da organização. Deve contar com as seguintes características: visão estratégica, adaptação às tendências, alinhamento com a missão da empresa e a compreensão das mudanças como um fator de oportunidade.

Oliveira Júnior (2001), entende que um dos principais focos da gestão estratégica é o descobrimento de formas com as quais as empresas possam desenvolver e manter vantagem em seus respectivos meios. Para tanto, podem ser consideradas as identificações dos conhecimentos essenciais para a empresa e o processo de aprendizagem individual, bem como o aproveitamento de tais competências no desenvolvimento de uma estratégia de sucesso. Essa abordagem constitui uma contribuição valiosa e extremamente útil para o campo da administração estratégica. Em outras palavras, a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão ou de ação sistemática continuada, a qual é conduzida e suportada por administradores da organização, com o intuito de analisar a situação, elaborar projetos para alteração da estratégia e um gerenciamento de todos os passos da implementação.

A partir do momento em que se decide realmente pela gestão estratégica do negócio, o passo seguinte é a elaboração do plano, o qual, entre outras coisas, exige informações consistentes, coerentes, relevantes e em sintonia com o mercado, conhecimento teórico-prático da área de planejamento estratégico, postura, firmeza de propósitos, seriedade e liderança. Assim, na organização, cada colaborador, independentemente de cargo ou função exercida deve estar envolvido, de alguma forma, na implementação das estratégias adotadas pela empresa.

2.1.2 Planejamento Estratégico

Planejar significa criar um esquema para agir. Também significa elaborar um plano para que se alcance algo que se deseja, o oposto à improvisação, que é apenas uma ação ao acaso. Dessa forma, há a necessidade de que exista coerência entre as decisões atuais e

aquelas tomadas no passado, porque é necessária uma realimentação entre as decisões e os resultados alcançados, pois planejar é um processo contínuo.

Nas últimas décadas, a turbulência ambiental tem levado os administradores a repensarem cada aspecto de como são conduzidas suas organizações. Por esse motivo, os administradores brasileiros, inspirados na administração norte-americana, utilizaram, a partir das décadas de 70 e 80, um conjunto de processos de mudança, dos quais destaca-se o processo de planejamento estratégico. Através desse processo, os administradores vêm buscando direcionar o futuro das empresas, garantindo a sobrevivência e a competitividade das mesmas.

Para analisar o Processo de Planejamento Estratégico, bem como a sua implementação, apresentam-se algumas características básicas do planejamento como um processo contínuo, as quais, segundo Oliveira (1999), são de grande importância: planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes; o planejamento não é um ato isolado. É um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes, que visa a alcançar objetivos previamente estabelecidos. O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final, que são os planos, os quais devem ser adequados, e os objetivos planejados devem ser viáveis, uma vez que planos inadequados causam resistência e descrédito à mudança.

Desenvolver um planejamento estratégico, com essas características, envolve, ainda, o comprometimento das pessoas, e a sinergia dessas, a fim de que possam agregar conhecimento e valor à organização, de maneira integrada. Portanto, o planejamento estratégico deve ser global, de maneira que, a condução desse processo, promova o encantamento e a motivação dos funcionários que impulsionarão o desenvolvimento desse processo.

Na medida em que uma empresa procura adaptar-se a novos desafios, ameaças e oportunidades, depara-se com a necessidade constante de reavaliar seus objetivos organizacionais, transformando-os em ações bem definidas. Ao captar e interpretar esses fatores, é necessário que a empresa saiba processar novos dados, com rapidez e flexibilidade, tornando-os informações fundamentais para a tomada de decisões.

Sendo assim, o ponto inicial consiste em determinar os objetivos da organização, destinados a orientar as ações presentes e futuras, com a determinação da política da empresa, na qual os objetivos devem ser hierarquizados em níveis de relevância. Estabelecida a política, deve-se partir para a estratégia para se alcançarem os objetivos, por meio da especificação do curso de ação.

Porém, segundo Ansoff (1991), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Kotler (2006), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, propõe o seguinte conceito: “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a maior grau de interação com o ambiente”.

Dessa forma, os administradores devem planejar por, pelo menos, quatro razões: o planejamento dá direção; reduz o impacto da mudança; minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle (ROBBINS, 2001). Analisando-se as quatro razões, destaca-se que o planejamento torna o processo administrativo consciente, sistemático, visando a tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho, ou organização, buscará no futuro (BATEMAN & SNELL, 2006).

O maior objetivo do Planejamento Estratégico para Gracioso (1996), refere-se a “criar condições para que a empresa cresça de forma equilibrada”. Segundo o mesmo autor, o equilíbrio organizacional está relacionado a dois aspectos: um deles diz respeito aos recursos internos da empresa, tais como os recursos naturais e humanos e a sua “cultura” característica e, o outro, aos fatores e forças externas, como mercado, concorrência e fornecedores.

Por essa razão, o planejamento estratégico demanda providências organizadas sistematicamente, assim como Oliveira (2002) descreve: “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Portanto, quando o executivo implementa esse conjunto de providências, por uma característica natural, o mesmo gera mudanças nas organizações.

Com o desenvolvimento de sistemas formais de planejamento estratégico, as empresas apresentam um desempenho maior, e, também, conseguem atingir os objetivos com maior êxito do que as que não possuem planejamento estratégico formal (STONER & FREEMANN, 1999). Dessa forma, esses planejamentos formais passarão a guiar as ações nas organizações, na direção futura almejada pelas mesmas.

O planejamento estratégico, nesse sentido, consiste em uma técnica administrativa que procura a ordenação das idéias das pessoas, de forma que seja possível a criação de uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, a coordenação das ações que serão realizadas, através de plano estratégico, permitindo alcançar a visão de futuro esperada.

2.1.3 Modelos de planejamento

O primeiro passo de um planejamento é verificar o problema a ser resolvido, delinear soluções, coletar dados e informações, definindo, com precisão e objetividade, o que se deseja, elaborar alternativas, analisar prós e contras, escolher a solução e estabelecer cursos de ações, acompanhados de estimativas de prazos e custos. Os planos baseiam-se em três propósitos comuns: previsão, programação e coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se aplicados com sucesso, deverão conduzir a organização ao alcance dos objetivos traçados.

Nesse contexto, podemos identificar na literatura diversos modelos de planejamento estratégico que apresentam distintas características. Neste estudo serão apresentados os Modelos de Ansoff (1977), o Modelo de Certo e Peter (1993), o Modelo de Almeida (2003) e o Modelo de Estrada (2007), o qual foi elaborado na Universidade Federal de Santa Maria, pelo Núcleo de Gestão Empresarial.

2.1.3.1 Modelo de Ansoff (1977)

O Modelo de Ansoff (1977) conta com 10 fases, as quais são apresentadas na figura 01.

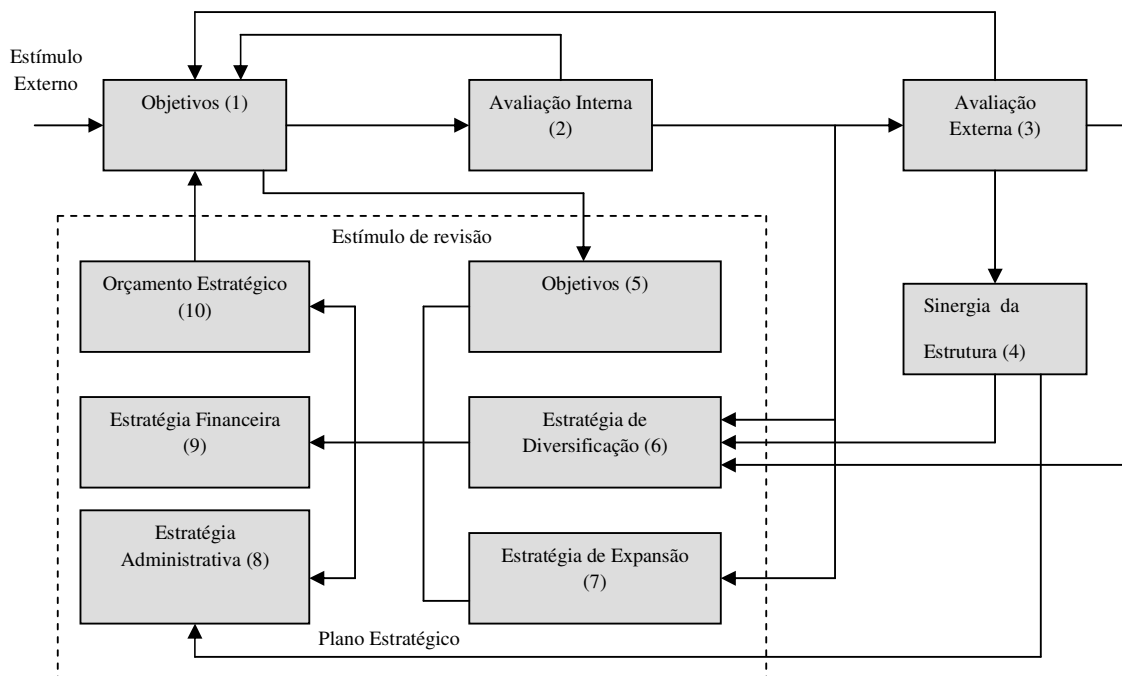


Figura 1 — Modelo de Ansoff.

Fonte: Ansoff, 1977

A primeira fase é onde são definidos dos objetivos a serem alcançados pela empresa; os objetivos podem ser econômicos ou não. Dizem respeito ao que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescer, diversificar, aumentar lucro, etc;

A avaliação interna, segunda fase do modelo, visa a avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa, para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

A avaliação externa, terceira fase, é a relação da empresa com o meio ambiente. Realiza levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, de mercado e da concorrência e visa à identificação das oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa.

A quarta fase, análise da sinergia da estrutura, objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das estratégias propostas.

As etapas de análise anteriores servirão de base para a elaboração de um plano estratégico, que compreende a revisão dos objetivos iniciais e escolha de uma estratégia de diversificação e/ou expansão.

As demais etapas, estratégias financeiras e estratégias administrativas, assim como o orçamento estratégico, são meios para implementar as estratégias de diversificação e expansão.

2.1.3.2 Modelo de Certo e Peter (1993)

O Modelo de Certo e Peter (1993) está dividido em 5 etapas básicas, representadas na Figura 2.

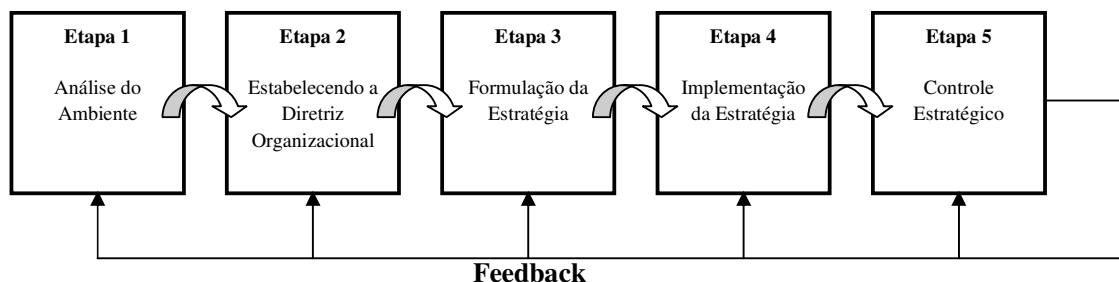


Figura 2 — Modelo de Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993)

Para Certo e Peter (1993), o Processo de Planejamento Estratégico começa com a análise do ambiente. Nessa etapa, o ambiente organizacional é composto pelos fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu progresso em direção às metas estabelecidas. Tem-se, assim, a análise do ambiente interno e do ambiente externo, sendo que o segundo é dividido em ambiente geral e ambiente operacional.

O ambiente geral é o nível de ambiente externo à organização, formado por componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos entre outros. O ambiente operacional é composto de setores que, normalmente, têm implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização, sendo os mais importantes: clientes, concorrentes, mão-de-obra, e fornecedores, entre outros.

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização e, normalmente, tem implicações imediatas e específicas na administração da organização. É formado por diversos aspectos organizacionais como *marketing*, vendas, finanças, pessoal, produção, etc.

A segunda etapa do processo consiste em estabelecer a diretriz organizacional. Esse processo possui dois componentes obtidos a partir da reflexão sobre os resultados da análise do ambiente: o estabelecimento de uma missão organizacional e o estabelecimento de objetivos organizacionais adequados.

A etapa seguinte, formulação de estratégia, inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos de uma organização serem alcançados. A organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais: estratégias de concentração (aquelas em que a organização se concentra em uma única linha de negócios), estratégias de estabilidade (a organização concentra-se em sua linha, ou linhas, de negócios existentes, e tenta mantê-las), estratégias de crescimento (podem ser perseguidas através de: integração vertical, horizontal, diversificação, fusões e *joint-ventures*), estratégias de redução de despesas (rotatividade, falta de investimento, liquidação), e estratégias combinadas.

A fase da implementação consiste em colocar em ação as estratégias que emergiram de etapas anteriores do processo. Para que a estratégia seja implementada com sucesso, devem ser analisadas cinco etapas:

- a) Analisar a estratégia proposta, em termos de “quanto a própria empresa terá de mudar a fim de implementá-la com sucesso”;
- b) analisar a estrutura formal e informal da organização;
- c) analisar a cultura organizacional, no que tange a valores, crenças e atitudes pregados pela empresa e compartilhados pelos colaboradores;
- d) selecionar a abordagem adequada à implementação da estratégia e
- e) avaliar os resultados, monitorando os progressos em direção às metas e aplicando ações corretivas, se necessário.

A última fase do modelo, a fase do controle, é composta de três etapas distintas, porém relacionadas, que devem ser seguidas para se executar o processo de controle estratégico em uma organização:

- a) Medir o desempenho organizacional;
- b) comparar o desempenho organizacional com as metas e padrões estabelecidos; e
- c) tomar as atitudes corretivas necessárias.

2.1.3.3 Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003) define que o planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que visa a ordenar as idéias das pessoas, de maneira a criar uma visão do caminho que se deve seguir”, sendo que as ações do planejamento estratégico devem estar estruturadas não somente para a eficiência da organização, mas principalmente para alcançar resultados eficazes.

O modelo do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Almeida (2003) é composto de cinco fases: orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional, como mostra a figura 3.



Figura 3 — Modelo de Almeida

Fonte: Almeida (2003)

Na fase de orientação são analisadas, primeiramente, as diretrizes superiores que orientam as atividades e atuação da unidade que está elaborando o planejamento. A seguir, são definidas: a razão de ser da entidade, missão, e a vocação, gosto ou facilidade para desenvolver sua atividade. A vocação pode ser identificada através de um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera a organização. Essa primeira fase é finalizada com a descrição de uma visão aproximada, cujo ajuste acontece à medida que se desenvolve o processo de planejamento.

Na segunda fase do processo, conhecida como diagnóstico, são realizadas quatro atividades voltadas para orientar a realização da estratégia: a análise dos aspectos internos; a análise do ambiente; a comparação da missão ou vocação com o campo de atuação; e o estabelecimento da estratégia vigente.

Na análise dos aspectos internos, são identificados os fatores críticos de sucesso, quando se chega aos pontos fortes e fracos da empresa, conhecimento que permite maximizar a eficiência, indicando a estratégia que possa tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos da organização.

A segunda atividade dessa fase trata da análise do ambiente, e pode ser considerada a mais complexa e, geralmente, a mais importante, uma vez que nela são apontadas as oportunidades e as ameaças que a organização enfrentará. O ambiente é tudo aquilo que influencia no desempenho da empresa, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis. A análise dos aspectos internos visualiza o presente e as medidas que só dependem da empresa; a análise do ambiente visualiza o futuro.

Na terceira atividade, é realizada a comparação da missão ou vocação com o campo de atuação. Nesse ponto é verificada a coerência entre aquilo a que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente está fazendo, já que o sucesso da empresa também depende dessa sintonia.

Na quarta atividade, é analisada a estratégia vigente, pois o conhecimento da atual estratégia seguida pela empresa poderá evitar problemas pela interrupção de ações importantes, evitando dessa forma a falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas com sucesso.

