



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CINTHIA GERMANA DE ALENCAR SILVA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE VENDAS
DA GRÁFICA ALFA**

João Pessoa - PB
Junho/2017

CINTHIA GERMANA DE ALENCAR SILVA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE VENDAS
DA GRÁFICA ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para a obtenção do Grau de Bacharela, pelo Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa - PB
Junho/2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Cinthia Germana de Alencar.

Análise da Gestão de Desempenho da Equipe de Vendas da Gráfica Alfa
/ Cinthia Germana de Alencar Silva. – João Pessoa, 2017.
56f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de Desempenho. 2. Alcance de Resultados. 3. Equipe de
Vendas. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Ao Professor Orientador Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

CINTHIA GERMANA DE ALENCAR SILVA

João Pessoa, _____ de _____ de 2017.

Coordenador (a) do SESA

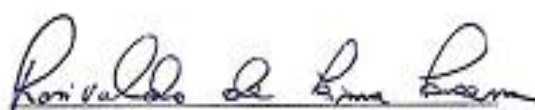
Parecer do Professor Orientador:

CINTHIA GERMANA DE ALENCAR SILVA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE VENDAS
DA GRÁFICA ALFA**

Trabalho de Curso Aprovado em: 09 de Junho de 2017.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Orientador



Prof. MSc. Arturo Rodrigues Felinto

Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me possibilitado o alcance deste objetivo, proporcionando forças espirituais e emocionais para a realização das minhas atividades.

A minha mãe que, com muito sacrifício, ajudou – me a chegar neste momento de vitória pessoal e profissional, por ter acreditado em meu potencial e por todo amor que a mim dedica por toda a minha vida.

Ao meu orientador, Professor Rosivaldo de Lima, pela dedicação e empenho durante esse período, me orientando exemplarmente e conduzindo meus esforços à realização desse trabalho.

Aos meus amigos Fábio, Tales, Anderson, Fenelon e Larissa, pelos momentos compartilhados, pelos trabalhos em grupo e pela amizade que construímos ao longo do curso.

A todos os professores que contribuíram no meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

E à todos que direta ou indiretamente me ajudaram nessa caminhada.

SILVA, Cinthia Germana de Alencar. **Análise da gestão de desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

O ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas e no qual precisam sobreviver torna necessário métodos eficientemente capazes de melhorias constantes em áreas críticas para a manutenção do negócio da organização. Diante deste cenário o gerenciamento do desempenho da equipe de vendas representa um fator crítico para a obtenção de receita e continuidade da empresa no mercado contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. O objetivo deste estudo é apresentar a aplicação da gestão de desempenho em uma pequena empresa do setor gráfico de João Pessoa, evidenciando as principais características e ferramentas utilizadas neste processo. Com os resultados da pesquisa foi possível identificar as principais etapas do gerenciamento do desempenho ocorrido no setor de vendas da empresa, os indicadores de desempenho utilizados ressaltando a contribuição destes elementos para o gerenciamento da equipe de vendas. Percebe – se que a gestão de desempenho presente no setor de vendas é orientada para o alcance de resultados, direcionando os vendedores para o cumprimento das metas estabelecidas.

Palavras chave: Gestão de Desempenho; Alcance de Resultados; Equipe de Vendas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ABIGRAF Associação Brasileira das Indústrias Gráficas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados sobre os Indivíduos Entrevistados.....	27
Quadro 2: Componentes e Categorias Temáticas.....	28
Quadro 3: Itens de Amostra das Escalas de Observação de Comportamento.....	42
Quadro 4: Descrição Indicadores de Desempenho de Vendas utilizados na Gráfica Alfa.....	44
Quadro 5: Contribuição dos Indicadores para o Alcance dos Resultados na Percepção dos Vendedores.....	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão de Desempenho	16
2.1.1 O que é Desempenho	16
2.1.2 Conceitos de Gestão de Desempenho	16
2.1.3 Fundamentos da Gestão de Desempenho	18
2.1.4 Avaliação de Desempenho e Feedback	18
2.2 Medição de Desempenho.....	19
2.2.1 Indicadores de Desempenho	20
2.2.1.1 Indicadores Financeiros	22
2.2.1.2 Indicadores Não Financeiros	23
2.3 Vendas	24
2.3.1 Desempenho em Vendas	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Classificação da Pesquisa em Relação ao Objeto	26
3.2 Classificação da Pesquisa Quanto à Forma de Abordagem.....	26
3.3 Técnicas de Pesquisa Para Coleta de Dados	26
3.4 Sujeitos da Pesquisa	27
3.5 Análise dos Dados	28
4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 Caracterização da Empresa.....	29
4.1.2 Caracterização do Setor de Vendas	30
4.2 Composição do Processo de Gestão de Desempenho no Setor de Vendas	30
4.2.1 Etapas do Processo de Gestão de Desempenho no Setor de Vendas.....	31
4.2.1.1 Definição de Objetivos e Metas.....	33
4.2.1.2 Acompanhamento de Desempenho e Resultados	35
4.2.1.3 Avaliação de Desempenho e Feedback	37

4.2.2 Limitações do Processo de Gestão de Desempenho	40
4.3 Indicadores de Desempenho em Vendas	43
4.3.1 Indicadores de Desempenho de Vendas Não Financeiros	45
4.3.2 Indicadores de Desempenho de Vendas Financeiros	47
4.3.3 Contribuição dos Indicadores de Desempenho para o Alcance dos Resultados.	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A	55
APÊNDICE B.....	56

1 INTRODUÇÃO

Souza *et al* (2009) abordam a gestão de desempenho como um processo que proporciona o entendimento da necessidade de melhoria do desempenho nas empresas e de que forma será alcançado, estabelecendo e pactuando o que é esperado que os indivíduos realizem e de que forma se comportem, utilizando este panorama como fonte para avaliação. Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.12), ao decorrer dos anos “a gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às práticas tradicionais realizadas para avaliar o desempenho”. A nova perspectiva social exigiu uma abordagem diferenciada sobre o que significa avaliar o desempenho das organizações. Brandão e Guimarães (2001, p.12) ainda afirmam que “o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita”.

Segundo Libonati e Miranda (2004), a literatura científica evidencia que no passado as empresas baseavam suas decisões em dados financeiros oriundos da Contabilidade. Esta rotina se justificava considerando que as organizações estavam inseridas na realidade da era industrial, onde os aspectos financeiros satisfaziam às necessidades daquela época. No entanto, o novo cenário decorrente da era da informação demandou a inserção de elementos não financeiros na tomada de decisão das empresas. Considerando este panorama, a inclusão de variáveis não monetárias (intangíveis) para avaliar o desempenho tornou-se fundamental evidenciando a necessidade do uso da combinação de aspectos financeiros e não financeiros.

Neste cenário, estão presentes as pequenas empresas, que, por sua vez, possuem aspectos particulares para sua administração dispondo recursos financeiros limitados, diferentemente das grandes empresas que tem um capital maior disponível para realizar investimentos no desenvolvimento dos seus processos.

De acordo com Bonfim, Teixeira e Callado (2013), as pequenas empresas devem utilizar medidas de desempenho apropriadas à sua realidade, possibilitando alinhar suas estratégias organizacionais às demandas impostas pelo mercado, bem como aperfeiçoar a utilização dos recursos disponíveis.

Considerando o contexto exposto, as pequenas empresas da indústria gráfica também precisam dedicar grande parte do seu tempo, energia, assim como recursos financeiros e humanos para realizar a gestão do seu desempenho considerando o cumprimento das suas metas estratégicas. As medidas de desempenho são capazes de traduzir o real comportamento de cada setor da organização.

Para Kotler (2012), o setor de vendas promove a conexão da organização com o seu cliente. Para grande parte dos consumidores o vendedor é a organização, e por este fundamento se

justifica a importância de estruturar a força de vendas, assim como as estratégias e objetivos definidos para a estruturação desta força. De acordo com Las Casas (2012, p. 103), “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 seus custos e manter seu quadro de funcionários”. Desta forma torna-se evidente que o setor comercial é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa, sendo substancial para as organizações instrumentos que realizem o gerenciamento de desempenho deste departamento.

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

Atualmente, diante de um ambiente competitivo e dinâmico, no qual as empresas estão inseridas, a avaliação de desempenho tornou-se mecanismo fundamental para a gestão das organizações. Callado, Callado e Andrade (2009) afirmam que a mensuração do desempenho tem como principal objetivo ser um recurso de gestão capaz de possibilitar um gerenciamento eficaz da organização, sendo a avaliação influenciada principalmente pelas metas e objetivos da empresa.

A aplicação de indicadores de desempenho é um assunto que vem sendo estudado pelo meio acadêmico (REZENDE; DIENG; MORAES JÚNIOR, 2011; CALLADO; CALLADO; ANDRADE, 2009; LIBONATI; MIRANDA, 2004) e os conceitos provenientes desta temática vem sendo utilizado por boa parte das empresas consideradas grandes e de diferentes segmentos de mercado. Entretanto, a utilização de indicadores de desempenho começa a propagar-se para as pequenas empresas, pois em muitas delas não são utilizados sistemas para realizar a medição de suas atividades, e o emprego de indicadores de desempenho proporciona de maneira

O setor de vendas presente em uma organização representa uma ferramenta de busca de recursos no mercado para cobrir suas despesas e atingir seus objetivos, assim desempenha relevância na obtenção de receita para a organização, sendo que a sobrevivência da empresa no mercado irá depender do êxito da comercialização do produto ofertado ao cliente. Desta forma, adequada o monitoramento dos processos, possibilitando a empresa oportunidade de implantar melhorias e corrigir falhas ao decorrer dos seus processos. o desempenho e resultados provenientes da equipe de vendas representa um fator crítico para a saúde e competitividade da empresa no mercado.

Diante do exposto elaborou-se, como elemento norteador desse estudo, a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a gestão do desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como ocorre a gestão do desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as etapas que compõem a gestão do desempenho realizada no setor de vendas da Gráfica Alfa;
- Identificar os indicadores utilizados na medição de desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa;
- Identificar, na percepção dos vendedores, como os indicadores de desempenho contribuem para o alcance das metas individuais e dos objetivos da empresa.

1.2 Justificativa

O interesse pelo tema justifica-se devido à relevância do gerenciamento do desempenho no contexto empresarial. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 21) defendem a importância da medição de desempenho ao afirmarem que “[...] medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

No entanto, apesar de ser uma prática frequente no cotidiano das empresas, medir desempenhos e avaliar resultados não parece ser uma das funções mais simplórias. De início, é preciso ter conhecimento e estabelecer o que deve ser medido e avaliado, e a partir daí definir os recursos mais adequados para a avaliação daquilo que se pretende medir.

Outro aspecto que justifica o estudo é a importância do desempenho do setor de vendas em uma empresa, esta área é de suma importância para busca de recursos no mercado fazendo frente as despesas da organização e, conseqüentemente, o cumprimento das metas traçadas para a equipe de vendas. Para Castro e Neves (2005), a força de vendas tem função essencial na organização, visto que esta é a ‘primeira impressão’ e constitui um meio da empresa levar a sua mensagem aos consumidores.

Costa (2016) afirma que o setor gráfico contribui, de maneira expressiva, para o desenvolvimento social e econômico do Brasil. A impressão de material gráfico como: livros didáticos, livros em geral, jornais e revistas, colaboram para o progresso da educação e cultura. Desta mesma forma, a fabricação de embalagens e impressos promocionais têm justificado sua

importância pois favorece a comercialização contribuindo para o crescimento da demanda agregada e, como consequência para o desenvolvimento econômico.

No setor gráfico a mudança ocorre de um tipo de produção basicamente artesanal para uma produção industrial automatizada. De acordo com Botana (2016), o setor gráfico está a cada ano mais pressionado por dois fatores: os meios de comunicação virtuais e os aspectos ligados a sustentabilidade, o setor gráfico vem analisando, preocupado, sobretudo, em como modernizar, investir e otimizar os seus processos de forma rápida, para permanecer no mercado.

Botana (2016) expõe que os impressos gráficos estão presente no nosso cotidiano. A atividade humana de alguma forma vai estar em contato com algum material impresso. Sendo a atenção maior para a funcionalidade do produto gráfico: leitura, informação, conservação, comunicação e identificação. Desta forma, as gráficas podem ser vistas como empresas que oferecem aos seus clientes soluções completas, disponibilizando serviços diversificados que agrupa desde a impressão convencional à digital, ofertando um portfólio diversificado de produto ou serviço.

A escolha de realizar a pesquisa em uma empresa de pequeno porte com estrutura familiar expõe-se devido à representatividade destas organizações para o cenário gráfico brasileiro, de acordo com dado da Abigraf (2016), as empresas de pequeno porte representam 16,2% do setor. Em seu último Estudo Setorial acerca da Indústria Gráfica no Brasil referente ao ano de 2009, publicado pela Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF) e o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), aponta que as gráficas em sua maioria são gerenciadas por estruturas familiares, que necessitam de apoio gerencial, principalmente nas áreas de vendas, financeira e tecnológica, de acordo com o Estudo Setorial apenas 10% das gráficas com estrutura familiar sobrevivem à terceira geração. Diante este contexto, e a partir de um caso específico, considerando a Gráfica Alfa como foco desta pesquisa, busca-se que este estudo se torne objeto de consulta e uma ferramenta considerável a ser utilizada na tomada de decisão sobre a gestão do desempenho e a utilização das medidas do desempenho, por apresentar de uma forma clara e detalhada uma análise do setor de vendas da empresa. Espera-se também que este estudo contribua para geração de conhecimento mais aprofundado acerca do setor de vendas da organização, apontando características e fatores até então não observados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Desempenho

2.1.1 O que é Desempenho

Para Marras (2011 p.173), desempenho é:

O ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta estabelecida. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Conforme exposto compreende-se que o desempenho de um indivíduo está relacionado as atitudes, habilidades e competências que o mesmo detém, possibilitando a geração de valor para a empresa, fazendo com que o desempenho individual seja relacionado com o desempenho organizacional.

De acordo com Munaretto e Corrêa (2016), são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo de crescimento, Isto denota que o sucesso da organização é apoiado fundamentalmente na competência e desempenho positivo da força de trabalho. Desta forma o desempenho humano torna-se uma condição decisiva para o sucesso de uma organização, conforme corroborado Hitt, Irland e Hoskisson (2008) os recursos intangíveis, dentre eles os recursos intelectuais são uma fonte excedente e mais potente de competências essenciais que servem como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

2.1.2 Conceitos de Gestão de Desempenho

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p.12), a gestão de desempenho pode ser compreendida como um “método alternativo às práticas tradicionais utilizadas para a avaliar o desempenho dos indivíduos”. Avaliar concretamente, possui significado de comparar os resultados atingidos com os desejados, de maneira que somente o trabalho previamente planejado deve ser o elemento de avaliação. Desta forma deve ocorrer não só o confronto entre o que se espera do funcionário em relação ao resultado desejado e a sua atuação diante o as atividades realizadas, mas também a existência de alguma ferramenta ou recurso que permita o acompanhamento do trabalho realizado.

Conforme Souza *et al* (2009), o gerenciamento do desempenho acompanha as transformações da economia e de ordem social que exerceram influência na cadeia produtiva. No passado, com a mecanização do trabalho, a gestão do desempenho era compreendida somente através da ação de avaliar a adequação do indivíduo ao trabalho, a mudança neste panorama teve início após a Segunda Guerra, neste momento as organizações despertaram para

adquirir informações referente as colaborações do trabalho dos indivíduos nas empresas. Esta transformação na maneira de realizar o gerenciamento do desempenho tornou-se essencial para o progresso desse processo, já que insere a concepção de benefícios ao negócio, não reduzindo à adequação individual à atividade estabelecida.

Desta forma podemos entender que a gestão do desempenho do indivíduo é aplicada para avaliar o trabalho que o funcionário realiza, considerando os objetivos, metas e processos organizacionais. O surgimento da necessidade dos administradores orientarem os funcionários a adotar ou reforçar determinadas condutas e comportamentos alinhados as necessidades das organizações fez com que fosse aperfeiçoada a avaliação de desempenho, promovendo para evolução de uma gestão direcionada a desenvolver o desempenho.

Souza *et al* (2009, p. 30) declaram que:

A gestão do desempenho é um processo de alinhamento das estratégias corporativas à identidade da organização (missão e visão), que se desdobra para todos os segmentos e pessoas, para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, com o objetivo de receber e traduzir as influências do ambiente externo (mercado e clientes) para o ambiente interno, promovendo as mudanças necessárias, e possibilitando a adaptação das organizações para sobreviverem a esse cenário de constantes mudanças e competição.

Neste sentido, a gestão do desempenho permite à organização obter conhecimento acerca de quão bem suas decisões estão sendo executadas, o atingimento das metas e, conseqüentemente, o alcance da estratégia e objetivos planejados. A gestão do desempenho proporciona definir critérios de desempenho para as distintas áreas da empresa, promovendo o alinhamento da estratégia ao operacional, acompanhando o cumprimento de critérios de desempenho, estabelecendo ações corretivas necessárias, estimulando e reconhecendo o desempenho desejado. Desta forma, um processo adequado de gestão de desempenho promove o alinhamento da estratégia da organização com os objetivos estabelecidos para as áreas internas da empresa, proporcionando o direcionamento dos esforços dos indivíduos para o resultado esperado.

A gestão do desempenho permite que os colaboradores reconheçam o seu papel dentro da empresa e os resultados que são esperados deles, são criados vínculos de compromissos e responsabilidades entre a organização e colaborador, desta forma Lucena (2004) aponta que o gerenciamento do desempenho direcionado para resultados precisa verificar como os indivíduos percebem sua função na empresa e de que maneira cada um está reconhecendo a responsabilidade de suas atribuições.

2.1.3 Fundamentos da Gestão de Desempenho

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.12), “o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita”.

A abordagem da gestão de desempenho de Brandão e Guimarães (2001), é caracterizada por fases sequenciais e integradas que compreendem a: planejar, acompanhar e avaliar os indivíduos. A etapa de planejamento é referente à definição de metas e objetivos a serem alcançados, promovendo estabelecer mecanismos e recursos necessários para a medição e gerenciamento do desempenho. As etapas de acompanhamento é voltada para corrigir desvios que possam ocorrer durante a realização das atividades. Na fase de avaliação, é o momento onde são quantificadas as informações gerando os dados necessários para comparar os resultados alcançados com o desejado.

Segundo Souza *et al* (2009), um sistema de gestão de desempenho estabelece que no nível estratégico, o planejamento do processo de gestão de desempenho são ligados aos objetivos macros, à visão e missão da empresa, tendo a sobrevivência da organização como resultado esperado. No nível funcional, o foco é direcionado para os objetivos e as metas de cada área de funcionamento da empresa, objetivando à eficácia organizacional. No nível de grupo, a avaliação recai sobre os processos e procedimentos de trabalho, ou seja, sobre as equipes. E por fim, no nível individual, o aspecto a ser avaliado é o resultado do trabalho realizado pelo funcionário, o seu comportamento.

Como observado, a gestão de desempenho está inserida em um processo maior de gestão da organização, pois possibilita a revisão dos, objetivos, estratégias, metas promovendo a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sobrevivência à empresa.

2.1.4 Avaliação de Desempenho e *Feedback*

Conforme relatado por Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho serviu como fonte para o surgimento de técnicas aperfeiçoadas voltadas para o desenvolvimento da gestão de desempenho. Desller (2005, p. 172) afirma que a avaliação de desempenho pode ser definida como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

Para Anthony e Govindarajan (2008), o conceito de avaliação de desempenho obterá sentido somente se vier acompanhado de alguns fatores relacionados às características fundamentais de seus propósitos e processos. Os programas formais de avaliação ajudam a

sistematizar o processo e levam maior certeza para a avaliação. Desta forma, considerando as responsabilidades e objetivos deste momento são desenvolvidos indicadores de desempenho que ajudam no decorrer do processo e enquadra o funcionário sobre a ótica de padrões de desempenho desejados pela organização objetivando o alcance dos resultados esperados.

Bohlander e Snell (2010) afirmam que muitas empresas realizam seu processo de avaliação considerando as realizações dos funcionários, os resultados que eles atingem por meio do seu trabalho, caracterizando um gerenciamento por objetivos. Esta abordagem evidencia ser mais objetiva, pois dá ênfase às contribuições mensuráveis e observáveis dos funcionários, diminuindo a subjetividade dos aspectos relacionados ao desempenho. Segundo Bohlander e Snell (2010), os resultados como dados de vendas, produção, entre outros, apresentam menos subjetividade e portanto, podem ser menos vulneráveis a tratamentos tendenciosos.

Além disso, o *feedback* é outra característica importante presente no sistema de avaliação de desempenho. Conforme Marras *et al* (2011), o *feedback* fornece o momento essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho. Dessa maneira, a avaliação juntamente com o *feedback* fornece uma ótima oportunidade para discutir e eliminar potenciais problemas afim de que um alto grau de desempenho seja atingido.

2.2 Medição de Desempenho

A mensuração do desempenho é um conceito relevante para a administração moderna e, de acordo com Miranda e Silva (2002), sempre houve a preocupação pela medição do desempenho das empresas ou de suas subunidades, pois destes resultados provém a tomada de decisões e diretrizes a serem realizadas pela alta administração da empresa. A melhoria, manutenção, extinção ou melhoria nos processos organizacionais no futuro dependem do resultado da mensuração realizada nos dias atuais.

Segundo Munaretto e Correa (2016), as medidas de desempenho orientam as empresas para investimentos, para definição dos objetivos e comparação da condição real com os resultados desejados, auxilia a previsão promovendo a redução das incertezas. Desta forma, pode ser vista como um instrumento dinâmico que visa a refletir o comportamento da organização.

Segundo Lucena, Araujo e Silva (2011), as medidas de desempenho podem ser vistas como mecanismo de ligação entre o planejado e o realizado e podem também facilitar a identificação de necessidades de treinamento dos funcionários, servir de base para remuneração variável bem como quantificar os ganhos de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 71), “o que se mede é o que se atinge depois”, desta forma, o sistema de indicadores exerce forte influência no comportamento dos funcionários. Neste sentido justifica-se a importância da utilização de uma ferramenta que descreva o desempenho da empresa, considerando aspectos quantitativos e qualitativos.

No processo de medição de desempenho, existe a necessidade de se responder, segundo Miranda e Silva (2002, p. 132), as questões:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Para ser respondido o primeiro questionamento Miranda e Silva (2002, p. 132 *apud* Kaplan e Norton, 1997) afirmam que “o que não é medido não é gerenciado”, e evidenciam motivos para que as organizações utilizem sistemas de medição de desempenho:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Após ser justificada a razão pela qual é importante mensurar, a etapa a seguinte é a definição do que deve ser mensurado e comparado. Conforme Miranda e Silva (2002, p. 133), “para avaliar o desempenho da organização, é necessário definir os aspectos importantes da medição de desempenho e realizar a comparação com características que consideramos relevantes.

Seguindo, após estabelecer os objetivos desejados, a fase seguinte é como realizar a medição de desempenho. No passado, o foco da medição era direcionando da controladoria ou contabilidade, sendo assim os indicadores representavam apenas as medidas financeiras, no entanto nos dias atuais os mecanismo de medição e controle estão se concentrando também para indicadores não financeiros.

2.2.1 Indicadores de Desempenho

Com o objetivo de efetuar o controle dos processos realizados nas organizações, os gerentes e demais colaboradores necessitam de medidas que indiquem o desempenho de suas ações. Marquezan, Diehl e Alberton (2013) apontam que os indicadores de desempenho são

uma das maneiras utilizadas pelas organizações que possibilitam a avaliação destas medidas, mediante atividades de controle e mensuração, que indicam os aspectos de sucesso e necessidade de intervenção por parte da administração para correção de algum desvio, visando a alcançar os objetivos antecipadamente definidos.