A terceira fase implica a definição da direção que a organização deve seguir. Nessa fase são estabelecidas duas atividades: a definição das estratégias e a dos objetivos. A atividade de definição das estratégias consiste em sintetizar de forma harmoniosa as estratégias levantadas durante a realização das atividades da fase de diagnóstico. Os objetivos são pontos concretos que a organização quer alcançar e são estabelecidos a partir da definição da estratégia. Ao estabelecer os objetivos, é indispensável que se especifiquem seus parâmetros numéricos e as datas em que serão alcançados.

Na última fase do modelo, a operacional, realiza-se uma integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Se, por um lado, as decisões são planejadas no nível estratégico e no nível tático se realiza a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais, por outro é no nível operacional que as ações acontecem; assim, nesse nível são

elaborados o plano de ações e seu respectivo cronograma, que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

2.1.3.4 Modelo de Estrada (2007)

Estrada (2007) apresenta um modelo de planejamento estratégico que se divide em 5 etapas, conforme figura 4.

- Avaliação;
- formulação;
- implementação; e,
- aprendizagem.

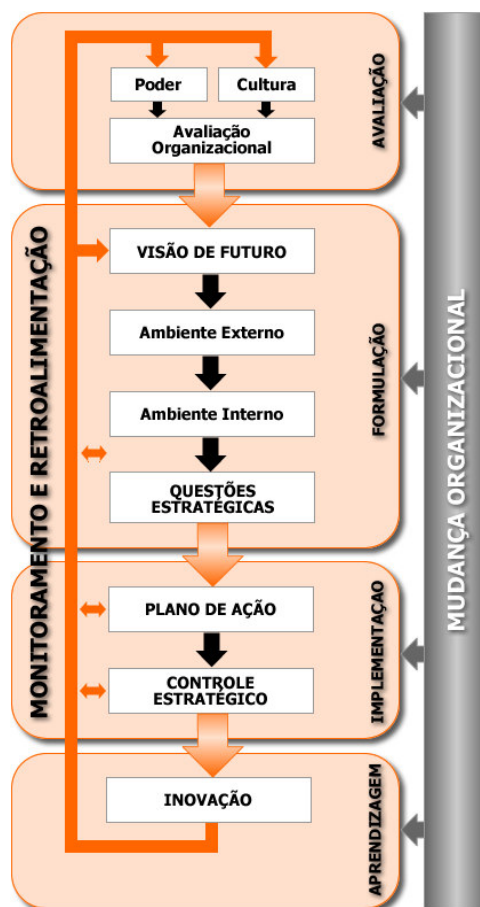


Figura 4 — Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.

Fonte: Estrada (2007)

O modelo, em sua fase de avaliação, apresenta uma etapa pré-operacional, na qual, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, são levantados inicialmente os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, a personalidade e a posição da organização, da cultura e poder e da situação em relação aos seus pilares.

A avaliação tem o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Essa etapa divide-se em outras três: análise sobre o poder, análise sobre a cultura e avaliação organizacional. Na etapa da formulação estratégica, é realizado o delineamento da visão de futuro, que a empresa pretenda alcançar, assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, com o levantamento das oportunidades e ameaças. Também são levantados os pontos fortes e fracos da empresa. Essa etapa inicia-se pela definição da visão de futuro da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais permanentes que sirvam de base para a realização do planejamento estratégico.

A visão é a inspiração para um futuro almejado e não é limitada por tempo. Representa os propósitos globais permanentes que servem como base para o planejamento estratégico. Um futuro ideal, para a organização, é delineado por uma visão, tanto no que se refere à ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno. A visão de futuro representa a inspiração de ideal a ser alcançado pela empresa e possui três componentes básicos:

- Valores;
- finalidade; e
- supermetas.

Os Valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São valores essenciais que não mudam, que devem resistir ao tempo, tendo grande importância para o pessoal interno da organização, sendo que apenas alguns são verdadeiramente essenciais.

A Finalidade representa a razão de ser da organização. Reflete as motivações idealistas das pessoas, para impulsionar o funcionamento da empresa. Não se limita a descrever os objetivos da empresa, em termos de produtos e clientes; ela capta a alma da organização.

O terceiro componente básico, da visão, é representado pelas Supermetas. Essas têm a função de focar e unificar os esforços da organização, e atuar como um catalisador do espírito de equipe.

Na implementação, realiza-se o controle das questões estratégicas, através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e de

indicadores de desempenho, que servirão de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará de uma correção de rumo.

As questões estratégicas, segundo Estrada (2007), devem ser transformadas em planos de ação, os quais terão um detalhamento minucioso, para o controle e monitoramento de seus resultados.

A partir dessa idéia, o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença o plano de ação, a data em que será iniciada e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e gerenciamento dos resultados, no decorrer de sua execução, o grupo de pessoas que estará executando o plano, o orçamento necessário à sua execução e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente, para que se possa determinar os resultados, com modificações, alterações desse plano, ou, ainda, a definição de novas ações estratégicas para garantir o que foi proposto na visão de futuro.

A última fase considerada, a aprendizagem, levará ao processo de inovação, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorrido durante a mudança organizacional. Essa fase é sustentada pelo monitoramento e retroalimentação de todas as etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores, para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no planejamento estratégico, de forma a garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado, e corrigir qualquer desvio importante.

Os modelos e abordagens de planejamento estratégico apresentados anteriormente não se excluem. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento apresenta uma sequência lógica. Nos modelos podemos observar que o processo de planejamento estratégico inicia por um diagnóstico básico, em que se observa a cultura e valores, bem como as relações de poder existentes na empresa. Após essa análise, é fundamental que se estabeleça a visão, a missão e os fatores chaves do sucesso da empresa. Dando continuidade ao processo, são estabelecidas questões estratégicas, criam-se estratégias, sendo realizada a implantação e o controle do processo.

Tendo em vista o planejamento como um dos passos essenciais para uma administração eficiente, observou-se nos modelos que o Planejamento Estratégico possui uma sequência de elementos básicos, os quais podem ser sintetizados da seguinte forma:

- Meio ambiente – as oportunidades e ameaças (ambiente externo);
- empresa – os pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) e
- resultados – as questões estratégicas, as estratégias e as ações.

Essa sequência e a maneira como o processo de Planejamento Estratégico é conduzido, elaborado e implementado, determinarão o seu sucesso ou o seu fracasso, porém deve-se destinar uma atenção especial às estratégias. Assim, somente pela existência de uma estratégia compreendida por todos é que uma organização poderá alcançar a coerência nas decisões que tomar, por intermédio de diferentes membros organizacionais e através do tempo.

A implementação de uma gestão estratégica eficiente, e ao mesmo tempo eficaz, depende diretamente da estrutura organizacional e das competências dos gestores dentro dessa estrutura. As pessoas precisam estar alinhadas com as metas e objetivos da empresa, tendo competências compatíveis com as funções que desempenham, para o sucesso da gestão estratégica da organização.

Portanto, os administradores precisam estabelecer um ponto de equilíbrio entre as estratégias, as que fazem parte do planejamento e aquelas que surgem pelas ações (padrão), inovando, a fim de criar estruturas flexíveis, de que todos na empresa possam participar e, também, compreender, porque o Planejamento Estratégico não deve limitar as ações das empresas que precisam sobreviver neste mundo instável.

2.2 Estrutura Organizacional

Oliveira (2002) conceitua estrutura organizacional como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa, em que seu processo de criação deve considerar os propósitos, as estratégias e o ambiente interno e externo da organização. Uma estrutura adequada deve mostrar configurações gerais e planejadas de cargos, obrigações do cargo e as linhas de autoridade entre as diversas partes da empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, pode propiciar para a organização, alguns aspectos:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades;
- informações, recursos e *feedback* dos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- condições motivadoras.

Em complemento a esse conceito, podemos verificar que Hall (2004) define que a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais a atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou, ao menos, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações, e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra em uma decisão é basicamente determinado pela estrutura) e em que são executadas as atividades das organizações. Porém, deve-se ressaltar que a estrutura pode ser apresentada considerando-se os seguintes fatos:

- as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes. Referindo-se à palavra estrutura, considerando-se a localização de estabelecimentos;
- os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se a palavra estrutura, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

Porém, Schemerhorn, Hunt e Osborn (1999) defendem que a importância da estrutura organizacional está relacionada com a ação gerencial que coordena o serviço a ser realizado, a posição dos colaboradores que vão desempenhar atividades específicas e as maneiras pelas quais o trabalho será realizado. Com base nisso, pode-se dizer que a estrutura de uma organização pode ser delineada com a utilização de ferramentas básicas da administração para se facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, a estrutura de uma organização, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003), é caracterizada pela combinação de mecanismos de coordenação, formalização, especialização, centralização e departamentalização.

Coordenação tem a função de interligar as ações de forma a alcançar um resultado desejado. Com isso, os membros da organização podem trabalhar em conjunto para a realização de tarefas e objetivos comuns. Supervisão direta (coordenação do trabalho por uma pessoa do grupo) e ajuste mútuo (troca de informações entre colegas de trabalho) são formas de coordenação.

Formalização relaciona-se com o processo de planejamento de regulamentos e padrões que possam ser utilizados para o controle do comportamento organizacional. É o meio de

desenvolver padrões escritos via padronização (programação do trabalho antes de ser efetivado), necessários para a coordenação das tarefas.

Especialização é a maneira de dividir o trabalho de uma organização em tarefas individualizadas, em que é considerada a combinação de formalização, profissionalização, treinamento e socialização. Tal especialização pode ser vertical, e relaciona-se ao grau de divisão da organização em níveis hierárquicos, ou horizontal, baseada no modo como é realizado o trabalho em cada nível da organização.

Centralização é considerada uma das mais visíveis características das estruturas das organizações e é a forma mais rígida de coordenação da tomada de decisão. Uma pessoa toma todas as decisões, as quais são implantadas por uma supervisão direta. A alta administração fica encarregada de coordenar e de manter o controle de todas as atividades, e o poder de decisão passa inteiramente por suas mãos.

Departamentalização é o oposto da centralização, e baseia-se no fato de o poder da tomada de decisão estar nas mãos de várias pessoas, não somente da alta administração. Os gestores participam diretamente desse processo, sendo especializados e treinados, apresentando uma visão mais crítica e precisa das tarefas e problemas em que atuam. A departamentalização pode ser considerada a característica mais conhecida e praticada pelas empresas entre todos em componentes e sub-componentes da estrutura organizacional.

2.2.1 Departamentalização

Nas organizações, normalmente, os profissionais são agrupados de acordo com suas competências, ou seja, conforme os conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem para o desempenho de suas atividades determinadas. Oliveira (2002) conceitua departamentalização como o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos, em unidades organizacionais. As empresas podem departamentalizar suas atividades das seguintes formas (quadro 2):

Tipo	Conceito	Vantagens	Desvantagens
Departamentalização por funções	Agrupar funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém o poder e o prestígio das funções principais; • Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração; • Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula; • O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado; • Muita especialização do trabalho.
Departamentalização por produto ou serviço	É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços; • Facilita a coordenação de resultados; • Propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto; • Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento. • Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos.
Departamentalização por território	É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de sua área; • Facilita a coordenação de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige coordenação e controle da administração de cúpula em cada região; • Pode criar uma situação em que os gerentes se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.
Departamentalização por cliente	As atividades são agrupadas de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade a uma determinada clientela; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de coordenação; • Subutilização de recursos e concorrência entre os gerentes para concessões especiais em benefício de seus próprios clientes.
Departamentalização por processo	A diferenciação das atividades se faz através da sequência do processo produtivo ou operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Maior especialização de recursos alocados; • Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo; • Flexibilidade restrita para ajustes no processo.
Departamentalização por projeto	As atividades são agrupadas de acordo com as saídas e resultados dos relatórios, de um ou vários projetos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita a organização a responder rapidamente à mudança em seus projetos; • Abordagens orientadas para a tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas devem rapidamente ser alocadas em novos projetos, ao final desses, ou podem ficar ociosas por grandes períodos.
Departamentalização de matriz	Baseia-se na departamentalização por função, por produto e serviço, uma vez que não satisfazem o rígido controle e interação de	<ul style="list-style-type: none"> • Permitem comunicação aberta e coordenação de atividades entre os especialistas funcionais relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode haver choques resultantes das prioridades.

	muitas especialidades funcionais complexas das organizações.	• Capacita a organização a responder rapidamente à mudança. São abordagens orientadas para a tecnologia.	
Departamentalização mista	Cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.	• Aproveita os modelos que melhor atendam as necessidades da organização.	• Se não for bem desenvolvida, pode reduzir o espírito de iniciativa dos chefes.

Quadro 2 — Formas de departamentalização – Adaptado de Oliveira (2002)

Porém, no estabelecimento da departamentalização, podem surgir problemas quanto a sua escolha. Para que esses problemas sejam evitados, Kontz & O'Donnel (1973) sugerem que certos princípios devem ser seguidos:

- princípio de maior uso: o departamento que mais faz uso de uma atividade deve ter sua responsabilidade e autoridade;
- princípio de maior interesse: o departamento que mais interesse tem por uma atividade deve coordená-la;
- princípio de separação do controle: as atividades de controle devem ser independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas; e
- princípio da supressão de concorrência: elimina a concorrência entre departamentos e reúne atividades correlatas em um único departamento.

A departamentalização pode oferecer uma oportunidade para a especialização do trabalho, impactando numa economia de escala, a qual representa a produção em quantidade de determinado bem a um custo menor. À medida que o número de produtos produzidos aumenta o tempo de produção também pode ser reduzido de acordo com o planejamento e controle da produção. Os possíveis impactos negativos que podem resultar da departamentalização, são: a competição desleal entre os departamentos, a perda da visão do todo pela vivência exclusiva no departamento e a resistência a mudanças pela incerteza que essas trazem ao pessoal especializado.

2.2.2 Modelos de Estrutura Organizacional de Vendas

A grande maioria das organizações de médio e grande porte é estruturada de acordo com suas principais funções: administração, produção, vendas, finanças e *marketing*. Para Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005), a organização é formada da seguinte estrutura, conforme Figura 5:

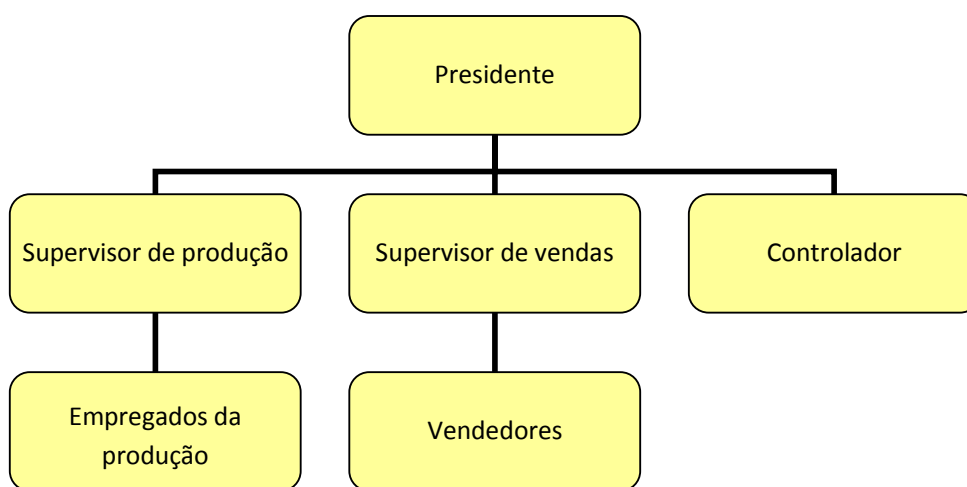


Figura 5 — Modelo de Estrutura Organizacional.
Fonte: Stevens, Loudon, Wrenn, Mansfield. (2005).

Para Las Casas (2005), o departamento de vendas desempenha um papel de vital importância para a empresa. Além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir os objetivos visados, o contato diário com os clientes da empresa é frequentemente feito através dos vendedores, os quais, mediante a comunicação pessoal, ajudam a formar a imagem que a empresa deseja projetar. Adicionalmente a essas considerações, suas atividades resultarão em maior retorno financeiro, o que é determinante para a continuidade da empresa

2.2.3 Estrutura Organizacional do Departamento de Vendas

De acordo com Kotler (2006), a maior preocupação de uma empresa realmente voltada para as vendas é fazer seu produto chegar ao consumidor final, de modo a garantir a satisfação de suas necessidades e desejos, de forma positiva e continuada. Pensando nisso, as empresas mais atuantes no mercado organizam e gerenciam sua estrutura de vendas de modo a obter um canal de distribuição organizado, estruturado e unificado, em que produtor e intermediários de vendas (representantes de vendas, distribuidores, atacadistas e varejistas) exerçam um trabalho em conjunto, com o intuito de facilitar o fluxo de bens até o consumidor final.