Callado, Callado e Andrade (2009) definem os indicadores de desempenho como sendo um instrumento utilizado pelas organizações para quantificar a eficácia ou eficiência de uma decisão tomada pela empresa. Portanto, os indicadores permitem às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Lucena, Araujo e Silva (2011) ressaltam que os indicadores de desempenho proporcionam a verificação das decisões tomadas e, casualmente, realizar correções e readequar o processo existente de gestão. Portanto, um indicador de desempenho permite que a organização consiga ter o conhecimento da evolução dos seus efetivos resultados derivados de suas atividades enquanto unidade de negócio.

A definição correta dos indicadores beneficia o aperfeiçoamento do desempenho dos processos realizados na empresa. A definição correta dos indicadores destaca Horneec (1994) é aspecto crucial para o êxito de uma organização, pois representa sinais vitais que qualificam e quantificam a maneira como as tarefas de um processo alcançam suas metas. Ainda para Horneec (1994, p.192), ao implementar um sistema de mensuração de desempenho as empresas alcançam:

- O alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos e a missão da empresa;
- Maior satisfação dos clientes;
- Oportunidades de monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas;
- Desempenho eficaz e eficiente em longo prazo;
- Oportunidade de implementar processos de mudança menos traumáticos, por meio da definição e recompensa do novo comportamento.

Miranda e Silva (2002) evidenciam que, para cada área de funcionamento da empresa, podem ser desenvolvidos grupamentos distintos de indicadores de desempenho, sendo considerado as suas particularidades, os indicadores podem ser desenvolvidos nos processos de orçamento, planejamento, provenientes de aspectos externos, como clientes e concorrentes, ou de informações passadas da organização. Os indicadores estabelecem critérios de desempenho a serem atingidos e ultrapassados, e se apresentam de diversas classificações e formas. A classificação mais comum destes indicadores, conforme Callado, Callado e Almeida (2008), é

sua divisão em financeiros, expressos em moeda, ou não financeiros, expressos em diversas unidades de medida, quantitativas ou qualitativas.

2.2.1.1 Indicadores Financeiros

As atividades financeiras e não-financeiras devem ser consideradas e incluídas no sistema de medição de desempenho. Anthony e Govindarajan (2008) ressaltam que os medidores de desempenho devem ser constituídos de maneira a considerar a atividade econômica das empresas, estabelecendo ligação com as metas e objetivos, de forma a considerar o ambiente interno e externoda organização.

Callado, Callado e Almeida (2008) evidenciam os indicadores financeiros como uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Este tipo de indicador possui sentido histórico, remete a dados já ocorridos, sendo expresso o resultado após o encerramento de uma atividade ou de uma estratégia. Pode ser considerado exemplos de indicadores financeiros: lucro e retorno sobre os investimentos, faturamento de vendas, dentre outros.

Marquezan, Diehl e Alberton (2013) apontam que as empresas utilizam os indicadores financeiros tradicionalmente para a avaliação de seu desempenho. Estes proporcionam mais clareza para alta administração quanto ao seu entendimento. Anthony e Govindarajan (2008) ressaltam que a importância dos resultados financeiros estabelece ligação com o retorno de investimento no capital. O *Balanced Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (1997), possui um panorama de indicadores sendo ferramenta utilizada para avaliação de desempenho, englobando aspectos financeiros satisfazendo a necessidade de informação por parte dos proprietários das empresas.

Em contrapartida, a utilização única e exclusiva deste tipo de indicador é alvo de severas críticas. Destaca-se a visão de Kaplan e Norton (1997) sobre estes serem indicadores de ocorrência não sendo adequados para a orientação e avaliação do rumo da empresa em cenários competitivos, pois não conseguem fornecer orientações apropriadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã pelas empresas para ser criado valor financeiro futuro. De acordo com Bonfim, Teixeira e Callado (2013), as medidas financeiras são alvo de críticas por fornecerem informações incompletas, de cunho histórico direcionando-se exclusivamente para o curto prazo, bem como por não proporcionar uma associação com os objetivos organizacionais.

Callado, Callado e Andrade (2008, p. 10) salientam que “embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a esta temática, elas não devem ser esquecidas

na avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas”.

2.2.1.2 Indicadores Não Financeiros

De acordo com Bonfim, Teixeira e Callado (2013), enquanto a literatura tem revelado que, no passado, as organizações baseavam suas decisões levando em consideração apenas as informações financeiras, provenientes da análise contábil - financeira das empresas, nos dias atuais as tomadas de decisão englobam um número maior de elementos, exigindo dos executivos atenção para medição de aspectos não financeiros como: qualidades dos produtos, satisfação de clientes, retenção de clientes, participação no mercado, fidelidade dos clientes, habilidades estratégicas e inovação.

Para Callado, Callado e Andradre (2009), o indicador não financeiro evidencia uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não financeiro é compreendido em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Ribeiro, Macedo e Marques (2012) definem que as medições não financeiras são melhores medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, considerando que as medidas não financeiras são mais adequadas para auxiliar os gestores a direcionarem suas ações em aspectos de longo prazo.

Marquezan, Diehl e Alberton (2013) ressaltam acerca dos indicadores não financeiros, não possuem, na sua grande maioria, a capacidade de transmitir informações com maior facilidade, para os diferentes níveis de uma organização. Munaretto e Correa (2016) identificaram como vantajosas o uso desse tipo de medida, por demonstrarem diversos aspectos do desempenho, ponto que impulsionam sua utilização.

Bonfim, Teixeira e Callado (2013) apontam que os indicadores não financeiros poderão proporcionar contribuições valiosas à gestão, se de fato estiverem alinhado ao indicador financeiro, proporcionando o combinação entre a perspectiva de longo prazo com base em informações sólidas proporcionadas pelos indicadores financeiros.

Marquezan, Diehl e Alberton (2013) afirmam que a consideração de aspectos não financeiros na avaliação de desempenho é um dos grandes desafios da gestão nos dias atuais. A avaliação de desempenho direcionada apenas para a área financeira está sendo aos poucos abandonada pelas empresas, pois em alguns casos os indicadores financeiros podem não reproduzir o desempenho verdadeiro da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), é importante para as organizações informações financeiras e não financeiras para ser avaliado o desempenho empresarial, considerando que a utilização

de um grupo de indicadores não elimina o outro, de fato ambos os indicadores fornecem informações que se complementam, e que são fundamentais e indispensáveis para a avaliação da gestão da empresa.

2.3 Vendas

Segundo Kotler (2012, p. 232), vendas pode ser entendida como um mecanismo de comunicação verbal direta utilizados para explicar como serviços, bens ou ideias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes em potencial.

Para Castro e Neves (2005), a venda pode ser definida como uma ferramenta de comunicação onde determinado vendedor consegue satisfazer ou reconhecer às necessidades de quem deseja comprar beneficiando em certo período de tempo os envolvidos.

De acordo com Las Casas (2012), o departamento de vendas ocupa lugar de destaque nas organizações em decorrência do crescimento do *marketing* e aumento das exigências dos clientes, com a tendência ao maior consumo, eles passam a exigir mais das empresas. Ainda segundo Las Casas (2012), o departamento de vendas possui papel fundamental na adaptação das empresas a novos hábitos de consumo, pois funciona como meio de oferecer aos clientes serviços de esclarecimento, orientação e pós-venda.

Cobra (2014), ressalta que as atividades pertencentes ao setor de vendas são fatores críticos quanto a manutenção do negócio, pois através dos vendedores é realizados a comunicação diária com os clientes da empresa que por meio contato pessoal, auxiliam a promover a imagem que a empresa almeja reproduzir.

Para Castro e Neves (2005, p. 128), as vendas possuem grande importância no que se refere aos seguintes fatores:

- Manutenção do negócio: o departamento de vendas desempenha papel relevante na obtenção de receita, uma vez que, sem realizar vendas, a organização não conseguirá obter os recursos necessários para cobrir seus custos e se manter no mercado;
- Aperfeiçoamento de serviços e produtos: as empresas necessitam de vendedores para desenvolver mercados. Por meio dos vendedores é mantido o contato com os clientes, recebendo sugestões, elogios ou reclamações;
- Desenvolvimento de profissionais: o profissional de vendas é geralmente um indivíduo que aprende a ser flexível dado os diversos perfis de clientes com que precisa se relacionar.

A partir do exposto, percebe-se a importância de uma equipe de vendas qualificada, para Castro e Neves (2005, p. 128) “o vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, e representa uma das maneiras de a empresa levar a sua mensagem aos grupos de consumidores desejados”. Justamente por isso, deve-se direcionar uma especial atenção para o gerenciamento e desenvolvimentos da força de vendas.

2.3.1 Desempenho em Vendas

Considerando a importância do papel do vendedor para a manutenção da empresa no mercado, Cobra (2014) afirma ser necessário que o profissional de vendas adquira as atitudes da empresa, regras, conceitos e competências para a função, que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas.

Diante disso, Castro e Neves (2005) ressaltam que as empresas procuram implantar estratégias para controlar, motivar e recompensar seus vendedores dado um determinado desempenho. Nesse contexto, as empresas vem adotando sistemas que possibilitem o gerenciamento de desempenho satisfatório da equipe de vendas, acarretando, conseqüentemente, um atendimento de qualidade orientado para seus clientes.

Kotler (2012) afirma que as organizações devem ter sua atenção concentrada em seus colaboradores e seus clientes. Juntos, eles formam a cadeia de lucro que relaciona a rentabilidade da empresa e desempenho superior de seus funcionários.

Cobra (2014) resalta a importância de realizar dentro das organizações procedimentos de controle gerencial entre eles a avaliação de desempenho possibilitando que os gestores alcancem o conhecimento integral do potencial humano que os vendedores detém. A partir dessa avaliação, também fica possível que cada gerente ou supervisor detenha consciência que seu papel é de fundamental importância, para que a equipe caminhe alinhada com os objetivos organizacionais.

Las Casas (2012) evidencia que para se ter um bom desempenho nas vendas, a empresa deve estabelecer suas metas de forma clara, selecionar vendedores que se encaixem com o perfil da empresa e estabelecer estratégias de vendas. É importante para os vendedores obter clareza com relação a definição dos objetivos a serem alcançados e as responsabilidades que eles devem ter com a empresa. O controle da equipe deve ser estruturado obedecendo o planejamento estabelecido. Com isso, será possível medir o desempenho, identificar os aspectos fortes e fracos e melhorar o que for preciso, se aperfeiçoando com o treinamento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, segundo Rampazzo (2015, p. 49), “é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos, soluções em qualquer área do conhecimento.” Neste sentido a pesquisa é uma ação direcionada para a solucionar os problemas mediante a utilização do método científico.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa em Relação ao Objeto

A pesquisa descritiva é o foco deste estudo. Para Rampazzo (2015, p. 53), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá – los.”. Descrever é narrar sem influenciar o objeto. Ou seja, na pesquisa descritiva, o pesquisador não influencia o resultado, não muda as condições para que o objeto evidencie a característica estudada.

3.2 Classificações da Pesquisa Quanto à Forma de Abordagem

A metodologia deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, de caráter descritivo e de natureza qualitativa.

Bruyne *et al* (1997) afirmam que utiliza-se do estudo de caso pois permite analisar intensivamente e compreender a situação real vivenciada em uma organização com a intenção de investigar detalhadamente as situações ocorridas trazendo o contexto total de um fenômeno. Da mesma forma, Yin (2015) ressalta que, o estudo de caso colabora para a compreensão dos fenômenos organizacionais, individuais, políticos e sociais. Para Gil (2010), o estudo de caso é uma técnica metodológica que abrange profundamente objetos individuais ou diversos, permitindo-o conhecer de forma ampla.

3.3 Técnicas de Pesquisa Para Coleta de Dados

Em relação à técnica de pesquisa, foi utilizada a observação direta mediante a aplicação de roteiro de entrevista. De acordo com Marconi e Lakatos (2015, p.111) “técnicas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte da coleta de dados”.

Segundo Yin (2015, p. 68), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas de dados, como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

No presente estudo, a coleta de dados combinou a aplicação das seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas e análise documental. A entrevista semiestruturada foi a técnica utilizada na pesquisa, Marconi e Lakatos (2015, p. 111) afirmam que a entrevista é uma “conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p.72), “as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

O estudo de caso realizado, quanto aos procedimentos amostrais podem ser classificados como não-probabilísticos, mais propriamente baseados na intencionalidade e acessibilidade do pesquisador. Neste cenário, o pesquisador é responsável pela seleção das unidades amostrais. Segundo Malhotra (2012), as amostras por conveniência são recomendadas para pesquisas descritivas. Os participantes da pesquisa são compreendidos em duas categorias de profissionais: membro da diretoria e os vendedores da empresa.