Kaplan & Norton (2004), defendem que a estruturação da área de vendas contempla a variedade de mercados e produtos abrangidos pela atuação da empresa. Assim, as suas abordagens mais comumente usadas para organizar o esforço de vendas são: organização baseada em produto e uma organização baseada em mercado.

- Organização de vendas baseada em mercado: corresponde à estrutura de vendas de uma organização em que especialistas têm responsabilidade por mercados particulares, sendo considerada mais apropriada quando as necessidades de cada mercado atendido pela firma diferem grandemente.
- Organização de vendas baseada em produto: os especialistas têm responsabilidade por vários produtos da organização, sendo mais apropriada quando as necessidades dos clientes são diferenciadas por produtos.

Após a definição do tipo da estrutura da organização de vendas, é necessária a escolha dos critérios utilizados para a definição da estrutura do departamento de vendas da empresa, podendo ser classificada como: funcional, divisional ou geográfica.

Na organização funcional, a coordenação da atividade de vendas da empresa é feita de forma que cada divisão separada é responsável por cada função de vendas: planejamento, organização direção e controle, entretanto, na organização divisional cada divisão separada é responsável por um produto ou linhas de produto da empresa, como se fosse um negócio distinto dos demais, já na organização geográfica cada divisão separada é responsável por cada um de seus mercados geográficos principais.

Las Casas (2005) define que a atividade de vendas de uma empresa pode contribuir para a sociedade das seguintes maneiras:

- a) importância para a economia: para que os produtos sejam vendidos de acordo com os objetivos preestabelecidos pelos administradores, é necessário que exista alguma ação nesse

sentido. Com maiores vendas, os consumidores se beneficiam com mais produtos; conseqüentemente, crescendo a produção, cresce o nível de empregos e investimentos;

b) melhor padrão de vida: os vendedores levam aos consumidores produtos que proporcionam conforto. Novidades, aperfeiçoamentos, benefícios são resultados dos esforços das empresas que se empenham em vender mais, contribuindo para o melhoramento do padrão de vida da sociedade;

c) aperfeiçoamento do produto: as empresas precisam dos vendedores para desenvolver mercados. São eles que mantêm contato com os clientes e recebem as reclamações, sugestões ou elogios, o que proporciona condições para o desenvolvimento de melhores produtos;

d) manutenção da atividade empresarial: a empresa é fonte geradora de custos a partir da origem de sua existência. O departamento de vendas desempenha papel relevante na obtenção de receita, uma vez que, sem vender, a empresa não conseguirá obter recursos suficientes para cobrir as despesas e manter seu quadro de funcionários;

e) desenvolvimento de profissionais: o setor de vendas é um importante departamento para o desenvolvimento de profissionais de alto nível. O profissional de vendas é geralmente uma pessoa que aprende a ser flexível, dada a diversidade de clientes com que costuma relacionar-se. Além do seu convívio social intenso, deve ser autoadministrador, tendo de controlar seu tempo, preencher relatórios, dar assistência a clientes e, principalmente, vender. Essas atividades ajudam a desenvolver profissionais polivalentes, característica essa, muitas vezes, necessária para a ocupação de cargos mais altos nas organizações.

A organização do departamento de vendas pode ser realizada de diversas maneiras; a seguir são apresentados os modelos de Cobra (1986) e de Churchill (2000).

2.2.3.1 Modelo de Cobra (1994)

Para Cobra (1994), o sistema de vendas da empresa pode ser definido através da ótica das funções básicas da administração de empresas: o planejamento, a organização, a direção através de metas e estratégias e o controle. A área de vendas responde por boa parte dos quesitos que dizem respeito à missão e aos escopos da empresa.

As oportunidades de dirigir os esforços da empresa para novos mercados, para operações mais lucrativas por linha de produtos ou por tipo de cliente ou, ainda, por segmento de mercado podem ser algumas das sugestões vindas do campo, ou seja, através do pessoal de

vendas. É evidente que essas sugestões precisam ser devidamente analisadas e confrontadas com outras informações vindas de pesquisas de mercado.

Observa-se que a área de vendas tem, por afinidade e por contato permanente, uma visão clara de certas necessidades, de certas oportunidades e de seus riscos. Seu modelo, utilizado para organizar o departamento de vendas, é baseado nos seguintes aspectos:

- objetivos da empresa: são formulados a partir da missão e escopo da empresa e influenciados pelo meio ambiente. A avaliação das ameaças externas à empresa permite o estabelecimento dos objetivos mercadológicos e de vendas. A partir desse ponto, o sistema de vendas é integrado às funções básicas da administração e alimentado por um subsistema de informações mercadológicas;

- planejamento: a administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração da força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Em consequência do planejamento, vem o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição;

- organização: a organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída por: zoneamento de vendas; do roteiro de visitação; da estruturação da força de vendas, de um lado, e de outro da organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela supervisão de vendas.

- direção/Estratégias: a direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas cotas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação;

- controle: o controle do esforço de vendas é exercido através de instrumentos tais como: a análise de vendas por produto, por cliente e por região; a auditoria de vendas; a análise de desempenho financeiro; a análise da participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenhos de vendas por vendedor.

Sendo assim, o modelo sugerido por Cobra (1994) pode ser demonstrado na figura 6.

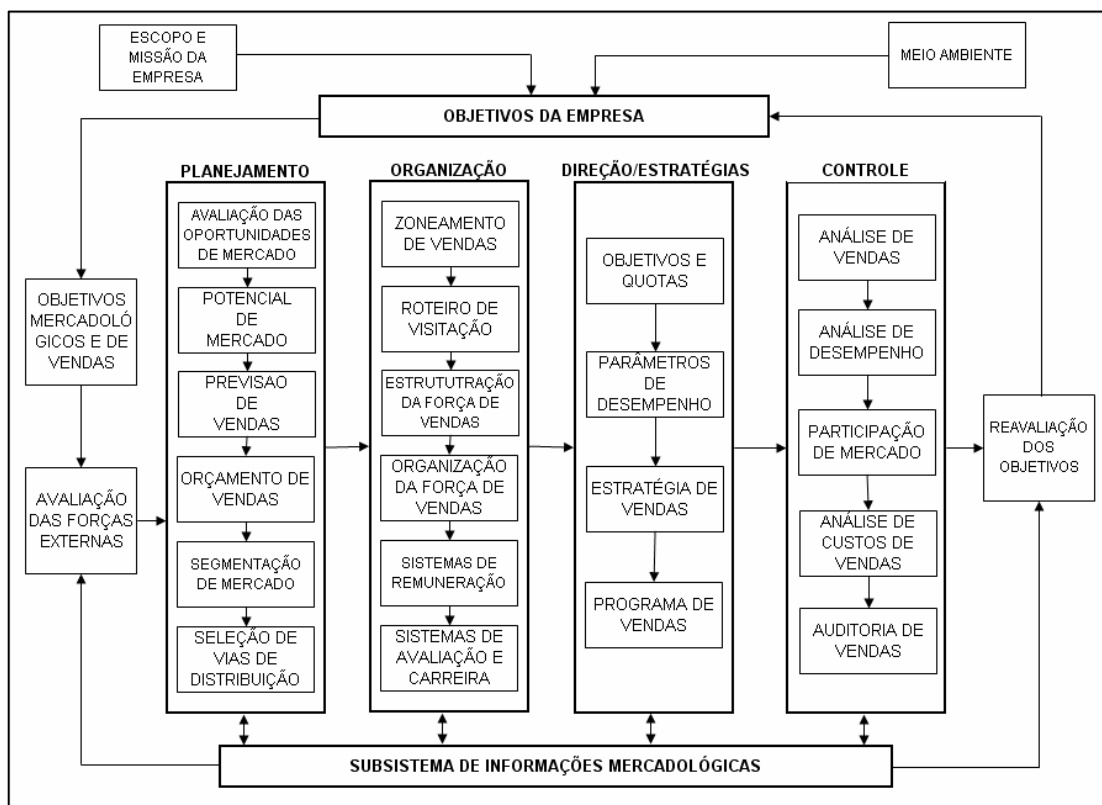


Figura 6 — Modelo de Cobra.

Fonte: Cobra (1994)

2.2.3.2 Modelo de Churchill (2000)

O Modelo de Churchill (2000) é baseado em três processos fundamentais que são: formulação de um programa estratégico de vendas, implementação do programa de vendas e, por último, avaliação e controle do desempenho dos vendedores. De acordo com esse modelo, as vendas de uma empresa devem ser administradas e planejadas levando-se em conta os seguintes aspectos:

- o ambiente: dividido em ambiente externo e ambiente organizacional;
- estratégia de marketing: a estratégia de marketing adotada irá influenciar diretamente o desempenho da força de vendas;
- administração de vendas: tem sob seu controle atividades de administração de clientes, organização de vendas, planejamento de vendas, alocação de esforços;
- determinantes do desempenho do vendedor: é responsável por apoiar a força de vendas, conhecer as características pessoais dos vendedores, fornecer os requisitos básicos

para o trabalho dos mesmos bem como estabelecer uma visão sobre o papel do departamento de vendas na empresa;

- resultados: é encarregado de avaliar o desempenho de cada vendedor, frente aos objetivos individuais estabelecidos pela organização;
- controle: tem sob sua responsabilidade a avaliação e controle do desempenho de toda a força de vendas.

O modelo de Churchill pode ser visualizado na figura 7.

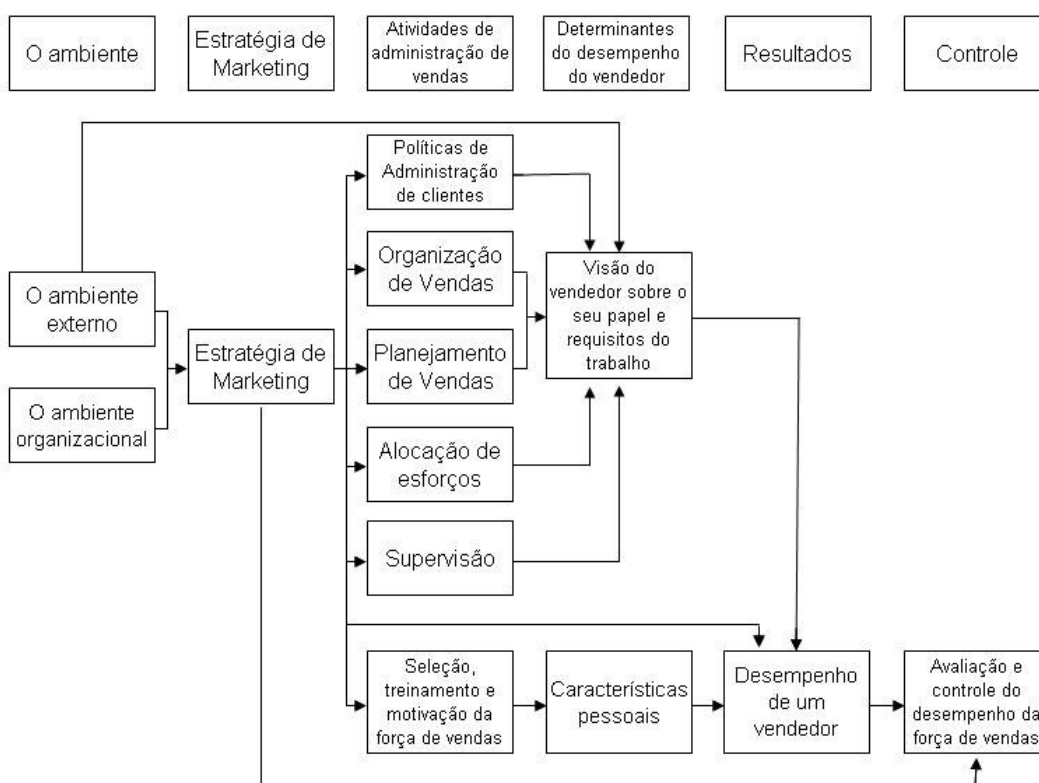


Figura 7 — Modelo de Churchill.

Fonte: Castro e Neves (2005)

2.3 Competências Gerenciais

Atualmente o mercado vem enfrentando diversas modificações e turbulências. Fatores como a competitividade, globalização, revolução tecnológica e crise financeira mundial vêm provocando uma forte pressão nas empresas. As organizações se viram forçadas a efetuar uma

reavaliação de seus modelos de gestão, em especial aqueles voltados ao gerenciamento de pessoas, uma vez que a concorrência tornou-se uma característica usual no comércio mundial.

A grande competitividade atual torna prioritária a importância das competências empresariais e humanas, as quais podem ser adquiridas a partir de educação e treinamento constante, aliados aos talentos individuais das pessoas. As empresas procuram pessoas competentes e que possam satisfazer suas necessidades atuais, apresentando habilidades técnicas, políticas e comportamentais, que, muitas vezes, podem se tornar a chave do sucesso da organização.

Nesse sentido, Boog (1991) considera que o termo competência apresenta diversos aspectos que se assemelham ao termo competição. Para ele, competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. A competição é a busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem. Uma vitória, um prêmio, etc.; em biologia significa a luta dos seres vivos pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida entre os componentes de uma comunidade.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica da empresa, mas estão difundidas de forma ampla em toda a organização. A competência integra as diversas dimensões humanas, quando se trata de desenvolver uma atividade, e envolve o atendimento de necessidades, tais como desejos, emoções, tarefas de trabalho, alimentar-se, e isso incentiva a criação de conhecimentos e habilidades.

O conjunto dessas crenças e valores subjacentes, em tudo que realizamos, vai determinar um modo de ser do indivíduo no mundo. É exatamente esse modo de ser, justificado pelas crenças, que vai determinar o grau de motivação para realizar uma certa atividade. A competência se expressa, portanto, pelo modo singular como uma habilidade é operacionalizada. Dessa forma, os processos de autoestima e identificação do sujeito da ação determinam diferentes graus de competência. A competência engloba os conhecimentos, as habilidades e o modo singular presentes na realização humana.

Hamel e Prahalad (2005) enfatizam que somente a tecnologia e mão-de-obra não são mais eficientes para fornecer uma posição competitiva sustentável. Os indivíduos e as suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Segundo Dutra (2001), a competência pode ser medida através de padrões estabelecidos, e aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, pode

ser identificada uma necessidade de quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competências. Todavia, o padrão referencial parece restringir-se a uma escala em que cada indivíduo é avaliado frente às competências esperadas.

A competência também é vinculada a resultados dos objetivos estratégicos da organização. Empresas que são orientadas por metas efetuam a transferência dessa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessas condições, as competências organizacionais são relacionadas às competências coletivas e individuais.

O comportamento das pessoas e seus conhecimentos apresentam-se como aspectos fundamentais na busca por eficiência e eficácia operacional no ambiente organizacional. Tais elementos indicam uma realidade nova que se relaciona com o entendimento e a valorização de recursos da organização. Os ativos fixos passam a ser menos relevantes e um novo enfoque é dado à informação, aos recursos tecnológicos e principalmente às pessoas.

Dessa maneira, as empresas são vistas como entidades que acumulam conhecimentos, os quais se incorporam à sua estrutura, através de um processo cumulativo entre a organização e os indivíduos. Como resultado, temos um amplo desenvolvimento organizacional e a projeção de estruturas cada vez mais complexas que se derivam da estrutura que já existe, abrigoando novas funções decorrentes das necessidades próprias da empresa, frente ao mercado. Cada setor da estrutura organizacional é responsabilizado diretamente pelo desempenho de determinadas obrigações na empresa, fundamentais para a otimização dos resultados.

Mediante as situações vistas, pode-se concluir que o processo de gestão estratégica de competências visa a aproximar os objetivos da organização e seus profissionais. A partir desse fato, pode-se compreender os dois principais níveis de competências: organizacional e das pessoas. No primeiro nível, incluem-se as competências essenciais da organização, que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado nas especialidades e especificidades de cada organização.

As competências das pessoas são apresentadas no segundo nível, em que é observada a crescente necessidade de formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que apresente uma postura aberta à inovação, baseada em um perfil criativo e flexível, que esteja preparado para desenvolver um trabalho de estímulo para o seu desenvolvimento e o das outras pessoas com quem atua na empresa.

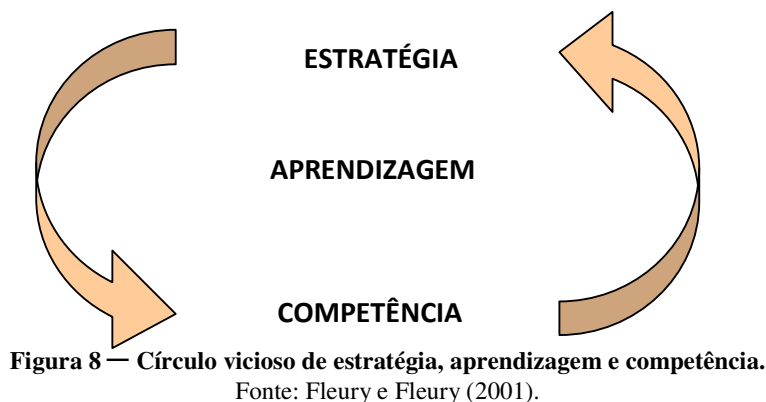
2.3.1 Competências Organizacionais

Segundo Porter (2002), a fonte da vantagem competitiva das organizações está centrada em sua capacidade de inovação e evolução. Tal capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta aos desafios e pressões enfrentados na relação ambiente e empresa. Nesse sentido, o autor direciona seu pensamento para o ambiente como um elemento que exerce fundamental influência na determinação das fontes de vantagem competitiva. Sendo assim, o ambiente estimula a busca por inovação, impelindo a organização a buscar respostas internas para fazer frente às novas demandas do mercado.

Já Hamel e Prahalad (2005) defendem que o termo competência é utilizado para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Atualmente, o conceito de competência é visto como um estoque de recursos disponíveis na organização e a forma como são mobilizados na relação da organização com o mercado são, em sua essência, as variáveis que constituem o conceito de competência organizacional. A perspectiva é de que as empresas, no momento em que conseguem identificar e desenvolver as competências necessárias, terão obtido seu passaporte para o sucesso.

Fleury e Fleury (2001) entendem que as competências devem ser associadas a um sistemático processo de aprendizagem, o qual envolve o descobrimento, a inovação e a capacitação de recursos humanos, assumindo assim, as características de “competências essenciais”. A competência organizacional compõe-se dos recursos disponíveis na empresa e a mobilização dos mesmos nas relações entre organização, mercado e aprendizagem organizacional. A figura 8 demonstra a relação entre as competências e a aprendizagem organizacional.



Competência organizacional é definida por Fernandes, Fleury e Mills (2006) como um conjunto de recursos que, quando coordenados, agregam valor à organização, sendo difíceis de imitar. Podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e causam impacto no desempenho organizacional em um fator chave ao seu sucesso.

A relação entre as competências e o desempenho organizacional pode ser ilustrada na figura 9.

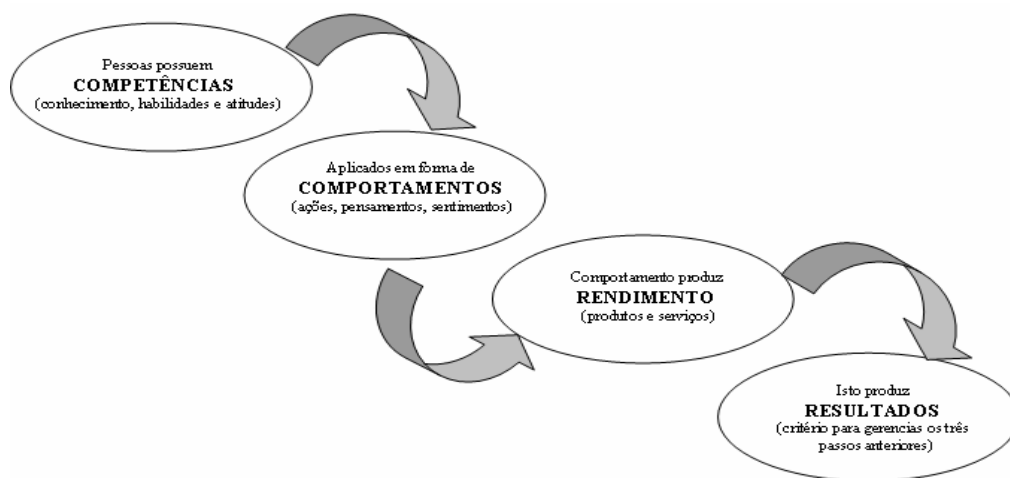


Figura 9 — Relação entre competências e desempenho organizacional.
 Fonte: Parry (1996).

Porém Ruzzarin (2002) defende que a análise da organização, sob a perspectiva da competência, deve focar, primeiramente, a dinâmica da vantagem competitiva sustentada, ganhando força à medida que exerce uma potencial influência na consecução dos objetivos

organizacionais ao longo do tempo. É responsabilidade das organizações se posicionarem dentro do mercado, estabelecendo uma estratégia de atuação que melhor utilize o conjunto de competências estocado. Para que essas competências se tornem “competências essenciais”, é necessário que estejam associadas a um sistemático processo de aprendizagem, o qual envolve o descobrimento, a inovação e a capacitação de recursos humanos.

Portanto, é possível estabelecer um ciclo virtuoso, no qual a organização pode explorar e desenvolver as suas competências fortes, de uma maneira consistente com as estratégias competitivas e as demandas de mercado e as utilizar na definição de sua estratégia. Tal ciclo pode ser visualizado na figura 10.

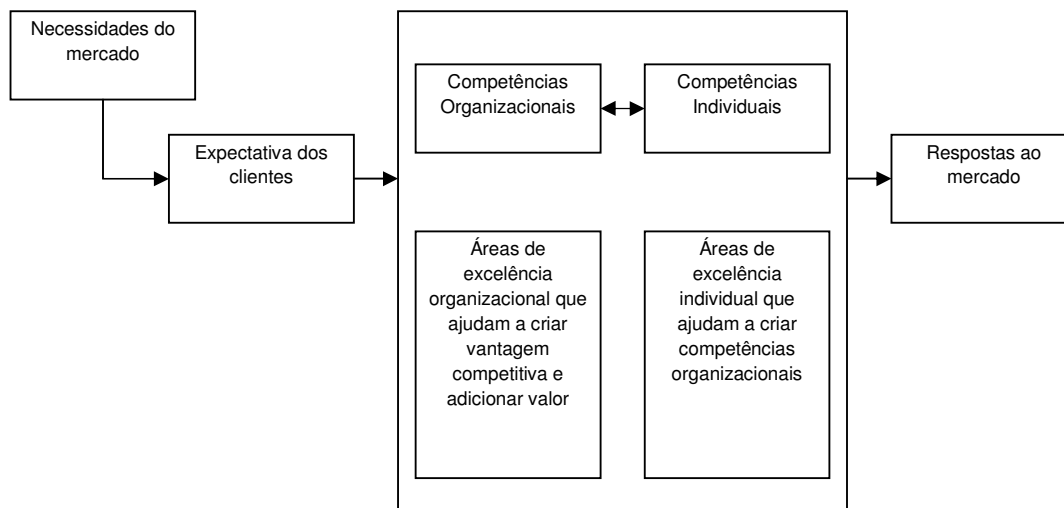


Figura 10 — Modelo de competências como vantagem competitiva.

Fonte: Ruzzarin (2002).

Sendo assim, podemos constatar que a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar a um posicionamento competitivo nunca antes alcançado pelas organizações. Pode ser utilizada para reformulação das políticas de gestão de pessoas. A coordenação dos recursos que a empresa disponibiliza, considerando pessoas, estrutura e estratégias, como chave de sucesso, resulta no aumento do desempenho organizacional.

2.3.2 Competências Individuais

Parry (1996) conceitua competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais se correlacionam, afetando assim uma parte considerável da atividade das pessoas. É relacionada com o desempenho, que pode ser medido de acordo com padrões pré-estabelecidos, e pode ser melhorado por meio de treinamento e de desenvolvimento.

Rabaglio (2001) afirma que o fato de uma pessoa deter as competências necessárias para um trabalho não assegura que a mesma produzirá os resultados esperados. Para o autor, ser competente relaciona-se com um bom desempenho em uma determinada tarefa, o que não é garantia de que esse desempenho será sempre bom. Já ter competência significa ter o conhecimento, as habilidades e as atitudes que são compatíveis com o desempenho de certa atividade e também ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de maneira a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance desejado para maximizar os resultados da empresa.

Segundo Lucia e Lepsinger (1999), um modelo de competência descreve uma particular combinação entre conhecimentos, habilidades e características necessárias para desempenhar de forma eficaz um papel em uma organização e pode ser utilizado como uma ferramenta de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Todavia, de todos os componentes envolvidos, as características de uma pessoa, provavelmente, são as mais complexas e as menos prontamente mensuráveis. Uma característica pessoal pode ser uma atitude, um talento inato ou, até mesmo, uma inclinação que sugere um potencial para adquirir ou usar um tipo particular de habilidade ou conhecimento.

Porém, apesar da existência de diversos conceitos, competência, de maneira simplificada, pode ser definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, que fazem com que o indivíduo desempenhe, com eficácia, suas atividades, diferentemente da situação imposta. Tais competências são consideradas o diferencial competitivo das organizações e também podem ser destacadas como um instrumento muito importante para os processos de seleção de pessoal.

2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais

No mercado atual, o comportamento é considerado um diferencial competitivo para qualquer profissional que tenha por objetivo a ascensão de sua carreira dentro de uma organização. Com essa preocupação, Rabaglio (2001) faz uma divisão do perfil de competências pessoais em competências técnicas e comportamentais:

- **competências técnicas:** são basicamente os pré-requisitos que são vinculados ao cargo ocupado ou desejado pela pessoa. São agrupados os conhecimentos e habilidades particulares para a realização de suas atividades e funções específicas. O grande desafio para a empresa e para o indivíduo está em desenvolver as competências organizacionais como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo;
- **competências comportamentais:** estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Os principais exemplos de competências comportamentais são: iniciativa, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, entre outros.

As competências comportamentais, conforme o quadro 3, estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, específicos, escolaridade, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Quadro 3 — Competências Pessoais.

Fonte Rabaglio (2001).

Os elementos que constituem as competências individuais apresentam-se de várias maneiras, podendo mostrar algumas variações. Porém, há um predomínio em torno dos três

elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com a perspectiva dada pelo autor, cada um desses elementos poderá assumir certo grau de importância, maior ou menor em relação aos demais.

2.3.2.1.1 Conhecimento

Conhecimento refere-se à faculdade de conhecer, uma noção, alguma informação, toda a experiência, o domínio teórico ou prático de determinada área. Uma das classificações utilizada, dada para o conhecimento, é a de Rabaglio (2001), a qual é dividida em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

- **Conhecimento Explícito:** também conhecido por abstrato, supõe o conhecimento objetivo e racional, que as pessoas possuem. Esse tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, principalmente pela educação formal. Essa categoria de conhecimento está codificada e estruturada e, geralmente, pode ser transferida entre as pessoas de maneira formal e relativamente fácil. Portanto, a formalização, a codificação e a sistematização desse tipo de conhecimento, por parte das organizações e das escolas, tornam rápida a sua transmissão, a um custo relativamente baixo, para um grande grupo de pessoas.

- **Conhecimento Tácito:** também pode ser chamado de conhecimento experimental, sendo uma categoria de conhecimento pessoal, incorporado pela experiência, e envolve os chamados fatores intangíveis, tais como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico, sendo difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos cognitivos são referentes aos modelos mentais e envolvem a forma como se percebe e se define a realidade. A principal característica desse tipo de conhecimento está na dificuldade que as pessoas têm de poder articular tudo o que conhecem. O conhecimento tácito pode articular-se, entretanto é difícil de ser codificado, inclusive para o próprio indivíduo. A transmissão para outras pessoas é complexa, e sua reprodução em, outro contexto, é lenta, exigindo presença física, observação direta e supervisão permanente, por parte de quem pretende transmitir o conhecimento.

2.3.2.1.2 Habilidade

Habilidade é definida como capacidade, inteligência, aptidão, engenho, destreza, astúcia. Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental, e é adquirida, principalmente, através de treinamento e da experiência adquirida. Engloba, principalmente, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação.

O conhecimento que suporta as habilidades não consegue transmiti-la com facilidade através da linguagem, considerando-se que, para aprendê-la, é necessário praticá-la. Uma das características da habilidade é que, uma vez aprendida, é desenvolvida automaticamente. Algumas vezes o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade. Talvez porque a idéia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao passo que a idéia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência. Dentre as diferentes habilidades necessárias aos profissionais, podem-se formar três grandes grupos:

- habilidade Técnica: é baseada em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas. Esta habilidade é obtida através da instrução e/ou experiência;
- habilidade Humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz;
- habilidade Conceitual: refere-se a compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização.

A habilidade permite que o administrador se comporte de acordo com os objetivos da organização total, e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo. Para Levy-Leboyer (1997), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Nesse sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

2.3.2.1.3 Atitude

Bueno (2000) define que a atitude está relacionada ao comportamento das pessoas frente a alguma situação. Significa maneira, procedimento, postura do corpo ou forma de proceder. Nesse mesmo sentido, Gramigna (2002) afirma que as atitudes são desenvolvidas por um conjunto de valores, crenças e princípios que são formados ao longo de toda a vida. O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos relaciona-se diretamente com o modo como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho.

Já Herzog (2001) defende a existência de outros elementos que também integram a competência:

- juízos de valor: são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de valoração de cada um;
- relacionamento social: consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras;
- características da personalidade: as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar, ou dificultar, o desenvolvimento de atitudes que contribuam para o desenvolvimento das competências individuais.

No meio acadêmico, há uma forte tendência de denominar os elementos anteriormente citados (juízos de valor, relacionamento social e traços de personalidade) como atitude, o que envolveria, basicamente, a identidade e a determinação de querer fazer. Assim sendo, atitudes estão relacionadas a postura, jeito, forma de agir, procedimento. (RABAGLIO, 2001).

2.3.3 Alinhamento entre competências individuais, organizacionais e resultados

De acordo com Leme (2005), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que uma pessoa possa desenvolver suas atribuições e responsabilidades. Tal conjunto proporciona benefícios para a organização, a partir do momento em que suas metas e objetivos propostos sejam alcançados.

Sendo assim, as pessoas vinculadas à empresa precisam trazer os resultados de que a organização necessita e que espera deles, porém, por sua vez, a organização também precisa

dar condições de crescimento profissional ao indivíduo, para que este alcance seus objetivos. Tal alinhamento fica evidenciado na Figura 11.

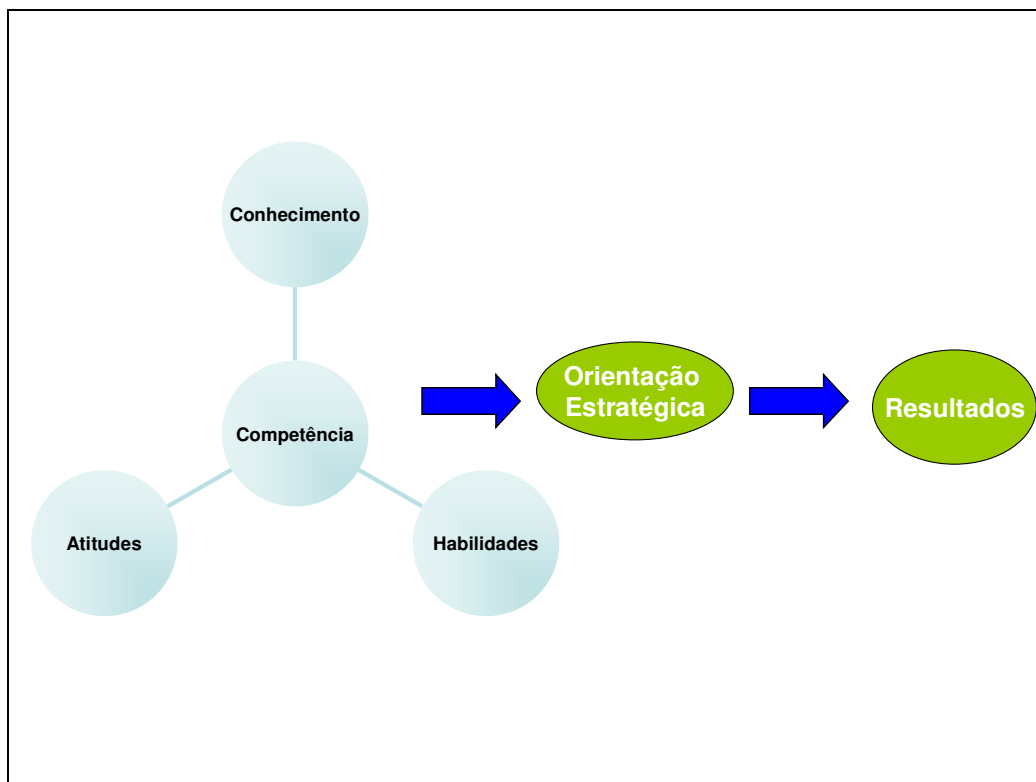


Figura 11 — Conceito de Competências.