A composição da amostra pretendeu representatividade dos indivíduos envolvidos. Resulta também da disponibilidade e aceite dos profissionais para participar da pesquisa. De início, foram feitas consultas pessoais aos membros dos dois grupos, a partir de explicações e esclarecimentos em relação aos objetivos e finalidades do estudo. Resultando, desta forma, uma amostra não-probabilística, por intencionalidade. Abaixo segue Quadro 1 com a descrição do perfil dos entrevistados:

Quadro 1: Dados sobre os Indivíduos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Tempo de Empresa	Formação
Diretor	30 anos	12 anos	Pós - graduação
Vendedor 1	25 anos	2 anos	Superior completo
Vendedor 2	43 anos	15 anos	Ensino médio completo
Vendedor 3	54 anos	4 anos	Superior completo

Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

3.5 Análise dos Dados

Os dados documentais foram analisados de forma a obter um histórico da organização, auxiliando no entendimento do funcionamento do setor, para contextualizar a gestão do desempenho estudada neste trabalho.

A coleta das evidências foram realizadas por meio de entrevistas. Foram entrevistados 03 vendedores do setor e o diretor da empresa, responsável pela gestão do setor de vendas. As entrevistas tiveram a duração média de vinte a trinta minutos e foram realizadas pela autora deste estudo. As entrevistas foram gravadas digitalmente e realizada a transcrição dos relatos.

Ao coletar os dados, ocorreu a aplicação da análise de conteúdo, com o objetivo de serem respondidas os objetivos da pesquisa, os dados coletados previamente foram analisados, por meio da análise categorial que conforme Bardin (2011) consiste em retirar do texto trechos importantes e serem formadas categoriais de agrupamento. A opção pela análise categorial se justifica no aspecto de que segundo Bardin (2011) é desejado realizar a abordagem considerando o total do tema, classificando-o pela repetição ou falta de termos de sentido.

O Quadro 2 traz as principais categorias do trabalho e suas correlações com os objetivos da pesquisa. O objetivo do Quadro 2 é evidenciar a ligação entre as categorias e os pontos abordados durante a pesquisa, com o intuito de levantar as informações necessárias para responder os problemas da pesquisa. Foram identificados elementos que puderam ser consolidados em categorias temáticas. O Quadro 2 a seguir ilustra os componentes e as categorias temáticas formadas.

Quadro 2: Componentes e Categorias Temáticas

Componentes	Categorias	Objetivos
Entendimento da gestão de desempenho	Composição do processo de gestão de desempenho	01
Definição de metas e objetivos		
Acompanhamento		
Avaliação de desempenho		
Alcance dos resultados		
Instrumento para tomada de decisões	Indicadores de desempenho em vendas	02,03
Influenciador no comportamento dos vendedores		
Ferramenta imparcial		
Instrumento para desenvolvimento de pessoas		
Mecanismo para avaliação de desempenho		

Fonte: Proposta da pesquisa (2017)

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada. Foram analisados os dados coletados nas entrevistas realizadas, junto ao diretor administrativo e três vendedores da empresa. Nesse contexto, serão apresentadas as análises, dentro de cada categoria de percepção, a partir do objetivo do estudo. Nesta pesquisa, para fins de anonimato da empresa estudada, foi adotado o nome Gráfica Alfa para identificação fictícia da organização. Os questionamentos referentes ao instrumento de pesquisa estão dispostos nos apêndices A e B.

Na primeira seção para realizar o estudo de caso faz-se necessário contextualizar a empresa e seu setor de vendas. Nas seções seguintes, a partir dos depoimentos coletados, será abordado todo o contexto referente à composição do processo de gestão de desempenho ocorrido na empresa, os indicadores de desempenho utilizados, e a influência dos indicadores de desempenho para o alcance de metas individuais dos vendedores e da empresa, baseados nos depoimentos do diretor da empresa e dos funcionários do setor de vendas.

4.1 Caracterização da Empresa

A Gráfica Alfa é um empresa familiar que possui uma administração centralizada, tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária. As decisões organizacionais são divididas entre o proprietário/fundador e seu filho, que é sócio da empresa e atua na direção administrativa e comercial. A empresa tem sua sede na cidade de João Pessoa, constituída em 1987, a empresa é de pequeno porte e emprega 82 funcionários. A organização atua na pré-impressão, impressão e acabamento de produtos gráficos: *folders*, revistas, livros, sacolas e embalagens que tenham como matéria-prima papel. A empresa em estudo fornece os seus serviços para diversificados segmentos: editorial, promocional, embalagens, personalizado, sendo seus principais clientes por ordem de relevância: as empresas privadas, pessoas físicas e órgãos públicos

A empresa estudada iniciou suas atividades como prestadora de serviços de encadernação de livros. Após esta fase iniciou os investimentos na área de impressão com a aquisição de impressoras tipográficas, iniciando o fornecimento de impressos.

No ano 1995, investindo em novas tecnologias, a empresa ingressou em um novo processo com a impressão por meio do sistema *off-set*, que diversificou ainda mais o seu tipo de trabalho, possibilitando a Gráfica Alfa oferecer a impressão de grandes tiragens. A organização acredita que o acompanhamento dos avanços tecnológicos é condição fundamental para seu desenvolvimento, deste modo, a gráfica no ano de 2002 investiu no desenvolvimento

dos processos gráficos de pré-impressão e acabamento, possibilitando oferecer ao cliente uma solução gráfica completa.

A Gráfica Alfa apresenta sua missão e visão conforme exposto abaixo:

MISSÃO: Produzir serviços gráficos com excelência de qualidade assegurando a satisfação plena do cliente.

VISÃO: Permanecer no mercado gráfico como uma empresa geradora de soluções inovadoras e de alta precisão nos serviços prestados.

4.1.2 Caracterização do Setor de Vendas

O setor de vendas da Gráfica Alfa é composto por cinco funcionários, sendo três vendedores externos e dois assistentes comerciais responsáveis pela realização dos orçamentos e suporte aos vendedores externos. Os assistentes comerciais também realizam vendas internas, atendendo aos clientes que se deslocam até a Gráfica para realizar algum tipo de serviço. O setor é gerenciado pelo diretor administrativo da organização, que é responsável pelo acompanhamento, desenvolvimento e avaliação da equipe de vendas.

Na empresa estudada, a área de vendas é determinada por território, e bem como por clientes considerados 'grandes'. Permitindo desta forma a identificação das necessidades dos clientes promovendo a melhoria na prestação dos serviços.

Os vendedores do setor realizam o gerenciamento das suas áreas de atuação a partir do território geográfico definido pela empresa, é de responsabilidade de cada vendedor por gerar e manter o volume de vendas. Cada vendedor define de qual o melhor método de atender os seus clientes, sabendo onde cada um está localizado e qual a frequência de realizar suas visitas. Os profissionais de vendas tem o conhecimento das suas funções e de suas metas de vendas que devem ser alcançadas.

O desempenho da equipe de vendas interna e externa é monitorado. Os dados efetivos de desempenho são coletados, analisados e avaliados através dos indicadores de desempenho e comparados com os resultados esperados. O desempenho é acompanhado pelos vendedores e pela empresa, diária, semanal e mensalmente.

4.2 Composição do Processo de Gestão de Desempenho da Gráfica Alfa

Os dados apresentados a seguir foram coletados através de pesquisa documental, e das informações obtidas através das entrevistas.

O Diretor da empresa relata:

Nós consideramos críticos para nossa sobrevivência: os resultados que os vendedores entregam com relação ao processo de vendas e o atendimento ao cliente que nós realizamos. Consideramos o que o setor de vendas possui extrema importância para continuarmos no mercado”.

Conforme observado na fala do Diretor, o processo de gestão de desempenho no setor de vendas tem como objetivo monitorar e medir dois aspectos que a empresa considera importante: os resultados dos vendedores e o atendimento ao cliente. Corroborando com o posicionamento da empresa, Avelino, Nunes e Sarsur (2016) afirmam que ao decorrer dos tempos pode-se observar a evolução da medição do desempenho direcionada para aspectos de interesses específicos. Pode-se perceber que, os sistemas de medição evoluíram e foram agregando diversos atributos relacionados à gestão de pessoas, clientes, processos, recursos intangíveis e sustentabilidade. Conforme Miranda e Silva (2002), para gerenciar e avaliar o desempenho da empresa, é preciso definir quais os atributos importantes da medição de desempenho e compará-los com características que julgamos importantes em relação a um objeto que definimos. Neste sentido a Gráfica Alfa direciona seus recursos para o gerenciamento do desempenho do setor de vendas e os aspectos inerentes deste: resultados e clientes, a empresa considera o setor como fator crítico para a sua sobrevivência. Segundo Las Casas (2012), independentemente do tipo de negócio, a organização visa a vender para obter receita. E a única área diretamente responsável por trazer lucros é a da equipe de vendas. Desta forma pode-se reconhecer o desempenho resultante da equipe de vendas como de fundamental importância para a manutenção do negócio e alcance dos objetivos da empresa. Cobra (2014) ressalta a importância de implantar dentro das organizações métodos que auxiliem o desempenho positivo da força de vendas para que os gestores e funcionários alcancem o conhecimento integral do seu potencial e nível de contribuição para a empresa. Neste sentido, a Gráfica Alfa realiza o gerenciamento da equipe de vendas através das práticas da gestão de desempenho, visando a alcançar alto desempenho dos seus vendedores e, consequentemente, atingir seus objetivos organizacionais.

4.2.1 Etapas do Processo de Gestão de Desempenho no Setor de Vendas

Partindo da análise dos documentos e das descrições e situações contadas através das entrevistas, neste tópico serão abordadas as etapas e características que envolvem o processo de gestão de desempenho realizado no setor de vendas da Gráfica Alfa.

Quando indagado acerca das etapas e descrição do processo de gestão de desempenho realizado no setor de vendas, o Diretor da empresa relata:

“No setor de vendas tem início o planejamento, onde são estabelecidas os objetivos para o setor de vendas, as metas dos vendedores...o acompanhamento e monitoramento do desempenho é realizado através dos indicadores de desempenho que utilizamos no setor... é feito um acompanhamento intermediário por semana do progresso das metas estabelecidas...ao final do mês, é feita uma avaliação final de forma informal, e o *feedback*, onde é apontado se o vendedor cumpriu suas metas, conseqüentemente, havendo o cumprimento destas metas, ocorre o reconhecimento e premiação, caso não seja atingido o objetivo, procura – se realizar uma orientação, ou correção de algum comportamento ineficiente, e desta forma, inicia - se um novo ciclo para a semana seguinte”.

Analisando o apontado pelo Diretor, o processo de gestão do desempenho na prática pode ser definido em quatro etapas: definição de objetivos e metas, o acompanhamento do desempenho, a avaliação e o *feedback*. A Gráfica Alfa realiza a gestão de desempenho através de etapas interligadas que buscam atender à necessidade da empresa quanto ao mapeamento e acompanhamento dos aspectos de desempenho e resultados da equipe de vendas. As fases do processo de gestão de desempenho realizado promovem a definição de padrões de desempenho desejados e acompanhamento das atividades realizadas pelos vendedores direcionando-os para o alcance dos resultados e desempenho almejados, alinhando os vendedores aos objetivos da empresa. Neste sentido, Cobra (2014) ressalta que a gestão da equipe de vendas deve ser feita por meio de planejamento e processos bem definidos. Com isso, será possível medir o desempenho, identificar os pontos fortes e fracos e realizar melhorias.

Pode-se reconhecer que a realidade da gestão de desempenho realizado na Gráfica Alfa vai ao encontro dos aspectos apontados por Souza *et al* (2009). Estes autores afirmam que a gestão do desempenho é um processo que possibilita alinhar a missão e visão da empresa às estratégias organizacionais, inserindo a perspectiva de contribuição o negócio, e não apenas reduzindo a adaptação do homem ao trabalho.