Fonte: Estrada (2007).

Nesse sentido, as pessoas adquirem conhecimentos por meio de estudos acadêmicos, cursos técnicos e transformam esses conhecimentos em habilidades, através da prática e treinamento. Devem possuir postura e comportamento compatíveis com as atividades que desempenhem, podendo ser demonstrados por valores, crenças e princípios no ambiente de trabalho, para, com isso, alcançarem os resultados almejados.

O conceito de competência ainda é empregado de diferentes formas. Entretanto, em termos gerais, há convergência em torno da idéia que associa o termo competência à mobilização de recursos individuais (conhecimentos, aptidão, experiência e traços de personalidade) que, uma vez colocados em prática, possam produzir um resultado esperado. Levy-Leboyer (1997) afirma que as competências constituem um elo entre as missões a serem

realizadas e os comportamentos postos em prática para fazê-las, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra.

Sendo assim, as competências são a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os mesmos autores, competência significa saber agir de forma responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades.

Além dessas competências, a capacidade de gerar resultados é de extrema importância. Analisando-se essas associações de idéias, fica fácil perceber a necessidade de interação entre competências individuais e organizacionais, para a eficácia organizacional. O desenvolvimento de competências pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva, compatível com a estratégia competitiva da empresa. Assim, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas da organização. Essa interação pode ser visualizada na figura 12.

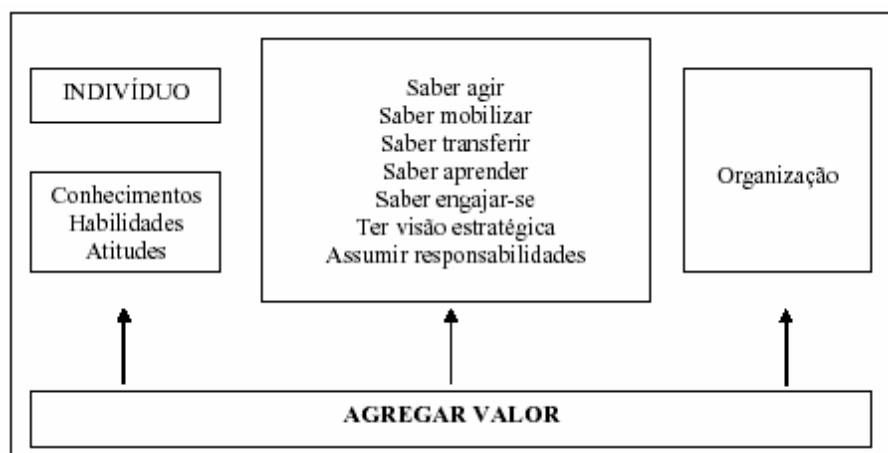


Figura 12 — Competência e Agregar valor.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

2.3.4 Competências do gerente de vendas

O gerente de vendas é considerado um dos executivos-chave em uma organização, sendo um dos principais responsáveis pela boa reputação da empresa. Sua imagem é um dos maiores patrimônios que se pode construir, devendo ele ser íntegro e honesto a seus valores e aos valores da empresa. O gerente de vendas deve conquistar uma boa reputação profissional e defender sua própria visão, estratégias e planos. É considerado o consultor da equipe de vendas, portanto, deve saber o máximo possível sobre seu ramo de atuação, os produtos que comercializa, os serviços oferecidos pela sua empresa, bem como as atividades da concorrência.

Bevilacqua (2005) afirma que o papel principal do gerente de vendas é obter resultados através do esforço de seus subordinados, os vendedores, a partir da formulação e condução de planos estratégicos, com o objetivo de aumentar o volume e a rentabilidade de suas vendas.

O gerente de vendas deve estabelecer critérios adequados de trabalho, ou seja, a metodologia de operação para o departamento de vendas, através de algumas funções básicas: planejar os objetivos e estabelecer as estratégias para alcançá-los, desenvolver uma estrutura organizacional capaz de atingir os objetivos propostos, recrutar e selecionar o *staff* que desempenhará o trabalho dentro de sua estrutura organizacional.

Ainda cabe ao gerente de vendas motivar a equipe de vendas para que alcance o melhor desempenho possível em seus respectivos trabalhos, em conformidade com suas habilidades e avaliar e controlar o trabalho de sua equipe, visando a atingir os objetivos propostos pela organização.

Para Las Casas (2005), o papel principal do gerente de vendas é obter resultados através do trabalho de pessoas (subordinados), a partir da formulação e condução de planos estratégicos com o objetivo de aumentar o volume e a rentabilidade de suas vendas. Para tanto, o gestor do departamento de vendas deve ser uma pessoa que domine diversos aspectos relacionados a diferentes áreas da empresa, tendo assim, condições de gerir de forma eficiente a força de vendas da empresa, abaixo relacionados:

a) planejamento: mostra-se como um dos maiores encargos da gerência de vendas, sendo um processo contínuo e necessário. É utilizado como auxílio na obtenção de resultados máximos, através da direção apropriada dos recursos disponíveis e dos esforços da força de vendas;

b) previsão: define-se como uma tentativa de prever quais serão as tendências em seu campo particular de negócios no futuro, mediante uma análise das tendências passadas e presentes. Envolve a coleta e a interpretação das informações de mercado disponíveis, a determinação da procedência das vendas lucrativas e a sugestão de modificações e melhorias nos produtos;

c) estabelecimento de objetivos de vendas: é necessário o desdobramento dos objetivos globais de vendas em objetivos específicos para cada pessoa com elas relacionada, através da análise do desempenho de cada vendedor e assim, estabelecer cotas de vendas individuais;

d) organização do pessoal de vendas: após o estabelecimento dos objetivos de vendas, é necessário analisar se a equipe possui o número suficiente de vendedores e pessoal fixo para atingir os objetivos desejados;

e) orçamentos: tem por finalidade servir de base para certas modificações, sendo necessários para prover o valor que deve ser aplicado para proporcionar pessoal, material e equipamentos adequados, capazes de levar a força de vendas aos objetivos visados;

f) treinamento em vendas: a função mais significativa do gerente de vendas engloba o treinamento de vendas, bem como o programa de aperfeiçoamento para vendedores experientes e a boa motivação da equipe;

g) controle de resultados: o gerente de vendas conta com autoridade para empregar, despedir, repreender e realizar as correções necessárias para o bom andamento das vendas da empresa, através do controle dos resultados de sua equipe, tomando a si a total responsabilidade sobre o departamento.

O gerenciamento de uma área de vendas exige que a gerência tenha uma rotina pré-estabelecida de acompanhamento dos resultados e das ações que estão em andamento. Tais rotinas podem ser listadas de acordo com os seguintes itens:

- quanto às vendas: solicitar aos vendedores a previsão de vendas dos seus principais clientes para o mês seguinte, cobrar a previsão de vendas dos vendedores, consolidar as previsões de vendas recebidas dos vendedores, revisar os objetivos de venda para os principais clientes da empresa e acompanhar pessoalmente a venda para os principais clientes da empresa.

- quanto ao Produto: avaliar o desempenho de vendas de todos os produtos, solicitar à engenharia novos produtos para substituir os que apresentam venda abaixo dos objetivos mínimos, acompanhar o cronograma de desenvolvimento dos novos produtos e realizar pesquisa junto aos principais clientes de novos produtos;

- quanto aos Vendedores: fixar cotas por linha de produtos e clientes, acompanhar o desempenho em relação às cotas e cobertura de mercado e promover mudanças de área dos vendedores sempre que necessário;

- quanto aos Clientes: visitar mensalmente os principais clientes da empresa, estabelecer a política de vendas para os principais clientes da empresa, visando ao posicionamento e imagem da marca e monitorar o desempenho de cada produto nos principais clientes.

Segal (1977) esclarece que o gestor do departamento de vendas deve demonstrar certas atitudes para que seus subordinados mantenham sua motivação e o bom andamento das vendas:

- o gerente de vendas como professor: o gestor deve planejar e executar um programa destinado a ensinar as pessoas a vender e mantê-las motivadas durante esse processo, uma vez que os vendedores podem não estar alertas a todas as técnicas de vendas em todas as ocasiões, não importando o tempo que tenham na profissão de vendas;

- o gerente de vendas como psicólogo: o estudo de psicologia é importante para o gestor de vendas, uma vez que os problemas pessoais dos vendedores refletem-se diretamente em suas performances. Deve ocorrer uma procura constante de problemas emocionais inconscientes, quando pessoas qualificadas não apresentam o devido desempenho esperado;

- o gerente de vendas como relações públicas: deve estar alerta a toda oportunidade que possa levar as pessoas a fazerem de sua empresa um melhor conceito, devendo participar ativa e financeiramente de esforços cívicos, caritativos e culturais;

- o gerente de vendas deve ser criativo: com um mercado que conta com tantos produtos e serviços similares, a diferença entre êxito e fracasso em determinado campo pode, muitas vezes, ser atribuída à criatividade usada em publicidade e nos métodos de vendas. O gerente de vendas deve buscar constantemente novas idéias sobre produtos e tentar pôr a empresa à frente dos competidores;

- o gerente de vendas deve ser persistente: deve enfrentar todos os problemas relacionados às vendas diariamente para que possa ter em mãos um departamento bem sucedido. O gerente deve certificar-se de que os vendedores o compreendem e sabem o que a empresa espera deles, descobrir quais são as suas dúvidas e respondê-las com rapidez e clareza.

- o gerente de vendas como financeiro: uma vez que suas decisões serão de natureza monetária, é fundamental ter certas atitudes como o financeiro da equipe. Fatores como retorno dos investimentos, taxas, juros, amortização de custos de pesquisas de

desenvolvimento, além de outros fatores que afetam o preço das vendas serão de interesse da gerência.

- o gerente de vendas deve desenvolver seu sucessor: uma boa prova das atitudes do gerente de vendas se dá quando ele resolve desenvolver seu sucessor voluntariamente. Há muitas razões para que assim proceda: primeiramente um gerente bem sucedido será uma das pessoas consideradas mais aptas a uma promoção quando houver uma vaga num posto da gerência de cúpula, não podendo deixar o departamento de vendas sem uma pessoa à altura para liderá-lo quando da sua saída.

A partir dessas informações, podem-se separar os conhecimentos, habilidades e atitudes do Gerente de Vendas, de acordo com os conceitos de competência de Rabaglio (2001) e Gramigna (2002). Sendo assim, no quadro 4, são relacionadas as principais competências que o Gerente de Vendas deve, atualmente, possuir.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
*Graduação em Administração ou Comunicação Social; *Pós-graduação em Gestão de Vendas *Conhecimento de programas de computador (<i>Excel, Power Point, Acrobat...</i>); *Perfil generalista *Conhecimentos de negócios nacionais e internacionais *Idiomas *Tecnologia de informação *Cultura de outros países (vivência internacional) *Experiência profissional na área de comercialização; *Técnicas de negociação e vendas; *Conhecimento em publicidade e propaganda.	*Capacidade analítica; *Capacidade de lidar com incertezas; *Articulação/orientação para o cliente; *Administração do tempo; *Coordenação de trabalhos em equipe; *Capacidade para tratar com culturas diversas; *Habilidades de negociação; *Planejamento estratégico (estrategista); *Capacidade de delegação; *Capacidade de decisão; *Habilidade interpessoal; *Foco em resultados; *Administrador de conflitos; *Desenvolver pessoas; *Capacidade de viabilizar /implementar idéias.	*Agilidade/Dinamismo voltados para resultado; *Pró-ação, gestão de mudanças; *Criatividade; *Autodesenvolvimento; *Iniciativa e flexibilidade; *Negociação; *Predisposição para correr riscos; *Motivação; *Resistência à frustração; *Empreendedorismo; *Comportamento ético; *Autoconfiança; *Abertura a novas idéias; *Integridade; *Persuasão; *Assertividade; *Empatia; *Liderança.

Quadro 4 — Atuais Competências do Ger. Vendas.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001); Gramigna (2002).

Com isto, o gerente do departamento de vendas de uma organização que apresente o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes, anteriormente especificados, ou a maioria

deles, está norteado para os resultados esperados por sua atuação. Esses resultados, muitas vezes são traçados no planejamento estratégico da empresa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos que foram utilizados para a elaboração da pesquisa do presente trabalho, utilizando o processo formal e sistemático do método científico. Mynaio (2001) descreve metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade e inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.

A metodologia tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. É considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

Diante do exposto, a presente pesquisa será classificada e definida quanto a sua natureza, forma e abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnicas para a coleta de dados, bem como, a análise desses. Tal esforço tem por objetivo analisar as competências necessárias dos gestores da estrutura de vendas para a otimização da gestão estratégica da organização, em uma empresa do setor de bebidas.

3.1 Classificação da pesquisa

Andrade (2006) define que pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Pesquisar é, portanto, buscar solução a um problema.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa pode ser classificada de acordo com sua natureza em quantitativa ou qualitativa. Porém, esses dois métodos, apesar de diferirem quanto à forma e sua ênfase, não se excluem, uma vez que se utilizam de cinco etapas similares e correlacionadas entre si:

- a) realizam observação e avaliação de fenômenos;

- b) estabelecem pressupostos ou ideias como consequência da observação e avaliação realizadas;
- c) testam e demonstram o grau em que as suposições ou ideias têm fundamento;
- d) revistam tais suposições ou ideias sobre a base dos testes ou da análise;
- e) propõem novas observações e avaliações para estabelecer, modificar e/ou fundamentar as suposições e ideias; ou mesmo gerar outras.

Ainda segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o enfoque quantitativo utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente, e confia na medição numérica, na contagem e frequentemente no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população.

Já o enfoque qualitativo, em geral, é utilizado sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque é baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em reconstruir a realidade, tal como é observada pelos autores de um sistema social predefinido.

Dessa maneira, a presente pesquisa é classificada, de acordo com sua natureza, como qualitativa, uma vez que busca uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentados pelos entrevistados, em uma empresa do setor de bebidas, a qual se localiza na região centro do Estado do Rio Grande do Sul. O entrevistador atuou diretamente em seu ambiente, com a observação dos processos de trabalho do departamento de vendas, efetuando um estudo de documentos, entrevistando os envolvidos e participando da rotina da organização.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa social pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006):

- pesquisa Exploratória: tem por objetivo examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual se têm muitas dúvidas ou que não foi abordado antes, ou seja, quando a revisão de literatura revela que há temas não pesquisados e alguns temas e objetos com base em novas perspectivas para ampliar os estudos já existentes;
- pesquisa Descritiva: procura especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à

análise, isto é, um estudo descritivo seleciona uma série de questões e mede ou coleta informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

- pesquisa Correlacional: avalia a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em determinado contexto. Tem por objetivo principal descobrir como se comporta um conceito ou uma variável, conhecendo como o comportamento de outras variáveis relacionadas.

- pesquisa Explicativa: é destinada a responder as causas dos acontecimentos, fatos fenômenos físicos ou sociais; seu interesse está em responder por que ocorre um fenômeno e em quais condições ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas.

De acordo com essas definições, a pesquisa em questão é classificada, quanto aos objetivos, como descritiva, já que tem por finalidade a descrição das características da referida indústria do setor de bebidas, demonstrando sua estrutura organizacional e do departamento de vendas, bem como o planejamento estratégico utilizado para o alcance dos seus objetivos e, por fim, as principais competências que o gerente de vendas possui ou deveria possuir para a devida implementação desse planejamento.