Na ótica dos vendedores as etapas do processo de gestão de desempenho são compreendidas conforme depoimentos abaixo:

“Acho que as etapas que compõem o processo podem ser definidas em planejamento, acompanhamento na semana, avaliação e *feedback* no final do mês, estabelece objetivo e meta.” (Vendedor 1)

“O processo realizado aqui na gráfica podemos descrever a parte das metas, acompanhar semanalmente, avaliar e receber o *feedback*.” (Vendedor 2)

“Nós temos as metas, o momento de acompanhar, a avaliação e está vinculado e a parte do *feedback* não ocorre a avaliação de comportamentos”. (Vendedor 3)

Conforme relatos dos vendedores acima, é possível reconhecer que o processo de gestão de desempenho é identificado de forma similar entre o Diretor e os vendedores do setor. O sistema de gestão de desempenho inicia com a fase de definir objetivos e metas, esta atividade é realizada pelo proprietário da empresa juntamente com o Diretor, conforme será exposto mais adiante, logo após, com a utilização dos indicadores é realizado o acompanhamento semanal do desempenho e dos resultados, para verificar como o vendedor evoluiu no cumprimento das metas combinadas previamente, e ao final do ciclo ocorre uma avaliação mensal dos resultados alcançados onde são apresentados os dados consolidados dos indicadores, e na sequência o colaborador é realizado o *feedback* considerando o desempenho mensal do vendedor.

Pode-se reconhecer que o processo de gestão de desempenho realizada pela Gráfica Alfa mantém relação com o apontado por Brandão e Guimarães (2001) e Souza (2009). Estes autores comentam que a gestão de desempenho permite comparar o trabalho realizado pelo funcionário com os padrões estabelecidos pela empresa, existindo também neste processo instrumentos que possibilitem acompanhar o desempenho dos funcionários possibilitando a correção de falhas e alinhamento das pessoas com os objetivos das organização, impulsionando os vendedores para cumprirem suas metas. Sendo assim, a gestão de desempenho a Gráfica Alfa está envolvida com aspectos de planejar, acompanhar, avaliar e realizar *feedback* com os vendedores. Conforme os resultados do estudo a gestão realizada na empresa é de fundamental importância para o desenvolvimento dos vendedor contribuindo para o alcance das metas e objetivos.

4.2.1.1 Definição de Objetivos e Metas

A partir dos comentários, e descrição dos entrevistados, a aplicação prática do sistema de gestão de desempenho da Gráfica Alfa inicia com o processo de definição de objetivos e metas. O Diretor aponta que:

“As metas do setor são definidas no final do ano considerando nosso planejamento e objetivos para o ano seguinte, na definição de metas dos vendedores também é considerada a capacidade, perfil deste vendedor, e o histórico do mesmo na empresa.”

Analisando o relato do Diretor observa-se que a Gráfica Alfa realiza a definição de seus objetivos e metas para os vendedores de acordo com seu planejamento e necessidades para o ano seguinte, na definição de objetivos e metas a Gráfica Alfa também analisa o perfil e capacidade de contribuição de cada vendedor, podemos considerar esta fase de fundamental importância para o desenvolvimento da gestão de desempenho na empresa, pois os objetivos e metas norteiam as ações e atividades que devem ser desempenhadas pelos vendedores e traduzem as medidas de desempenho desejadas pela organização. Souza e Correa (2014) apontam que as metas expressam os resultados que os empregados devem atingir para o cumprimento dos propósitos da organização. Percebemos que na Gráfica Alfa a prática adotada é que os objetivos e metas dos vendedores são definidos pela alta administração da empresa, sem participação ou negociação com vendedores. Neste sentido Munaretto e Correa (2016) discorrem que a definição de objetivos deve ser realizada do nível estratégico para as demais áreas de funcionamento da empresa, desta forma possibilitando o alinhar os objetivos de cada colaborador com os objetivos macros da empresa. No entanto, para Anthony e Govindarajan (2008) ao definir metas específicas as empresas deveriam realizar este processo juntamente com o colaborador, permitindo ao funcionário a oportunidade de apontar como poderia contribuir da melhor forma para o alcance dos resultados, deste modo a empresa pode reforçar o nível de comprometimento do funcionário, tornando-o mais responsável para cumprir suas metas. Tomando como base o observado por Anthony e Govindarajan (2008), a definição de objetivos e metas da Gráfica Alfa poderia ser beneficiada com a participação dos vendedores neste processo, desta forma contribuindo para o aumento do nível comprometimento e senso de responsabilidade dos vendedores para o cumprimento das metas e alcance dos resultados desejados.

É possível identificar a relação entre os objetivos da organização e a gestão de desempenho segundo as falas dos vendedores:

“A gestão do desempenho possibilitou o setor andar de forma mais certa, com objetivos mais claros e mensuráveis...” (Vendedor 1)

“O seu trabalho acaba sendo alinhado com o objetivo da empresa, uma vez estabelecido o que a gráfica quer, fica muito mais fácil para o vendedor ter clareza do resultado que a empresa espera.” (Vendedor 3)

A partir dos relatos dos vendedores 1 e 3 pode-se reconhecer a contribuição da gestão de desempenho para a clareza das metas, proporcionando objetivos mensuráveis para os vendedores. O vendedor 3 ainda ressalta que a gestão de desempenho proporcionou o alinhamento do seu trabalho com o objetivo da empresa. Os relatos dos vendedores confirmam o que foi exposto por Lucena, Araujo e Silva (2011) acerca dos objetivos, segundo os autores os objetivos e metas no processo de gestão deve expressar com clareza o que a empresa espera dos funcionários, e estes por sua vez devem reconhecer a importância destes objetivos para a manutenção do negócio da organização.

4.2.1.2 Acompanhamento de Desempenho e Resultados

Em seguida a definição de objetivos e metas, ao longo do processo é realizado o acompanhamento do desempenho dos funcionários e dos resultados do setor, podemos reconhecer que nesta etapa o objetivo é de reconhecer falhas na execução das tarefas, e intervir para corrigir as condutas adequadas, com esta fase do processo de gestão de desempenho é possível a organização melhorar seus resultados e conseguir atender seu cliente de forma mais eficiente possibilitando identificar às suas necessidades, abaixo segue relatos do Diretor e dos vendedores de como é realizada esta etapa na empresa:

“O acompanhamento e monitoramento do desempenho é realizado através dos indicadores de desempenho que utilizamos no setor. A partir da utilização destes indicadores, conseguimos monitorar e avaliar os resultados alcançados. O desempenho é acompanhado com os vendedores.” (Diretor)

“Quando acompanhamos e medimos os resultados, é possível identificar pontos de melhoria a ser realizados no processo ajudando assim o vendedor trabalhar melhor e a conseguir o resultado esperado.” (Diretor)

Os relatos dos vendedores:

“Ao acompanhar o desempenho a empresa consegue ajudar os vendedores a realizar uma negociação com o cliente, ajuste de preço em

algum orçamento que nós estamos tentando fechar pedido.” (Vendedor 2)

“Através do acompanhamento semanal com os indicadores e *feedback* conseguimos identificar juntamente com o nosso gestor falhas e fatores que influenciavam para o não fechamento do pedido, permitindo que atendêssemos e identificássemos melhor as necessidades dos nossos clientes.” (Vendedor 3)

Conforme relatado na Gráfica Alfa a partir das informações dos indicadores de desempenho de vendas é realizado o acompanhamento dos vendedores de forma pontual, neste período é realizado diálogo periódico entre Diretor e vendedor. A empresa realiza uma reunião semanal com todos os funcionários do setor no intuito de acompanhar a evolução do desempenho dos vendedores e verificar os resultados. A partir desse encontro a empresa identificar falhas ou desvios que estão interferindo para os alcance dos resultados esperados. Para Brandão e Guimarães (2001) o acompanhamento é compreendido como uma atividade cotidiana, realizada pela gerência ou supervisão para verificar como está sendo executado as atribuições dos funcionários, sendo possível a identificação de problemas ou desvios que possam estar interferindo na obtenção do resultado desejado sendo necessário que o funcionário e gestor desenvolvam ações que possam corrigir os problemas identificados. O Diretor aponta como ocorre o acompanhamento do cumprimento das metas na empresa:

“Os vendedores possuem metas de vendas semanais para que nós possamos acompanhar o alcance da meta mensal, este acompanhamento é de fundamental importância para o planejamento das ações da empresa e conseqüentemente para direcionar os vendedores, nosso acompanhamento também ocorre no dia-a-dia orientando os vendedores de acordo com a necessidade identificada na reunião.” (Diretor)

Analisando o exposto pelo Diretor o acompanhamento na empresa também acontece no dia-a-dia, os vendedores recebem diariamente o indicador de vendas, informando o valor faturado para que possam acompanhar seus resultados, verificando a necessidade de direcionar maiores esforços para o alcance das metas, caso seja identificado resultados negativos. O Diretor também relata que de acordo com o panorama identificado na reunião através dos resultados dos indicadores, a empresa consegue oferecer suporte aos vendedores.

Os profissionais de vendas da empresa relatam que o suporte do acompanhamento da Gráfica Alfa acontece através de negociação com o cliente ou ajuste de orçamento para fechamento de pedido. Bohlander e Snell (2010) afirmam que o acompanhamento do gestor deve acontecer periodicamente, e não apenas ao final do período, para que as medidas de correção, se necessárias, possam ser tomadas a tempo. Adicionalmente percebemos diante deste cenário a relevância que os indicadores de desempenho exercem para o monitoramento e acompanhamento do desempenho dos vendedores, os medidores de desempenho atuam como sinais vitais para o alcance de resultados da Gráfica Alfa, neste sentido confirma-se a realidade encontrada na Gráfica Alfa com o observado por Callado, Callado e Andrade (2009) os autores relatam que um indicador de desempenho permite que a empresa possa acompanhar seus processos diários e os resultados provenientes de suas ações, o progresso dos legítimos resultados consequentes de suas atividades e, se necessário, realizar a correção e readequação do corrente processo de gestão.

4.2.1.3 Avaliação de Desempenho e *Feedback*

A etapa seguinte do sistema de gestão de desempenho é a avaliação de desempenho que apresenta componentes como avaliação de resultados, e a utilização de indicadores como ferramenta principal do processo. Neste momento a Gráfica Alfa tem como finalidade comparar o executado com o planejado. Confirmando a ligação entre prática e teoria Desller (2005, p. 172) afirma que a avaliação de desempenho pode ser definida como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.”

Acerca da avaliação de desempenho realizada na empresa o Diretor aponta:

“No final do mês, é realizada uma avaliação final de forma informal, e o *feedback*, onde é verificado se o colaborador conseguiu cumprir suas atividades e atingiu suas metas, consequentemente, havendo o cumprimento destas metas são oferecidos recompensas financeiras e reconhecimento.”

Analisando o exposto o Diretor relata que a empresa realiza sua avaliação de desempenho de acordo com padrões pré- estabelecidos, ou seja verificando o cumprimento das metas estabelecidas para cada vendedor, neste sentido Marras *et al* (2011) afirmam que muitas empresas realizam seu processo de avaliação considerando as contribuições mensuráveis dos funcionários, os resultados atingidos diante do seu trabalho, caracterizando um gerenciamento por objetivos. Desta forma pode-se reconhecer que os aspectos comportamentais dos

funcionários não são monitorados e avaliados, Bohlander e Snell (2010) relatam que a empresa se beneficiaria com a adoção de métodos comportamentais para a avaliação de desempenho, pois as técnicas comportamentais possibilitam dados direcionados para de que forma as pessoas realizam suas atividades e, portanto podem agregar maior valor para o desenvolver os colaboradores.

Acerca da avaliação de desempenho na empresa o Diretor ainda relata:

“Os indicadores de desempenho são a base para realizarmos nossa avaliação, no processo de avaliação, eu diria que avaliamos os pontos que consideramos mais importantes e críticos, sendo estes; o resultado do vendedor, e o atendimento ao cliente. Nós monitoramos estes dois fatores através dos indicadores e depois realizamos a avaliação de acordo com as metas estabelecidas”.

Conforme fala do Diretor, a Gráfica Alfa realiza sua avaliação de desempenho de maneira informal, não existindo um sistema que possibilite registros e estruturação da avaliação, neste momento percebeu-se divergência entre o ocorrido na empresa e o defendido pela literatura especializada, conforme Gil (2011) é importante para uma organização adotar um sistema de avaliação de desempenho estruturado com técnicas elaboradas. É uma maneira de evitar realizar que avaliação seja feita sem aprofundamento de forma tendenciosa. O processo de avaliação apesar de não possuir método estruturado a Gráfica Alfa avalia os vendedores de acordo com as informações e resultados advindos dos indicadores de desempenho considerando as responsabilidades e objetivos deste momento, neste sentido Anthony e Govindarajan (2008) relatam que para a avaliação de desempenho são desenvolvidos indicadores de desempenho que ajudam no decorrer do processo e enquadram o funcionário sobre a ótica de padrões de desempenho desejados pela organização levando maior certeza e imparcialidade para avaliação de desempenho. Corroborando com o panorama da avaliação de desempenho que ocorre na Gráfica Alfa, Miranda e Silva (2002) ressaltam que as organizações tem utilizado diferentes instrumentos para a avaliação de desempenho, as empresas buscam desenvolver ou adequar estes mecanismos às suas necessidades e aplicação.

No que se refere aos critérios analisados na avaliação de desempenho da Gráfica Alfa, o Diretor relata:

“Nós realizamos a avaliação através da análise de duas capacidades: foco no resultado: no sentido do vendedor entregar resultados, cumprindo suas metas de vendas de maneira consistente dentro dos

prazos estabelecidos. O outro foco é no cliente: o vendedor deve manter suas ações e direções no foco do cliente”.

Analisando o contexto apresentado percebe-se que os critérios de desempenho avaliados pela empresa são compreendidos em dois aspectos: foco nos resultados e foco nos clientes. Neste sentido Lacombe (2005), para avaliação de desempenho é importante definir quais aspetos melhor atendem às necessidades de informação da organização e dos gestores. A empresa avalia se os vendedores cumprem suas metas entregando os resultados esperados, avaliando também se os profissionais de vendas mantem suas ações e direções no foco do cliente, realizando o atendimento de forma a atender as necessidades destes. Confirmando o realizado na empresa com o apontado pelos autores, Ribeiro, Macedo e Marques (2012) discorrem que na avaliação de desempenho, é fundamental definir quais critérios devem ser observados e como eles direcionam os indivíduos para o alcance dos objetivos da empresa.

O Diretor da empresa aponta que a etapa de *feedback* é vinculada com a avaliação de desempenho:

“Ao final do mês, é feita uma avaliação final de forma informal, com o *feedback* em seguida”.

“Com o *feedback* realiza uma orientação sobre o desenvolvimento, correção de algum comportamento ineficiente, e desta forma, inicia - se um novo ciclo para a semana seguinte”.

Os vendedores relatam que o *feedback* é uma fase importante para o desenvolvimento do seu trabalho na empresa:

“O *feedback* realizado é muito importante, é possível identificar os pontos que estão havendo falhas, também nos sentimos valorizados quando o diretor dedica este tempo para nos orientar” (Vendedor 1)

“ O *feedback*, é criado um momento para conversar permite a empresa reconhecer o nosso trabalho, nossos resultados também são demonstrados para todos os envolvidos no setor” (Vendedor 2)

“*Feedback* é o momento que proporciona aproximação do gestor, identificação com a liderança, é uma oportunidade de diálogo que nós temos que fortalece o relacionamento interpessoal e consegue estimular o desejo de mudanças pessoais, que promove meu autoconhecimento,

o reconhecimento por parte da empresa e a clareza na visualização do meu desempenho”. (Vendedor 3)

Podemos concluir que a avaliação de desempenho realizada na empresa atua diretamente orientada para a avaliação do resultados alcançados, não são utilizados métodos para avaliar aspectos comportamentais, ou traços de personalidade, a avaliação ainda ocorre de forma tradicional enfatizada na análise quantitativa percebida através dos indicadores utilizados, caracterizando um gerenciamento por objetivos. Segundo Marras (2011), algumas empresas realizam a avaliação de desempenho através da análise das realizações dos funcionários, os resultados que eles atingem por meio do cumprimento do seu trabalho e alcance de metas. O tipo de avaliação realizada na empresa dá ênfase em contribuições mensuráveis do funcionário a empresa, minimizando a subjetividade da análise de aspectos comportamentais.

Em contraponto ao aspecto formal inicial da avaliação que dificulta possibilidades de desenvolvimento dos funcionários, o *feedback* é apontado pelos vendedores e pelo Diretor como ponto de contribuição importante para o setor, pois possibilita que cada um dos profissionais de vendas visualize seus próprios pontos de melhoria ou falhas, é um momento em que o gestor pode se aproximar do colaborador, promovendo a identificação com a liderança fortalecendo o relacionamento interpessoal, proporciona também clareza sobre a estrutura do seu trabalho e desempenho das suas atividades. São relatados também sentimentos de valorização por parte dos vendedores, devido ao fato do Diretor dedicar um tempo para pensar sobre necessidades dos funcionários, o desenvolvimento, dar o *feedback* de seus desempenhos, além do fato de que os resultados de cada vendedor é visualizado também por todos os envolvidos do setor, o que acontece na reunião semanal entre a equipe e o Diretor da empresa.

4.2.2 Limitações do Processo de Gestão de Desempenho

No decorrer das entrevistas foi possível identificar as limitações do processo de gestão de desempenho realizado no setor, de acordo com a fala do Diretor:

“Quanto as limitações da utilização do processo, acredito que seja com relação ao desenvolvimento profissional do vendedor, hoje o nosso processo de gestão é mais voltado para resultados e não propriamente para o desenvolvimento de competências e habilidades...”

“Não implantamos processos para desenvolver competências, para monitorar a maneira que as pessoas estão entregando seus resultados”.

O Diretor reconhece que a gestão de desempenho realizada na empresa é orientada para resultados, a empresa não possui definida políticas e ações para desenvolver competências, habilidades dos vendedores, desta forma limitando o desenvolvimento profissional dos funcionários. Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho deve ter como finalidade central não somente a evolução e aperfeiçoamento das performances das pessoas e das organizações, mas, também deve beneficiar os indivíduos contribuindo para o seu desenvolvimento. Desta forma as competências do indivíduo beneficiariam a empresa economicamente, e representaria um benefício social para as pessoas.

Corroborando com a ótica do Diretor, os vendedores também reconhecem que a gestão de desempenho na empresa apresenta aspectos limitadores relacionados a desenvolver competências, na visão dos vendedores essa opção da empresa pode ser justificada devido a organização ser de pequeno porte, não dispondo de recursos financeiros e de pessoal para implantar e desenvolver este tipo de processo:

“Ainda falta desenvolver mais ferramentas que permitam mais acompanhamento e orientem o desenvolvimento de competências, habilidade e atitudes, essa parte mais qualitativa. Acredito por ser uma gráfica pequena e com poucos recursos fica mais difícil realizar algo neste sentido.” (Vendedor 1)

“Acredito que por falta de recursos por ser uma gráfica de pequeno porte, essa parte de desenvolvimento profissional e de competências fica em segundo plano, não temos um plano de desenvolvimento pessoal e profissional”. (Vendedor 3)

Outro fator concluído que limita a gestão do desempenho na empresa se refere à avaliação de desempenho. A Gráfica Alfa não possui um instrumento formal para avaliar o desempenho ou seja um formulário de avaliação. A Gráfica Alfa avalia seus vendedores verificando os resultados, medidos pelos indicadores de desempenho referente a: cumprimento das metas de vendas, quantidade de visitas aos clientes, diminuição dos clientes inativos na carteira, qualidade do atendimento do vendedor identificado através do pós-venda. Desta forma podemos entender que os aspectos comportamentais dos funcionários não são avaliados e registrados. Segundo Bohlander e Snell (2010) a abordagem comportamental fornece informações mais orientadas para a ação das pessoas e, portanto podem ser importantes para o desenvolvimento dos funcionários e da empresa. Neste sentido sugere-se a adoção de uma escala de observação do comportamento (EOC) como instrumento de avaliação, relacionando

os aspectos mensuráveis medidos pelos indicadores e a observação do comportamento dos vendedores fornecendo informações e medidas acerca de comportamentos mais representativos para o alcance dos resultados.

Conforme Bohlander e Snell (2010), uma escala de observação do comportamento (EOC) destina-se a medir a frequência dos comportamentos mais representativos observados nas pessoas, direcionando para o conhecimento de práticas mais efetivas para o alcance de resultados almejados. Com a utilização deste instrumento será possível utilizar os resultados dos indicadores relacionando com os comportamentos dos vendedores. Esta ferramenta de avaliação possibilita realizar objetivamente permitindo o *feedback* e identificar pontos que precisam ser melhorados.

Aplicação prática escala de observação do comportamento (EOC): Conforme Bohlander e Snell (2010) deve-se considerar o comportamento do Vendedor no trabalho no último mês. Lê-se cada sentença atentamente, e então circula o número que indica a extensão em que o vendedor demonstrou comportamento efetivo ou inefetivo. Para cada comportamento observado, utiliza a escala a seguir:

5- representa quase sempre 95-100% das vezes

4- representa frequentemente 85-94% das vezes

3- representa às vezes 75-84% das vezes

2- representa raramente 65-74% das vezes

1- representa quase nunca 0-64% das vezes

Quadro 3: Itens de Amostra das Escalas de Observação de Comportamento (continua)

COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS EM VENDAS		
Foco no Resultado	Quase Nunca	Quase Sempre
Revisa os resultados da produtividade individual com o gerente	1 2 3 4 5	
Entrega resultados de maneira consistente e regularmente dentro dos prazos estabelecidos	1 2 3 4 5	
Sabe os resultados que são esperados dele e trabalha fortemente para atingi-los	1 2 3 4 5	
É movido por seus objetivos, direcionando seus esforços, inteligência, potencial e tempo para alcança-los.	1 2 3 4 5	
Capacidade de ir atrás dos resultados, entrar em ação, ser otimista e persistente	1 2 3 4 5	
Foco no Cliente		

Quadro 3: Itens de Amostra das Escalas de Observação de Comportamento (conclusão)

Desenvolve, de forma proativa, soluções que beneficiam o cliente	1 2 3 4 5
Tem consciência da importância do atendimento às necessidades do cliente, para a evolução do negócio	1 2 3 4 5
Mantém ações e direções no foco do cliente, de maneira proativa, antecipando necessidades e cumprindo os compromissos assumidos com ele	1 2 3 4 5
Rotineiramente, cumpre prazos e compromissos assumidos com o cliente.	1 2 3 4 5
Tem capacidade de aprender a lidar com diferentes perfis de consumidores, influenciando todas as pessoas que estão envolvidas no processo de compra.	1 2 3 4 5
Desenvolve a identificação e inspira confiança no cliente, compreender e falar sobre o que é importante para o cliente	1 2 3 4 5
Organiza bem sua rota de visitas e gerencia o tempo para atender os clientes de forma adequada e mostra-se comprometido a sua rotina de vendedor	1 2 3 4 5

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2010)

Conforme observado os itens da amostra foram estabelecidos de acordo com aspectos derivados das competências que a empresa considera importante no setor de vendas: foco no resultados e foco no cliente, conforme foi relatado pelo Diretor ao longo da pesquisa. A Escala em questão pode proporcionar o instrumento base para a avaliação dos vendedores auxiliando a empresa a realizar acompanhamento, medição e registro da avaliação. De acordo com Miranda e Silva (2002), os mecanismos aplicados na avaliação de desempenho representam relevância no contexto empresarial, pois descrevem efetivamente o desempenho dos indivíduos, que será confrontado com as metas de desempenho antecipadamente estipuladas, possibilitando avaliar de forma objetiva e concreta o desempenho.