Para tanto, foram considerados, através de uma visão subjetiva, os aspectos do ambiente interno e do ambiente externo, o que possibilitou a análise das competências, bem como da estrutura do departamento de vendas, para a implementação da gestão estratégica na empresa. Isso é feito por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, para o estudo das características de um grupo.

Do ponto de vista técnico, uma pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso, e *ex-post-facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante. Gil (2008) faz a seguinte descrição:

- pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet;

- pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;

- pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;

- levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;

- estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- pesquisa *Ex-post-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos;
- pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;
- pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Sendo assim, do ponto de vista técnico, esta pesquisa é classificada como um estudo de caso, uma vez que faz uma análise detalhada de uma indústria do setor de bebidas. Para Yin (2005), há cinco importantes componentes que devem ser considerados nesse projeto de pesquisa:

1. as questões de um estudo;
2. suas proposições, se houver;
3. sua(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições; e
5. os critérios para interpretar as constatações.

3.2 Formulação do problema

Uma vez concebida a idéia de pesquisa, tendo o pesquisador se aprofundado no tema em questão, é o momento de formular o problema de pesquisa. Na realidade, formular o problema não é nada além de aperfeiçoar e estruturar mais formalmente a idéia de pesquisa (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006).

Neste sentido, um problema que é formulado corretamente está em parte resolvido; quanto maior a exatidão, maiores as possibilidades de se obter uma solução satisfatória. De qualquer maneira, o pesquisador deve ser capaz não apenas de conceituar o problema, mas também de verbalizá-lo de forma clara, precisa e acessível.

Os critérios para formulação adequada de um problema de pesquisa, conforme Kerlinger (2007), são:

- o problema deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis;

- o problema deve estar formulado claramente, sem ambiguidades, em forma de uma pergunta;

- a formulação deve implicar a possibilidade de realizar um teste empírico ou uma coleta de dados, ou seja, a viabilidade de observação na realidade ou em seu meio.

O problema envolve uma dificuldade teórica ou prática para a qual se procura solução, sendo que a formulação de perguntas e o levantamento de hipóteses fazem que o pesquisador penetre no conhecimento científico buscando material bibliográfico para o aprimoramento de seu estudo. Sendo assim, o problema desta pesquisa tem referência com os seguintes temas:

- as dificuldades da gestão estratégica no departamento de vendas estão em seus modelos e ferramentas ou em sua implementação?

- com base nisso, de que maneira as competências do gerente de vendas influenciam na implementação da gestão estratégica na estrutura organizacional?

A seguir são apresentadas a definição da unidade-caso, o número de casos e as questões de pesquisa deste trabalho.

3.3 Questão de pesquisa

Uma unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido. O conceito de caso, no entanto, ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura.

A delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. É difícil traçar os limites de um objeto. A totalidade de um objeto, seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual. Não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto. Da mesma forma, o grupo de trabalho ou o conflito trabalhista são construções definidas à medida que se tornam úteis para a pesquisa. Dessa maneira, a indústria de bebidas foi selecionada como unidade-caso do estudo de um específico caso, que serviu de base para esta pesquisa, o que possibilitou a verificação e a análise de sua estrutura organizacional e da estrutura do departamento de vendas, da gestão estratégica e competências do gerente de vendas, dentro dessa estrutura, para implementação e sucesso dessa gestão estratégica.

Portanto, algumas questões de pesquisa foram levantadas, para direcionamento e delimitação do trabalho, o que possibilitou uma adequada resposta ao problema. Tais questões são utilizadas para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer. Com isso, para esta pesquisa, as questões que direcionam o estudo estão delimitadas em:

- qual o modelo de gestão estratégica utilizado pela empresa estudada?
- quais as funções e competências presentes e esperadas do gerente de vendas, para a otimização da gestão estratégica organizacional?

Seguindo-se a questão de pesquisa, definiram-se as etapas do trabalho e os procedimentos de coleta de dados.

3.4 Coleta de dados

Segundo Yin(2005), um estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas neles envolvidas.

Em um estudo de caso, de acordo com Martins (2006), a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições (teoria preliminar), levantamento do material que irá compor a plataforma de estudo, planejamento de toda a pesquisa, bem como as opções por técnicas de coleta de dados. De maneira geral, o procedimento para construção de um instrumento para coleta de dados e informações deve atender aos seguintes passos:

- a) listar as variáveis que se pretende medir ou descrever;
- b) revisar o significado e a definição conceitual de cada variável listada;
- c) revisar como, operacionalmente, cada variável foi definida, isto é, como será medida, ou descrita;
- d) escolher uma técnica e iniciar a construção do instrumento de coleta de dados.

Com base nesses conceitos, a pesquisa foi iniciada com uma revisão bibliográfica, em que foram abordados assuntos relacionados à gestão estratégica, modelos de estrutura

organizacional, estrutura do departamento de vendas e as competências que o gerente de vendas deve possuir na organização, para a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao tópico em estudo.

Logo a seguir, foram levantadas as informações sobre a indústria do setor de bebidas: seu histórico, seu planejamento estratégico e a estrutura organizacional do departamento de vendas. Para tanto, ocorreu uma observação e uma pesquisa documental com o objetivo de verificar as funções e competências desempenhadas pelo gerente de vendas.

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Trata-se de uma técnica de pesquisa de coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2006).

Para Grinnell (2000), as entrevistas dividem-se em estruturadas, semi-estruturadas, ou não estruturadas ou abertas. Nas primeiras, o entrevistador realiza seu trabalho com base em um guia de questões específicas e sujeito exclusivamente a ele. As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, se baseiam em um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre temas desejados. As entrevistas abertas fundamentam-se em um guia geral com assuntos não-específicos e o pesquisador tem toda a flexibilidade para dirigi-las.

A partir dessas informações, foram aplicadas entrevistas estruturadas semi-abertas na referida empresa, nos três níveis hierárquicos (avaliação 360°) relacionados à gerência de vendas, contando com a participação de três dos cinco subordinados diretos ao gerente de vendas, também com o presidente e com o próprio gerente de vendas. Seu objetivo foi coletar dados dos colaboradores desse departamento relacionados à estrutura de vendas e às competências que o gerente de vendas possui e deveria possuir para o desempenho de suas funções. Foi também disponibilizado espaço para ilustração da estrutura de vendas e colocações sobre funções e competências do gerente de vendas que podem não ter sido citadas na entrevista.

A avaliação 360° tornou-se uma prática constante em empresas de todo o mundo com o objetivo de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças. Segundo Reis (2000), foi na década de 90 que se intensificaram as experiências e as pesquisas relativas à técnica de avaliação 360°, procurando compreender sua influência no ambiente organizacional. O grande impacto dessa avaliação deve-se à carência demonstrada por outros métodos como, por exemplo, o método tradicional de avaliação *top-down*, em que

a tarefa de avaliar o desempenho do empregado recaía somente sobre um superior imediato. Além disso, Almeida (1999) afirma que esses métodos de avaliações não são capazes de mover a organização na direção de um desenvolvimento coletivo.

O sistema de avaliação 360° surge para suprir tal carência, deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, uma vez que consiste na combinação de análises feitas pelo superior, pares e subordinados, contrastando com a autoavaliação do empregado. Além disso, o aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois, conforme afirma Pontes (2002), pelo fato de as respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado. Comparar o que a pessoa acha que ela é, com a imagem que ela passa, pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem oferecida por esse método de avaliação, já que permite a compreensão mais clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho.

Portanto, a avaliação 360° também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer o estágio atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os valores que devem ser praticados e quais devem ser melhorados.

3.5 Definição da população alvo

Para a definição da população alvo (que será estudada) é fundamental considerar os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo. O grupo completo dos objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa é a população alvo. As unidades de amostragem compreendem os objetos disponíveis para seleção, durante o processo de amostragem, e podem ser empresas, pessoas, partes do censo, ou qualquer unidade lógica que seja relevante para o objetivo do estudo.

A seleção do método de amostragem que será empregado em um estudo é vinculada a uma série de questões teóricas e práticas relacionadas. Abrangem a consideração da natureza do estudo, tempo e orçamento disponíveis e seus objetivos. As amostragens são classificadas como probabilísticas e não-probabilísticas.

Na amostragem não-probabilística a seleção dos elementos da amostra não é feita com o objetivo de ser representativa estatisticamente na população. O pesquisador utiliza-se de

métodos subjetivos, como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, entre outros, para que sejam selecionados os elementos da amostra.

A amostragem por conveniência abrange a seleção dos elementos de amostras que estejam mais disponíveis para se tornar parte do estudo, e que são capazes de oferecer as informações necessárias para o estudo. Esta pesquisa foi realizada com uma empresa localizada na cidade de Santa Maria, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Sua escolha foi por conveniência, devido a ser uma organização capaz de oferecer informações necessárias para responder à questão de pesquisa. Tal empresa atua no ramo de produção de refrigerantes, possuindo mais de 30 anos de experiência no mercado, e é considerada um destaque devido ao sucesso de vendas de seus produtos no Estado.

3.6 Análise dos dados

Gil (2008) afirma que o mais importante na análise e interpretação dos dados, no estudo de caso, é a prevenção da totalidade da unidade social, uma vez que são utilizados diferentes procedimentos de coleta de dados. Com base nisso, a natureza da análise dos dados é predominantemente qualitativa.

Dessa maneira, o presente trabalho faz uma análise dos dados coletados, através de entrevistas aplicadas e pesquisa documental, referentes à estrutura do departamento de vendas de uma indústria de bebidas, bem como às funções desempenhadas nessa estrutura e também as competências gerenciais que o gerente de vendas possui e deveria possuir, para a implementação da gestão estratégica.

Diante do exposto, obtém-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, sendo reforçada a importância dessa etapa para a continuidade do estudo, e é iniciada a discussão e análise dos dados.

4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados desta pesquisa, em relação ao histórico da empresa estudada, seu planejamento estratégico, a estrutura organizacional do departamento de vendas, bem como uma análise das competências do gerente de vendas, visando a uma otimização da gestão estratégica da empresa.

4.1 Histórico da empresa

A Companhia Vontobel de Investimentos (CVI) é formada pelas empresas CVI Refrigerantes Ltda. (franqueada da Coca-Cola e Kaiser) e Empresa Mineradora Ijuí Ltda. (produtora da água mineral Fonte Ijuí). Sua origem remete à década de 40, quando foi construída, em Porto Alegre, a fábrica Doces Beija-Flor Ltda. (produtora de mel, geléias e doces de frutas).

A família Vontobel iniciou sua história de empreendedorismo por volta de 1890, com a vinda para o Brasil do suíço Jacob Vontobel. Seu filho mais velho, João Vontobel, descobriu, em 1926, na cidade de Ijuí, uma fonte de água mineral, a qual, anos mais tarde, gerou a Empresa Mineradora Ijuí Ltda., hoje líder no mercado de águas minerais no Estado do Rio Grande do Sul.

As atividades de distribuição de bebidas iniciaram-se em Porto Alegre no ano de 1948, sendo o refrigerante Marabá o primeiro produto comercializado pela empresa. Posteriormente a empresa iniciou a produção de seu próprio refrigerante, chamado Laranjinha, numa pequena fábrica em Arroio do Meio em conjunto com a família Kist.

Com o sucesso das vendas de seu refrigerante, entre os anos de 40 e 50, os Vontobel e os Kist constituem uma sociedade, com a criação da Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. em Porto Alegre. A Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. prosperou, o que foi decisivo para a instalação de uma filial na cidade de Santo Ângelo, o que deu início ao Grupo Vontobel em 1949.

O refrigerante Coca-Cola passa a ser distribuído pela empresa no ano de 1957, o que mais tarde possibilitaria ao grupo se tornar uma das fábricas da Coca-Cola no Brasil. Para

tanto, o processo com a franqueadora durou três anos, sendo a negociação tratada pela pessoa de João Jacob, o qual realizou inúmeras viagens até a sede da Coca-Cola, situada no Rio de Janeiro. Os excelentes resultados alcançados como distribuidora de bebidas, com a participação direta e decisiva de Elmer Walter e Ottomar, credenciaram a Refrigerantes Vontobel Ltda. a ser uma das fabricantes da Coca-Cola no Brasil no ano de 1963.

Em 1966, o grupo inicia suas atividades em Santa Maria, na região central do Estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola, gerenciado por Olavo Luiz Londero. A cidade foi escolhida devido a algumas questões estratégicas: privilegiada posição geográfica, a construção da primeira universidade federal no interior do Brasil, a UFSM, e a grande população que já habitava a região nessa época. No início da década de 70, o Grupo Vontobel faz também a aquisição da fábrica da Coca-Cola de Pelotas, na região sul do Estado, que pertencia ao Grupo Spal.

A cidade de Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia cinco de dezembro de 1977. Nesse mesmo ano são instalados dois novos depósitos, em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Nessa época o grupo também mantinha distribuidores de Coca-Cola em pontos estratégicos do Estado, garantindo a inserção de seus produtos em diversos municípios. Ainda nessa década, mais precisamente em 1979, a Coca-Cola concedeu mais uma franquia para o Grupo Vontobel, localizada em Nova Iguaçu, no Estado do Rio de Janeiro.

As empresas são divididas em 1985, sendo criados os grupos Vonpar (Vontobel Participações) e a Indústrias Vontobel S.A. que mais tarde torna-se CVI (Companhia Vontobel de Investimentos). As fabricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, e as fábricas de Santa Maria, Passo Fundo e da Fonte Ijuí ficaram com a Indústria Vontobel S.A.

Com a cisão, João Jacob Vontobel tornou-se diretor presidente do Grupo Vonpar e Ottomar Vontobel diretor presidente das Indústrias Vontobel S.A. No ano de 1993 a Indústrias Vontobel começa a ser denominada CVI (Companhia Vontobel de Investimentos).

Durante os anos 90 a CVI começa a diversificar suas atividades, sendo em 1998 instalada a PAF (Parceria Agropecuária da Fonte), trabalhando com confinamento bovino. Na sua trajetórias a CVI realizou várias experiências, conduzindo seus planos sempre com austeridade e grande otimismo, o que faz dos resultados uma idéia de consequência do que se faz na prática.

Este trabalho será centrado nos dados da empresa CVI – Refrigerantes Ltda.

4.2 Dados da empresa

A fábrica de Santa Maria possui mais de 10.000 m² área construída e 60.000 m² de área total, duas linhas de produção de embalagens descartáveis e embalagens retornáveis, com capacidade de produção de aproximadamente 53.000 caixas de refrigerantes por dia, e os produtos que não são produzidos pelo grupo são adquiridos de Gravataí-RS e Ponta Grossa-PR (cervejaria Kaiser).

Atualmente, com mais de 450 funcionários, a CVI-Refrigerantes atende toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do estado, em uma área de 94.892 km² (o que corresponde a 44,9% da área do Rio Grande do Sul), sendo 189 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.580.000 consumidores.

4.3 Gestão Estratégica da Empresa

A empresa em questão definiu seu planejamento estratégico baseado no modelo Estrada (2007).

Na fase de formulação estratégica, realizou-se o delineamento da visão de futuro que a empresa pretende alcançar, assim como se realiza uma avaliação do ambiente externo, através de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, ambiente interno. A partir dessas informações, são levantadas as questões consideradas indispensáveis e estratégicas, para a realização da visão de futuro.

Sendo assim, para que haja o comprometimento das pessoas com a visão, é necessário que a visão organizacional esteja alinhada com a visão pessoal dos envolvidos, bem como tenha clareza, seja coerente, convincente, compartilhada e tenha entusiasmo para gerar comprometimento das pessoas.

Para fins deste trabalho, a análise do ambiente interno e externo, as questões estratégicas, e o plano de ação serão apresentados apenas conceitualmente, para preservar as estratégias da empresa.

O levantamento das questões estratégicas e a execução do plano de ação trazem a necessidade de analisar se as competências do gerente de vendas estão alinhadas às funções

desempenhadas nesse departamento da empresa, e se a organização dessa estrutura está adequada para o desempenho dessas funções. Com base nisso, faz-se necessária a definição da estrutura organizacional da empresa, juntamente com a estrutura do seu departamento de vendas.

4.4 Estrutura Organizacional da Empresa

Na Figura 13, é possível observar o organograma da empresa, que é definido por uma estrutura dividida em departamentos bem delineados, sendo cada um responsável por determinada função (departamentalização por funções).