4.3 Indicadores de Desempenho em Vendas

A partir da análise de conteúdo construiu-se a categoria “Indicadores de desempenho em vendas, o conteúdo agrupado nesta categoria foi identificado em meio aos comentários dos entrevistados como algo que impacta na percepção das pessoas sobre a gestão de desempenho realizada na empresa. A empresa estudada utiliza um total de seis indicadores de desempenho de vendas. Segundo Marquezan, Diehl e Alberton (2013), as empresas devem realizar a medição de desempenho definindo os elementos mais importantes para serem medidos, realizando a comparação com atributos que julgam ser relevantes. Neste processo, a Gráfica

Alfa escolheu o sistema de avaliação de desempenho que mais possui relação com suas características, definindo quais indicadores de desempenho fazem parte deste. O Diretor da empresa relata que:

“Quando implantamos os indicadores no setor de vendas nosso objetivo maior era estruturar nossa avaliação de desempenho e monitorar os resultados e desempenho da equipe de vendas.”

“No processo de escolha dos indicadores, eu diria que levamos em consideração os pontos que consideramos mais importantes e críticos a serem monitorados no setor, sendo estes; o resultado do vendedor, e o atendimento ao cliente. Após definirmos estes dois fatores como fundamentais para o setor, elaboramos os indicadores de acordo com a necessidade de monitorar estes dois fatores.”

Seguindo a classificação de Callado, Callado e Almeida (2008) os indicadores utilizados no setor de vendas da Gráfica Alfa podem ser entendidos em financeiros e não financeiros. Para retratar os indicadores de desempenho em vendas utilizados na empresa estudada foi elaborado o Quadro 4 com a descrição e classificação destes:

Quadro 4: Descrição Indicadores de Desempenho de Vendas utilizados na Gráfica Alfa (continua)

Classificação	Descrição	Indicador	Acompanhamento
Financeiro	Relativo ao total faturado por cada vendedor x quantidade de visitas realizadas	Vendas e Visitas (Excel)	Diário, semanal e mensal
Financeiro	Referente a quantidade e valores de orçamentos realizados que são convertidos em vendas	Orçado x Vendido (Sistema integrado de Gestão)	Semanal
Não - financeiro	Indicador referente a descrição de visitas a clientes realizadas pelo vendedor	Mapa de visitas (Excel)	Diário
Não - financeiro	Referente a satisfação do cliente, acerca da qualidade do produto, atendimento realizado pelo vendedor e prazo de entrega.	Pós – venda (Excel)	Diário
Não - financeiro	Quantidade de clientes presente em cada carteira do vendedor e valor dos pedidos de cada cliente	Clientes ativos carteira (Sistema Integrado de Gestão)	Mensal

Não - financeiro	Relativo a quantidade de orçamentos realizados e convertidos em venda	Clientes Inativos Carteira (Sistema Integrado de Gestão)	Mensal
------------------	---	--	--------

Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.3.1 Indicadores de Desempenho de Vendas Não Financeiros

Partindo da análise do Quadro 4, podemos reconhecer que os indicadores utilizados na medição de desempenho da equipe de vendas são predominantemente não financeiros, voltados para o monitoramento das atividades que envolvem em grande maioria os clientes, reforçando a orientação da organização para cumprimento da sua missão, observa-se que a utilização do indicador de pós-venda fornece informações que tratam da satisfação do cliente com atendimento, qualidade e prazo de entrega neste sentido Miranda e Silva (2002) afirmam que com a mensuração de desempenho através dos indicadores as empresas alcançam o alinhamento das pessoas com a missão da empresa. O Diretor da empresa relata como ocorre a utilização do indicador de pós-venda na empresa:

“Nossas assistentes comerciais todos os dias recebem uma listagem das entregas realizadas nos clientes no dia anterior, realizamos o contato com o cliente e pedimos a avaliação dele com relação ao prazo de entrega, qualidade do produto e atendimento do vendedor, utilizamos a escala, ruim, bom, regular e excelente, mas também abrimos espaço caso o cliente queira relatar como foi sua experiência de compra. Consolidamos estes dados no excel e mensalmente apresentamos na reunião. Este indicador é importante porque nos permite verificar como está a satisfação do nosso cliente em relação ao atendimento e serviços prestados pela gráfica. Com este monitoramento conseguimos acompanhar as atividades do setor e se necessário efetuar alguma melhoria.”

Analisando o depoimento do Diretor é possível reconhecer que a utilização deste indicador não financeiro traduz o reflexo das atividades, por informações e dados de fora do ambiente da organização, monitorando e medindo aspectos que a empresa considera importante analisar, neste caso relacionado ao nível de satisfação do clientes considerando: qualidade, prazo de entrega e atendimento, o diretor ainda aponta que a partir da análise dos dados deste indicador a empresa consegue realizar melhoria nos seus processos se considerar necessário, Hronec (1994, p. 234) afirma que “a medição de desempenho permite as empresas oportunidades de monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas”.

Pode-se reconhecer também que a empresa monitora a atividade diária realizada pelos vendedores com a utilização do mapa de visitas, Marquezan, Diehl e Alberton (2013) afirmam que os indicadores não financeiros possibilitam oportunidades de realizar a mensuração das tarefas durante seu andamento, por possuir unidades de medidas de mais fácil interpretação pelos diversos níveis da empresa, o Diretor da empresa aponta como é aplicado este indicador na empresa:

“A utilização deste indicador nos permite avaliar o vendedor no desempenho de suas tarefas diárias, com o detalhamento do mapa de visitas conseguimos de certa forma monitorar o dia – a dia do funcionário e a frequência do contato entre vendedor e cliente, sua persistência em realizar as visitas”.

A empresa possui meta com relação à quantidade de visitas que o vendedor deve realizar por dia, a quantidade varia de acordo com o número de clientes total de cada carteira, o objetivo é visitar no mínimo uma vez por mês cada cliente presente na carteira ativa do vendedor, deve-se realizar também visitas de prospecção, e de clientes inativos, o vendedor deve gerenciar o planejamento de suas visitas considerando os aspectos de: clientes ativos, inativos e possíveis clientes. O mapa de visita é preenchido por cada vendedor no final de cada dia relatando o contato que realizou na empresa. O mapa é disponibilizado através do *google drive*, o preenchimento do mapa é acompanhado diariamente pelo diretor da empresa.

Seguindo com a utilização de indicadores não financeiros a Gráfica Alfa conforme exposto no Quadro 4 possui indicadores que medem a quantidade de clientes ativos e inativos da carteira de cada vendedor, com estes indicadores é possível os vendedores conhecer todos os seus clientes e obter informações referente aos valores de compras que os clientes realizaram na empresa, desta forma podendo direcionar suas visitas e esforços de forma eficiente para cumprimento das metas estabelecidas, considerando aqueles clientes que tem mais potencial e frequência de compras. O Diretor relata que:

“O indicador de clientes ativos oferece ao vendedor o conhecimento de toda a sua carteira, neste indicador é demonstrado também o valor e data das compras que o cliente realizou na empresa, oferecendo ao vendedor informações para que ele possa direcionar seu foco nos clientes que ele considera que tem mais potencial e frequência de compras. O indicador de cliente inativos funciona da mesma forma, é demonstrado a data e valor dos pedidos que o cliente realizou, com isso

o vendedor pode formular estratégias e ações para fazer este cliente a comprar conosco novamente.”

4.3.2 Indicadores de Desempenho de Vendas Financeiros

Os indicadores financeiros são utilizados em menor quantidade para a medição do desempenho da equipe de vendas, mas retratam resultados importantes para a sobrevivência de empresa e tomada de decisões por parte da alta administração da organização. Conforme retratado por Anthony e Govindarajan (2008), os indicadores de desempenho financeiros refletem resultados já executados e condensados de diversas atividades realizadas. Os indicadores financeiros no setor de vendas são aplicados para medir quantitativamente os resultados dos vendedores com o objetivo de verificar o cumprimento das metas estabelecidas. O indicador de Vendas e Visitas utilizado na empresa retrata a soma de vendas individual de cada vendedor e relaciona com a quantidade de visitas realizadas, a medição ocorre diariamente, por semana e mensal. Os dados são enviados ao vendedores todos os dias refletindo os resultados do dia anterior.

O indicador de Orçado x Vendido apresenta os orçamentos que foram realizado durante a semana relacionados a cada vendedor. Neste indicador é possível ser visualizado o valor total dos orçamentos, e os valores e porcentagem que o vendedor conseguiu converter em vendas. Na palavras do Diretor:

“Os indicadores financeiros que utilizamos para analisar o desempenho dos vendedores representam sinais vitais da organização pois quantificam processos e informam quando são atingidas as metas estabelecidas, também proporcionam que os funcionários se comportem de forma diferente, mais focados em alcançar resultados, pois eles são lembrados constantemente que o desempenho deles é medido e avaliado.”

Analisando o relatado os indicadores financeiros permitem que a empresa quantifique os resultados dos processos realizados no setor de vendas propiciando a empresa acompanhar o alcance das metas estabelecidas. Os indicadores financeiros influenciam no comportamento das pessoas, pois os vendedores acabam direcionando maiores esforços para o alcance de metas ao saberem que seu desempenho é medido, o que é confirmado por Anthony e Govindarajan (2008) os autores expõem que apesar dos indicadores financeiros refletirem eventos passados, sendo impossível mudar um fato já acontecido, o valor do desempenho ainda é percebido no

desenvolvimento do trabalho, sendo assim se um funcionário sabe com antecedência que seu desempenho será julgado, tende a agir diferentemente do modo como fará se acreditar que jamais sofrerá fiscalização.

O Diretor da empresa ainda aponta que os indicadores financeiros utilizados serve como base para tomada de decisões no setor de forma mais segura, de acordo com dados concretos e registros, gerando mais confiabilidade por acontecerem de forma imparcial. Os indicadores influenciam as premiações oferecidas, remuneração variáveis dos vendedores e dispensas:

“Os dados gerados através dos indicadores nos permite tomar as decisões com mais segurança, de forma imparcial de acordo com os registros dos resultados e avaliações. A partir desses dados concretos conseguimos tomar decisões de remuneração, promoções, premiações, dispensas, entre outras, sabe, decisões profissionais e não decisões emocionais”. (Diretor)

4.3.3 Contribuição dos Indicadores para o Alcance dos Resultados

No Quadro 5 são apresentados os relatos dos vendedores sobre como os indicadores de desempenho contribuem para o alcance de metas da empresa e dos vendedores.

Quadro 5: Contribuição dos Indicadores para o Alcance dos Resultados na Percepção dos Vendedores (continua)

Entrevistados	Depoimentos	Contribuição
Vendedor 1	“Para mim os indicadores é a principal forma de sermos lembrados de cumprir nossas metas, fica piscando na sua cabeça: olha você tem essas metas, você está cumprindo essas metas? Esse lembrete de receber os indicadores todos os dias é importante porque nos preocupamos em cumprir as metas, isso desperta o desenvolvimento do nosso senso de responsabilidade e engajamento”	Instrumento de estímulo para o cumprimento das metas, que promove o desenvolvimento do senso de responsabilidade
Vendedor 2	“É um instrumento onde as metas ficam totalmente objetivas e claras, nos proporcionando ter um norte de onde precisamos chegar, através dos indicadores tanto eu quanto a empresa conseguimos saber quais dos fatores que influenciam nosso desempenho precisam de mais atenção, se é o atendimento ao cliente, o número de visitas ao clientes”	Proporciona clareza na comunicação das metas, e identificação de aspectos que necessitam de mais atenção
Vendedor 3	“Também com os indicadores o vendedor e a empresa podemos acompanhar o desempenho do trabalho realizado, saber se estamos no caminho certo, ter mapeamento facilita bastante para a alcançar os objetivos. Temos a oportunidade de fazer uma auto-crítica e ver que ponto tem que melhorar”	Ferramenta que permite o acompanhamento do desempenho e desenvolve a auto avaliação.

Analisando o conteúdo das falas foi possível destacar os principais aspectos das contribuições dos indicadores, para o alcance das metas dos vendedores e dos objetivos da empresa.

A principal contribuição que os indicadores trazem para a organização, na opinião dos vendedores, é o monitoramento de como está indo a empresa, os indicadores utilizados permitem que a alta administração da empresa e os vendedores também consigam identificar os aspectos que necessitam de mais atenção. Percebe-se que a percepção do vendedor vai ao encontro do apontado por Horneec (1994) este autor afirma que a medição de desempenho permite a organização oportunidades de monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas. Adicionalmente os indicadores trazem uma melhor organização e clareza das metas, consegue-se exigir mais dos funcionários, contribuindo para o alcance de resultados.