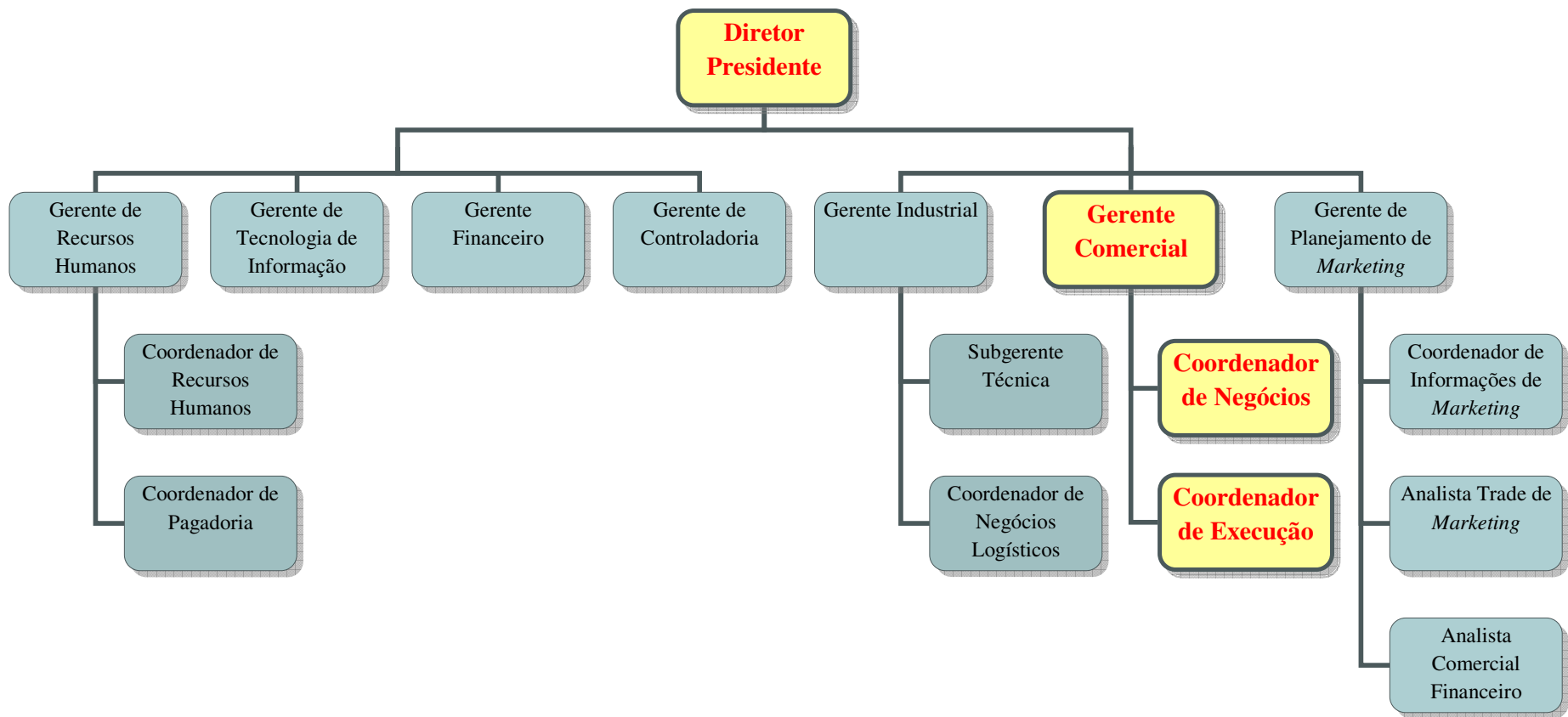


Figura 13 — Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa

No topo da estrutura organizacional, a empresa apresenta o diretor presidente responsável pela empresa. Em seguida, diretamente ligado ao diretor presidente, estão o Gerente Industrial, Gerente de Planejamento de *Marketing* e o Gerente Comercial, os quais se responsabilizam pelo planejamento, produção, venda e distribuição, baseando-se nas metas e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico, acompanhando o desempenho das áreas sob sua responsabilidade e da organização, definindo políticas para garantir a superação dos resultados previstos. Subordinados ao Gerente Comercial, estão o Coordenador de Negócios e o Coordenador de Execução.

Também ligados ao diretor presidente estão o Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Tecnologia de Informação, Gerente Financeiro e o Gerente de Controladoria, que são responsáveis por planejar e dirigir a área administrativa e financeira, através do desenvolvimento, recomendação e implementação de políticas e estratégias alinhadas ao planejamento estratégico, objetivos e metas estabelecidos pela organização, assegurando o controle efetivo dos ativos e passivos da empresa e o retorno do capital investido.

4.4.1 Estrutura do Departamento de Vendas da Empresa

A empresa em questão possui um Gerente de Vendas o qual é responsável pelo gerenciamento de toda a área de vendas e tem como principal função garantir o atingimento dos resultados planejados, através das políticas de gestão, promovendo o contínuo progresso da gestão estratégica. Tem por responsabilidade gerenciar a equipe de colaboradores e administrar o orçamento da área, disseminar as normas, visão, missão e diretrizes da companhia e realizar uma busca permanente por inovações, visando a tornar a empresa mais competitiva no mercado. Procura conquistar reconhecimento e sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento do mercado, construindo uma relação de cumplicidade, provocando, assim, experiências positivas na população.

Subordinados a ele estão os Coordenadores de Negócio e o Coordenador de Execução, que desempenham as funções relacionadas à área de vendas, fornecendo suporte para que o Gerente de Vendas possa desempenhar suas atividades.

O Coordenador de Negócios tem por principal atribuição a geração de resultados (volume, lucro operacional), dentro dos limites das despesas orçadas. Já o Coordenador de

Execução é responsável pela aplicação prática das estratégias comerciais no mercado, ou seja, tornar realidade aquilo que é planejado, visando à captura das oportunidades de consumo.

Segundo informações dos responsáveis pela empresa, segue abaixo o organograma atual do departamento de vendas da mesma, conforme Figura 14.

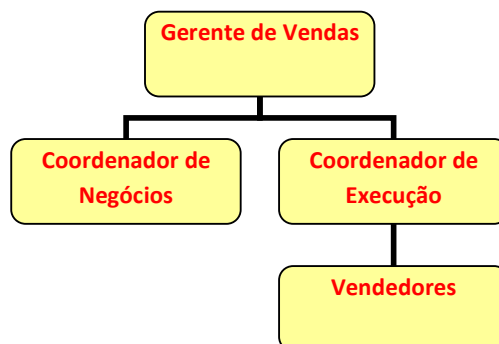


Figura 14 — Organograma da Estrutura Atual do Departamento de Vendas da Empresa.

4.5 Funções do Gerente de Vendas

O departamento de vendas é uma área responsável por diversas e importantes funções na empresa. Sendo assim, são apresentadas abaixo as funções que o gerente de vendas atualmente desempenha e as funções que ele deveria desempenhar, sob o ponto de vista dos entrevistados.

4.5.1 Funções que o Gerente de Vendas desempenha atualmente

As principais funções que o Gerente de Vendas desempenha são apresentadas no quadro 5, em ordem crescente de importância, segundo informações do Presidente da empresa e do próprio Gerente de Vendas. Nesse quadro, é possível observar-se que o Gerente de Vendas desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação, porém cada entrevistado possui pequenas divergências sobre a relação de importância dessas.

Funções que o Gerente de Vendas desempenha atualmente	
Superior do Gerente de Vendas	Gerente de Vendas
Presidente	
Implementar estratégias e planos de vendas da empresa.	Implementar estratégias e planos de vendas da empresa.
Coordenação de equipes	Orçar e controlar investimentos e despesas da área de vendas
Orçar e controlar investimentos e despesas da área de vendas	Coordenação de equipes
Planejar campanhas de vendas	Planejar campanhas de vendas
	Entrevista de candidatos para emprego
	Negociações com <i>key accounts</i>

Quadro 5 — Funções desempenhadas atualmente pelo Gerente de Vendas da Empresa.

A seguir, com base nas funções do Gerente de Vendas, foi questionado se ele deveria desempenhar outras funções, além das já existentes. Tais funções são apresentadas no quadro 6, em que se constata que ainda há algumas funções que o Gerente de Vendas pode vir a desempenhar dentro da empresa.

Funções que o Gerente de Vendas deveria desempenhar	
Superior do Gerente de Vendas	Gerente de Vendas
Presidente	
Cuidar do relacionamento com clientes	Participar do planejamento estratégico, bem como da construção de estratégias comerciais
Cuidar da sustentabilidade da organização no longo prazo	Propor inovações

Quadro 6: Funções que o Gerente de Vendas da empresa deveria desempenhar.

Nessa sequência, perguntou-se se o Gerente de Vendas não deveria realizar uma das funções já exercidas atualmente. De acordo com as respostas dadas pelo Presidente da empresa e do Gerente de Vendas, constatou-se que todas as atuais funções são adequadas ao cargo.

4.6 Competências do Gerente de Vendas

O Gerente de Vendas da empresa possui competências que são essenciais para o correto desempenho de suas funções. Nesse sentido, são apresentadas uma descrição e análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes que este possui e que não possui, porém deveria possuir. Para tanto, foram consideradas as avaliações feitas pelo Presidente da empresa, do próprio Gerente de Vendas e de seus subordinados diretos.

4.6.1 Conhecimentos do Gerente de Vendas

O Gerente de Vendas possui conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções. Sendo assim, serão analisados os conhecimentos que esse gerente possui, e os que deveria possuir, para a eficiência no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados.

4.6.1.1 Conhecimentos que o Gerente de Vendas atualmente possui

O quadro 7 apresenta os conhecimentos que o Gerente de Vendas possui, em ordem crescente de importância.

Conhecimentos que o Gerente de Vendas possui atualmente		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Técnicas de liderança	Planejamento estratégico	Conceitos de vendas
Gestão de pessoas	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas
Planejamento estratégico	Técnicas de negociação	Planejamento estratégico
Técnicas de negociação	Conceitos de vendas	Gestão estratégica
Conceitos de vendas	Administração de empresas	Técnicas de negociação
Gestão estratégica	Gestão estratégica	Contabilidade Gerencial
Matemática financeira	Técnicas de liderança	Administração de empresas

Administração de empresas	Contabilidade gerencial	Técnicas de liderança
	Economia	Matemática financeira
	Sistemas de informação	Economia
	Matemática financeira	Sistemas de informação
	Língua inglesa	Legislação tributária
	Língua espanhola	Língua inglesa
	Legislação tributária	Língua espanhola

Quadro 7 — Conhecimentos que o Gerente de Vendas da empresa possui atualmente.

De acordo com o quadro 7, pode-se visualizar que, para a maioria dos entrevistados, o Gerente de Vendas possui atualmente os principais conhecimentos necessários para o correto desempenho de suas funções. Porém é evidente que cada entrevistado possui algumas diferentes opiniões quanto ao grau de importância desses conhecimentos.

4.6.1.2 Conhecimentos que o Gerente de Vendas deveria possuir

No quadro 8 podem-se visualizar os conhecimentos principais que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir, de acordo com os entrevistados.

Conhecimentos que o Gerente de Vendas deveria possuir		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Gestão de pessoas	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas
Técnicas de negociação	Técnicas de negociação	Técnicas de negociação
Técnicas de liderança	Administração de empresas	Planejamento estratégico
Gestão estratégica	Técnicas de liderança	Conceitos de vendas
Matemática financeira	Conceitos de vendas	Técnicas de liderança
Planejamento estratégico	Sistemas de informação	Administração de empresas
Conceitos de vendas	Planejamento estratégico	Gestão estratégica
Legislação tributária	Gestão estratégica	Economia
Administração de empresas	Economia	Matemática financeira
Sistemas de informação	Língua inglesa	Contabilidade gerencial
Economia	Contabilidade gerencial	Legislação tributária
Contabilidade gerencial	Língua espanhola	Sistemas de informação
Língua inglesa	Matemática financeira	Língua inglesa
Língua espanhola	Legislação tributária	Língua espanhola

Quadro 8 — Conhecimentos que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir

Neste quadro, podemos visualizar um alinhamento, entre os entrevistados, quanto aos conhecimentos que o cargo de Gerente de Vendas exige, mas, novamente o grau de importância desses é divergente. Tal fato deve ser apurado na empresa para um melhor aproveitamento dos conhecimentos necessário para essa função.

4.6.2 Habilidades do Gerente de Vendas

O Gerente de Vendas deve possuir, além de profundo conhecimento de sua área de atuação, habilidades para uma eficiente execução de suas tarefas. A seguir, são analisadas as habilidades que o Gerente de Vendas possui, atualmente, e as este deveria possuir.

4.6.2.1 Habilidades que o Gerente de Vendas possui atualmente

O Gerente de Vendas da empresa possui importantes habilidades, para o correto desempenho de suas funções. Sendo assim, o Quadro 9 relaciona as principais habilidades desse Gerente, em ordem crescente de importância, para os entrevistados:

Habilidades que o Gerente de Vendas possui		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Liderança	Negociação	Incentivo e pró-atividade
Incentivo e pró-atividade	Visão de mercado e negócio	Persuasão
Raciocínio lógico/matemático	Relacionamento interpessoal	Negociação
Capacidade de gestão	Liderança	Flexibilidade para mudanças
Trabalhar sob pressão	Implementar novas idéias	Visão sistêmica
Visão de mercado e negócio	Tomada de decisões	Tomada de decisões
Resolução de problemas	Trabalhar sob pressão	Liderança
Tomada de decisões	Persuasão	Visão de mercado e negócio
Negociação	Flexibilidades para mudanças	Raciocínio lógico/matemático
Persuasão	Capacidade de gestão	Capacidade de gestão

Relacionamento interpessoal		Finanças
Implementar novas idéias		Implementar novas idéias
Finanças		Relacionamento interpessoal
		Resolução de problemas
		Trabalhar sob pressão
		Gestão de conflitos
		Língua estrangeira

Quadro 9 — Habilidades que o Gerente de Vendas da empresa possui

A partir de uma análise do quadro 9, podemos destacar que o Gerente de Vendas apresenta diversas habilidades para o desempenho de suas funções, porém não há um alinhamento sobre o grau de importância das mesmas, conforme os entrevistados.

4.6.2.2 Habilidades que o Gerente de Vendas deveria possuir

Segundo as respostas dos entrevistados, as habilidades que o Gerente de Vendas da empresa, em ordem crescente de importância, são mostradas no quadro 10.

Habilidades que o Gerente de Vendas deveria possuir		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Liderança	Liderança	Liderança
Capacidade de gestão	Relacionamento interpessoal	Visão de mercado e negócio
Visão de mercado e negócio	Gestão de conflitos	Visão sistêmica
Negociação	Capacidade de gestão	Negociação
Resolução de problemas	Trabalhar sob pressão	Incentivo e pró-atividade
Tomada de decisões	Visão de mercado e negócio	Persuasão
Trabalhar sob pressão	Negociação	Flexibilidade para mudanças
Visão sistêmica	Tomada de decisões	Tomada de decisões
Incentivo e pró-atividade	Persuasão	Relacionamento interpessoal
Relacionamento interpessoal	Resolução de problemas	Trabalhar sob pressão
Flexibilidade para mudanças	Implementar novas idéias	Capacidade de gestão
Raciocínio lógico/matemático	Flexibilidade para mudanças	Conhecimento de finanças

Gestão de conflitos	Incentivo e pró-atividade	Resolução de problemas
Implementar novas idéias	Visão sistêmica	Implementar novas idéias
Persuasão	Raciocínio lógico/matemático	Raciocínio lógico/matemático
Conhecimento de finanças	Conhecimento de finanças	Gestão de conflitos
Língua estrangeira	Língua estrangeira	Língua estrangeira

Quadro 10 — Habilidades que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir

De acordo com o quadro 10, os itens Gestão de conflitos, Resolução de problemas, Incentivo e pró-atividade, Visão sistêmica, Raciocínio lógico/matemático, Conhecimento de finanças e Língua estrangeira, foram citados pela maioria dos entrevistados como sendo habilidades que o Gerente de Vendas deveria possuir, mas, atualmente, não possui. Tal fato deve ser levado em consideração para um maior aprimoramento das habilidades necessárias para esse cargo.

4.6.3 Atitudes do Gerente de Vendas

O Gerente de Vendas deve apresentar atitudes compatíveis com suas funções na empresa. Assim, segue abaixo a análise das atitudes que o Gerente de Vendas possui atualmente e as que ele deveria possuir.

4.6.3.1 Atitudes que o Gerente de Vendas possui

No quadro 11 são apresentadas as atitudes que o Gerente de Vendas possui, em ordem crescente de importância.

Atitudes que o Gerente de Vendas possui		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Liderança	Negociação	Liderança
Dinamismo	Facilidade de comunicação	Negociação

Negociação	Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade
Trabalhar em equipe	Liderança	Facilidade de comunicação
Noção de prioridades	Trabalhar em equipe	Trabalhar em equipe
Senso de responsabilidade	Noção de prioridades	Decisão
Análise	Dinamismo	Análise
Decisão		Noção de prioridades
Organização		Flexibilidade
Facilidade de comunicação		Organização
		Dinamismo
		Autocontrole
		Paciência

Quadro 11 — Atitudes que o Gerente de Vendas da empresa possui

No quadro acima, pode-se identificar que o Gerente de Vendas possui atitudes necessárias para desempenhar suas funções na empresa. No entanto, há divergência quanto ao grau de importância que cada entrevistado dá às atitudes que esse gerente possui.

4.6.3.2 Atitudes que o Gerente de Vendas deveria possuir

As atitudes que o Gerente de Vendas deveria possuir, em ordem crescente de importância, estão relacionadas no Quadro 12, conforme respostas dos entrevistados.

Atitudes que o Gerente de Vendas deveria possuir		
Presidente	Gerente de Vendas	Subordinados do Gerente
Liderança	Liderança	Liderança
Dinamismo	Senso de responsabilidade	Negociação
Negociação	Negociação	Senso de responsabilidade
Organização	Facilidade de comunicação	Análise
Trabalhar em equipe	Trabalhar em equipe	Trabalhar em equipe
Facilidade de comunicação	Dinamismo	Decisão
Análise	Flexibilidade	Autocontrole
Decisão	Noção de prioridades	Flexibilidade

Flexibilidade	Organização	Noção de prioridades
Autocontrole	Autocontrole	Dinamismo
Senso de responsabilidade		Organização
Noção de prioridades		Facilidade de comunicação
		Paciência

Quadro 12 — Atitudes que o Gerente de Vendas da empresa deveria possuir

Analisando-se o quadro 12, foi possível verificar as atitudes que o Gerente de Vendas deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro. Cabe ressaltar que todos concordam que o item Liderança é a principal atitude que o Gerente de Vendas deve possuir para um eficiente desempenho de suas funções. Podemos notar, ainda, que os itens Análise, Decisão, Autocontrole, Flexibilidade, Organização e Paciência devem ser aprimorados por esse profissional.

A seguir serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos posteriores, baseados numa análise das informações deste capítulo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações sobre este trabalho, o estudo de caso em uma indústria do setor de bebidas, sediada na cidade de Santa Maria – RS.

5.1 Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo principal apresentar e analisar as competências necessárias ao gestor de vendas e a estrutura desse departamento, para uma otimização da gestão estratégica da organização. Este estudo procurou possibilitar o levantamento de elementos que possam vir a apoiar futuras decisões, quanto ao desenvolvimento das competências gerenciais do profissional encarregado pela gerência de vendas.

Esse objetivo somente foi alcançado uma vez que foram propostos alguns objetivos específicos: uma pesquisa sobre os Modelos de Gestão Estratégica, um estudo sobre os Modelos Atuais de Estrutura do Departamento de Vendas e uma análise do Planejamento Estratégico e da Estrutura Organizacional do Departamento de Vendas da empresa estudada e, por fim, identificar as Funções e as Competências, presentes e esperadas, do Gerente de Vendas da empresa estudada.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível apresentar uma descrição e análise de alguns dos principais modelos de planejamento estratégico e gestão estratégica encontrados na literatura, bem como os atuais modelos de estrutura e organização do departamento de vendas da empresa, destacando-se a notável importância desses instrumentos para o alcance das metas propostas pelas organizações.

Nesta pesquisa bibliográfica, ainda, foram analisadas as principais competências que um indivíduo apresenta, que são divididas em: conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo dada ênfase ao desenvolvimento dessas, tendo por objetivo o desenvolvimento de gerentes de vendas mais eficientes, alinhando seu perfil e decisões às estratégias propostas pela empresa.

Através deste estudo, pôde-se, também, identificar que o modelo de planejamento estratégico utilizado na empresa em questão é o modelo de Estrada(2007), apresentando setores bem definidos e centralização das atividades, suportando de forma eficaz as atividades desenvolvidas na organização.

Com a construção dos questionários para o Gerente de Vendas, seu superior e seus subordinados, foi possível a coleta dos dados, fornecendo, assim, resposta ao quarto objetivo específico.

A partir desses dados, pôde-se verificar que o Gerente de Vendas, atualmente, desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação, porém ocorreram algumas divergências, do ponto de vista do gerente e de seu superior, em relação ao grau de importância de algumas delas. Ainda os mesmos puderam destacar que o responsável por esse cargo ainda deveria desempenhar as seguintes funções: cuidar do relacionamento com clientes, participar do planejamento estratégico, bem como na construção de estratégias comerciais, cuidar da sustentabilidade da organização no longo prazo e propor inovações.

Quanto ao questionamento se este profissional não deveria desempenhar uma das funções que atualmente desempenha, houve um consenso entre o Gerente de Vendas e seu superior, em que foi verificado que todas as funções são adequadas ao cargo.

Com relação aos conhecimentos do Gerente de Vendas, foi possível verificar que o mesmo possui alguns conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, porém não há um alinhamento entre esse profissional, seu superior e seus subordinados quanto ao grau de importância desses.

Analisando as habilidades do Gerente de Vendas, foi possível verificar os itens Gestão de conflitos, Resolução de problemas, Incentivo e pró-atividade, Visão sistêmica, Raciocínio lógico/matemático, Conhecimento de finanças e Língua estrangeira como sendo habilidades que o Gerente de Vendas deveria possuir, mas, atualmente, não possui. E também não houve consenso quanto à importância dessas.

Quanto às atitudes que o Gerente de Vendas deve possuir, para um eficiente desempenho de suas funções, pode-se ressaltar que todos concordam que o item Liderança é a principal atitude que o Gerente de Vendas deve demonstrar. Podemos notar, ainda, que os itens análise, decisão, autocontrole, flexibilidade, organização e paciência devem ser trabalhados por esse profissional.

Com base nessas informações, foi possível verificar que o Gerente de Vendas, atualmente, apresenta grande parte das competências essenciais para o desempenho das funções no Departamento de Vendas. Entretanto foi evidente que ocorreram divergências de

opiniões entre os entrevistados, quanto às competências necessárias, bem como quanto a seu grau de importância, para que o Gerente de Vendas continue a atingir os objetivos traçados pela empresa. Sendo assim, a empresa conta com a possibilidade de analisar quais competências seu Gerente de Vendas precisa desenvolver para um adequado desempenho de suas funções.

Sendo assim, foi possível concluir que o Gerente de Vendas deveria possuir as competências relacionadas no quadro 13, para um eficaz andamento das atividades do Departamento de Vendas da empresa em questão.

Competências do Gerente de Vendas		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de pessoas	Liderança	Liderança
Técnicas de negociação	Visão de mercado e negócio	Negociação
Planejamento estratégico	Negociação	Trabalhar em equipe
Conceitos de vendas	Visão sistêmica	Senso de responsabilidade
Técnicas de liderança	Tomada de decisões	Dinamismo
Administração de empresas	Incentivo e pró-atividade	Flexibilidade
Gestão estratégica	Flexibilidade para mudanças	Autocontrole
Economia	Capacidade de gestão	Noção de prioridades
Matemática financeira	Persuasão	Organização
Sistemas de informação	Trabalhar sob pressão	Facilidade de comunicação
Contabilidade gerencial	Relacionamento interpessoal	Análise
Legislação tributária	Resolução de problemas	Decisão
Língua inglesa	Gestão de conflitos	Paciência
Língua espanhola	Implementar novas idéias	
	Raciocínio lógico/matemático	
	Conhecimento de finanças	
	Língua Estrangeira	

Quadro 13: Competências que o Gerente de Vendas da empresa estudada deveria possuir

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, uma vez que o levantamento das competências esperadas do Gerente de Vendas pode vir a auxiliar as decisões da empresa, quanto ao desenvolvimento das competências gerenciais compatíveis com a área de vendas e, em consequência, o desenvolvimento organizacional e pessoal.

O profissional que possua as competências compatíveis com sua área de atuação, juntamente com estratégias bem definidas pela empresa em sua gestão estratégica, poderá alcançar de maneira mais eficaz os objetivos e resultados almejados, bem como o seu próprio crescimento profissional. No entanto, se estas competências não estiverem alinhadas à sua área de atuação, a empresa deve desenvolver treinamentos constantes de seus gestores e adequações de sua estrutura, o que possibilitará que as funções dos diversos setores sejam desempenhadas de maneira eficiente, trazendo realização pessoal aos seus funcionários e, em consequência, um crescimento sustentável da organização.

Observando tal fato, fica evidente que o papel da empresa se torna fundamental para o desenvolvimento das competências gerenciais, pois somente através dela podemos identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são essenciais para a otimização do processo de planejamento estratégico na organização.

Acredita-se que esta dissertação contribua de maneira significativa para a empresa, visando à criação de políticas para o desenvolvimento das competências dos seus gestores e demais funcionários. Os resultados aqui presentes devem ser aprofundados, podendo orientar diversas ações, em especial aquelas relacionadas à gestão de desempenho e treinamento das pessoas ligadas à organização. Tais ações precisam estar interligadas à um objetivo maior, ou seja, à gestão estratégica da empresa, adquirindo valor econômico para a organização e valor social para o profissional.

Em virtude dessas informações, pode-se concluir que este trabalho foi significativo tanto para o desenvolvimento da organização estudada quanto para o profissional responsável pelo Departamento de Vendas, pois poderá proporcionar ao Gerente de Vendas um desenvolvimento pessoal e, em consequência, seu crescimento profissional.

5.2 Recomendações

Abaixo, seguem algumas recomendações para trabalhos futuros, considerando os resultados obtidos no desenvolvimento desta dissertação. Tais recomendações não estão ordenadas por ordem de importância ou prioridade:

- analisar os demais Gerentes da empresa, com o propósito de identificar as competências gerenciais de tais profissionais, de acordo com suas funções;

- realizar uma avaliação dos resultados da implantação de um sistema de desenvolvimento das principais competências gerenciais que foram identificadas nesse estudo;
- estudar uma maneira de implementar os planos de desenvolvimento de competências gerenciais e Gestão por Competência;
- realizar, em um número maior de empresas, esse trabalho, com o propósito de possibilitar uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novas conclusões sobre este assunto;
- incentivar uma constante melhoria nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal dos gerentes e posteriormente de todos os profissionais da organização.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALMEIDA, M. de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Renilda Ouro de. **Avaliação 360°:** A melhor intervenção de Recursos Humanos, Será? Set/Out, 1999. Disponível em: www.perspectivas.com.br; Acesso em: 30 nov. 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

BAISCH, Lindiane da Veiga. **Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Organizacional do Departamento de Marketing:** Um estudo de caso em uma indústria de bebidas. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

BEVILAQUA, Edmir, **Princípios práticos da gerência de vendas.** São Paulo: QualityMark, 2005.

BOLZAN, Alexandre Galina. **Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Administrativa das Organizações.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BOOG, G. G., **O desafio da competência.** São Paulo: Best Seller, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed (2006).

BUENO, F. da S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

CASTRO, Luciano T. & NEVES, Marcos F., **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CERTO, S.C. & PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado & BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ESTRADA, R. J. S. A. **Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica**: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set-dez, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional**. In: Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out-dez, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **As Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMIGNA, M.R. **O Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRINNELL, R. M. **Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches.** 5 ed. Itasca, Illinois: E. E. Peacock Publishers, 2000.

GÜNDELL, Adriane. **Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Financeira da Organização:** Um estudo de caso em uma empresa administradora de consórcios. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HAIR, J.; et al. **Análise Multivariada de Dados.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation.** HBR (May-June), 1990.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN Robert S. & NORTON, David P., **Mapas Estratégicos** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATZ, Robert L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy.** New Jersey: Prentice-Hall, 1970.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa científica em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 2007.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração.** São Paulo: Pioneira, 1973.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre L., **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L., **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. **Modelos de competência**: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso**: Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

MINTZBERG, H. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. In: Training, p. 48-56, July, 1996.

PEARCE II, John A., & ROBINSON, Richard B. **Strategic Management**: Formulation, Implementation, And Control. Mcgraw-Hill Professional, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos de Avaliação individual e de equipes.** 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva** - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E., CYNTHIA, A. Montgomery (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Moacir M. Jr. **Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001
QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood: Irwin, 1980.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências,** São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

RUZZARIN, Ricardo. **Gestão por Competências: indo além da teoria,** Porto Alegre: Editora Sebrae, 2002.

SAMPIERI, Roberto H., COLLADO, Carlos F., LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, G. James, OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEGAL, Mendel. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1977.

STEVENS, E. Robert; LOUDON, L. David; WRENN, Bruce; MANSFIELD, Phylis. **Marketing Planning Guide**. Haworth Press, 2005.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

STEINER, G. A; MINER J. B. *Management policy and strategy - Text, Readings and Cases*, New York: McMillan Publishers, 1977.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, Editora Saraiva, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de Entrevista Estruturada para o Superior do Gerente de Vendas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Gerente de Vendas, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-as da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

() Coordenação de Equipes

- Entrevista de Candidatos para emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Criar, planejar e coordenar eventos
- Planejar campanhas de vendas
- Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de Vendas
- Implementar estratégias e planos de vendas da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente de Vendas *deveria desempenhar* outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Gerente de Vendas, você julga que *não deveria realizar* alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de Vendas enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Gerente de Vendas. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa

- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Vendas
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgue desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Vendas
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de Vendas enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Gerente de Vendas. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal

- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Gerente de Vendas *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência

Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de Vendas **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

Senso de Responsabilidade

Autocontrole

Análise

Cumprimento de ordens e determinações

Decisão

Liderança

Negociação

Organização

Dinamismo

Facilidade de comunicação

Flexibilidade

Trabalho em Equipe

Noção de Prioridades

Paciência

Outra. Qual? _____

ANEXO B – Roteiro de Entrevista Estruturada para o Gerente de Vendas

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos frequente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

() Coordenação de Equipes

() Entrevista de Candidatos para emprego

- Emissão e confecção de relatórios
- Criar, planejar e coordenar eventos
- Planejar campanhas de vendas
- Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de Vendas
- Implementar estratégias e planos de vendas da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente de Vendas **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Gerente de Vendas, você julga que **não deveria** realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Gerente de Vendas. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola

- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Domínio dos Conceitos de Vendas
- () Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- () Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- () Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- () Outro. Qual? _____

5. Analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere em forma crescente de importância os que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgue desnecessário)

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Domínio dos Conceitos de Vendas
- () Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- () Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- () Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- () Outro. Qual? _____

6. Numere, em ordem crescente de importância, quais são as **Habilidades** que *julga possuir* no decorrer de suas funções como Gerente de Vendas. Numere da habilidade que julga a mais

importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgar desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos

- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julga possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal

atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgar desnecessária).

Senso de Responsabilidade

Autocontrole

Análise

Cumprir ordens e determinações

Decisão

Liderança

Negociação

Organização

Dinamismo

Facilidade de comunicação

Flexibilidade

Trabalhar em Equipe

Noção de Prioridades

Paciência

Outra. Qual? _____

ANEXO C – Roteiro de Entrevista Estruturada para os Subordinados do Gerente de Vendas

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de Vendas enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julga que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como Gerente de Vendas. Numere do conhecimento que julga o

mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de Vendas
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

2. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sob outra ótica, enumere em forma crescente de importância os que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgue desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária

- Domínio dos Conceitos de Vendas
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

3. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de Vendas enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julga que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Gerente de Vendas. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

4. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01

como a principal habilidade, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgar desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender ideias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

5. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julga* que o seu Gerente de Vendas *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização

- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

6. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de Vendas *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____