Analisando os contribuições que os indicadores trazem para o alcance das metas individuais de cada vendedor, observa-se que os indicadores são apontados como um instrumento de impulso e estímulo para alcançar os resultados, a partir dos indicadores os vendedores direcionam esforços para o cumprimento de suas metas, desenvolvendo seu senso de responsabilidade em torno do seu trabalho. Foi observado também que os indicadores proporcionam aos vendedores oportunidades de monitorar seu desempenho promovendo a auto avaliação, facilitando a identificação de fatores que julgarem ser preciso melhorar, contribuindo para o alcance dos resultados almejados, corroborando com o exposto por Kaplan e Norte (1997) ao autores afirmam que os medidores de desempenho possibilitam identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), os indicadores de desempenho assumem diversos papéis de importância nas empresa pois possibilitam que os gerentes monitorem como está indo a empresa e saibam quais aspectos precisam de mais atenção, Horneec (1994) afirma que os indicadores de desempenho proporcionam oportunidades de monitorar atividades e instituir melhorias contínuas que contribuem para as empresas atingir seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar como é realizada a gestão de desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa. Para o primeiro objetivo específico que tinha por finalidade descrever as etapas que compõe o processo de gestão de desempenho do setor de vendas da Gráfica Alfa, é possível reconhecer que o processo realizado na gráfica é composto por quatro momentos: definição de metas; acompanhamento de desempenho; avaliação de desempenho e *feedback*. As etapas identificadas no estudo reforçam o sistema de gestão de desempenho apresentado por Brandão e Guimarães (2001). As principais características e funcionamento de cada fase do processo de gestão evidenciam que a alta administração da empresa realiza anualmente a definição das metas e objetivos, considerando as necessidades da organização e capacidade do perfil de cada vendedor. O acompanhamento do desempenho é efetuado por meio da análise dos indicadores de desempenho utilizados, a empresa realiza reuniões semanais para acompanhar a evolução do desempenho dos vendedores e se necessário corrigir desvios que possam estar comprometendo o alcance de resultados. Na avaliação de desempenho são avaliados os resultados alcançados pelos vendedores em comparação com os almejados, a empresa avalia seus funcionários de forma bilateral, onde o desempenho dos vendedores é discutido com o Diretor da empresa, na aplicação desta etapa verifica-se que a empresa não utiliza método ou instrumento formal para avaliar o vendedor, o processo ocorre de maneira informal utilizando como base os dados fornecidos pelos indicadores. A avaliação de desempenho e o *feedback* na empresa são interligados, e após ocorrer a avaliação o *feedback* é realizado em seguida, os vendedores apontaram que o *feedback* realizado pela empresa é um momento de importante contribuição para o desenvolvimento do seu trabalho pois possibilita a identificação e correção de falhas e desvios que possam estar ocorrendo na realização das tarefas, foi possível identificar também que o feedback proporciona a comunicação entre gestor e funcionários, possibilitando aproximação do gestor e momento de identificação com a liderança, neste momento o gestor atua como mentor do funcionário ajudando a identificar pontos de melhorias, são identificados também o sentimento de valorização por parte do funcionário pois é percebido que o avaliador dedicou parte do seu tempo para oferecer suporte ao colaborador.

No que se refere ao segundo objetivo específico buscou-se identificar quais os indicadores de desempenho são utilizados no setor de vendas, a empresa utiliza seis indicadores de desempenho em vendas que podem ser compreendidos em financeiros e não financeiros. A utilização de indicadores não financeiros é predominantemente maior e possibilita a empresa monitorar fatores externos relacionados à satisfação dos clientes nos quesitos de qualidade

percebida do produto, prazo de entrega e atendimento do consultor. Através destes indicadores a empresa também acompanha o desempenho do vendedor na sua atividade diária, monitorando as visitas realizadas aos clientes. Os indicadores financeiros utilizados mostram sua importância para que a empresa quantifique os resultados dos processos realizados no setor de vendas, propiciando a empresa acompanhar o alcance das metas estabelecidas. Estes indicadores também atuam como influenciadores no comportamento dos vendedores direcionando-os para uma melhor performance e influenciam também a empresa para tomada de decisões mais seguras e imparciais relacionadas ao setor, no que se refere às premiações oferecidas, remuneração variáveis e dispensas.

No último objetivo específico, que procurou identificar, na percepção dos vendedores como os indicadores de desempenho contribuem para o alcance das metas individuais e dos objetivos da empresa, concluiu-se que os indicadores de desempenho em vendas contribuem para os vendedores como instrumentos de estímulo e reforço para cumprimento das metas, permitindo que eles desenvolvam seu senso de responsabilidade, os indicadores também proporcionam que os vendedores monitorem seus desempenhos facilitando a auto avaliação, e identificação de fatores que julgarem ser preciso melhorar, contribuindo para o alcance dos resultados almejados. Para a Gráfica Alfa os indicadores atuam proporcionando clareza na comunicação das metas, monitoramento de como está indo a empresa e identificação de aspectos que necessitam de mais atenção, deste modo direcionando-a para o alcance dos resultados almejados.

Diante do apresentado podemos concluir que a gestão de desempenho realizada na Gráfica Alfa mostra-se efetiva para atender os propósitos desejados pela organização. A gestão de desempenho em prática na empresa é caracterizada pela orientação para o alcance dos resultados e objetivos. Pode-se reconhecer que a utilização dos mecanismos relacionados ao desempenho promove o alinhamento estratégico das pessoas aos objetivos da empresa, possibilitando um sistema único de gestão no setor, estruturando e monitorando procedimentos e processos realizados no setor de vendas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA (ABIGRAF). **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**. Disponível em: <www.abigraf.org.br/documents/320>. Acesso em: 3 de março de 2017.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Mcgrawhill, 2008.

AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de Gestão por Competências: a aderência dos Gestores Para o Alcance do Desempenho Organizacional Superior. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p. 24-50, jul./set. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44080/modelo-de-gestao-por-competenciaaderencia-dos-gestores-para-o-alcance-do-desempenho-organizacional-superior---/i/pt-br>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEUREN, I. M.; SALLA, N. M. C. G. Gerenciando por meio de medidas de desempenho: um estudo do impacto em uma cooperativa médica. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.7, n.1, p.38-65, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30585/gerenciando-por-meio-de-medidas-de-desempenho-um-estudo-do-impacto-em-uma-cooperativa-/i/pt-br>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11641/gestao-decompetenciasgestaodedesempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-deum-mesmo-construto/pt-br>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

BRUYNE, Paul de. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BONFIM, E.T.; TEIXEIRA, W. D. S; CALLADO, A. L. C. Utilização de indicadores de desempenho em micro e pequenas empresas: m estudo em empresas localizadas em João Pessoa/PB. **Desafio Online**, Campo Grande, v.1, n.1, p. 1-23, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30585/gerenciando-por-meio-de-medidas-de-desempenho/pt-br>>. Acesso em: 23 out. 2016.

BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Cararina, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BOTANA, Flávio. Qual o futuro da gráfica?. **Revista Abigraf: arte & indústria gráfica**, São Paulo, ano 40, n. 281, p. 10-11, jan./mar. 2016.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Industriais**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 1-14, jan./dez. 2008. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ANDRADE, L. P. Relação entre indicadores de desempenho: um estudo exploratório em empresas localizadas em Serra Talhada Talhada PE. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 1, p. 100-114, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/5963/relacoes-entre-indicadores-de-desempenho-um-estudo-exploratorio-em-empresas-localizadas-em-serra-talhada-pe/pt-br>>. Acesso em 12 nov. 2016.

CASTRO, Luciano Thomé . NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA. Alfredo. Quem serão os líderes do futuro na indústria gráfica. **Tecnologia Gráfica**: a revista técnica do setor gráfico brasileiro, São Paulo, ano 20, n. 97, p. 23-25, 2016. Y

DESSLER. Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hal, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HRONEC, Steven. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências, São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.

LIBONATI, Jeronymo José; MIRANDA, Luiz Carlos. Medidas utilizadas na avaliação do desempenho da área de suprimentos: um estudo exploratório. **UNB Contábil**, Brasília, v.01, n.01, p. 85-103, jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://cggmg.unb.br/index.amg.ub.br/php>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

LUCENA, E. R.; ARAUJO, A. O.; SILVA, C. A. T. Características da medição de desempenho organizacional: um estudo descritivo nos hospitais do estado do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**, Florianópolis, v.4, n. 2, p. 154-180, jun./dez. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/14422>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico, 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.16, n.2, p. 46-61, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44080/modelo-de-gestao-por-competencias--aderencia-dos-gestores-para-o-alcance-do-desempenho-organizacional-superior/i/pt-br>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 25-41, jan./abr. 2016. Disponível: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41407/indicadores-de-desempenho-organizacional--uso-e-finalidades-nas-cooperativas-de-eletrificacao-do-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós graduação. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SOUZA, Vera L. et al. **Gestão de Desempenho**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. S.; MARQUES, J. A. V. C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no Setor Brasileiro de Distribuição de Energia Elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Vitória, v. 6, n. 15, p. 60-79, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/52657/56541>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 118-136, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32683/indicadores-de-desempenho-em-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Roteiro de Entrevista Diretor

Dados pessoais

1. Idade
2. Gênero
3. Tempo de empresa
4. Tempo de atuação na área
5. Nível de escolaridade
6. Formação

Questões

1. Como ocorre o processo de gestão do desempenho no setor de vendas? De que forma a empresa realiza a medição do desempenho do setor?
2. Na sua opinião, com quais objetivos a Gestão do desempenho é utilizada no setor de vendas da empresa?
3. A gestão do desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização? Se positivo, de que maneira?
4. Na sua percepção, quais as reais contribuições para o setor de vendas trazidas pela Gestão do Desempenho?
5. Quais as dificuldades que você percebeu na implantação do processo de gestão de desempenho no setor de vendas? Existe alguma limitação na utilização desta ferramenta no setor?
6. Quais são os indicadores de desempenho utilizados no setor de vendas? E quais os fatores avaliados pela empresa através destes indicadores?
7. De que forma ocorre a coleta dos dados utilizadas na gestão do desempenho?
8. Como ocorreu o processo de definição dos indicadores de desempenho em vendas? Quais os fatores foram levados em consideração na escolha?
9. Com que frequência a empresa mede sistematicamente o desempenho do setor de vendas? Como as informações acerca do desempenho individual e do setor são divulgadas aos funcionários envolvidos?
10. Existe alguma entre os Indicadores de desempenho em vendas e a estratégia da organização? Em caso afirmativo, como ocorre esta relação?
11. Os dados fornecidos pelos indicadores de desempenho de vendas são transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão e formulação de estratégias? Como ocorre esse processo?
12. Na sua percepção de que forma os medidores de desempenho contribuem para o alcance das metas individuais e do setor de vendas no geral?
13. Na sua opinião, quais impactos esse processo de gestão do desempenho teve sobre os funcionários do setor de vendas?
14. Qual foi a contribuição da Gestão do Desempenho para o cenário que se encontra hoje na organização?

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados

Roteiro de Entrevista Vendedores

Dados pessoais

1. Idade
2. Gênero
3. Tempo de empresa
4. Tempo de atuação na área
5. Nível de escolaridade
6. Formação

Questões

1. O que você entende por gestão de desempenho (planejamento, acompanhamento, desenvolvimento, avaliação e feedback)?
2. Na sua percepção como ocorre a gestão de desempenho no setor de vendas?
3. A gestão do desempenho no setor de vendas direciona o funcionário para uma melhor performance das tarefas? Caso afirmativo, de que forma?
4. Na sua opinião qual a importância da gestão de desempenho para o setor de vendas? E em particular para o desenvolvimento do seu trabalho na empresa?
5. A gestão de desempenho realizada na empresa proporciona o seu desenvolvimento profissional? Quais os pontos de contribuição?
6. Na sua opinião, a gestão do desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização? Se positivo, de que maneira?
7. Na sua percepção, quais as reais contribuições para o setor de vendas trazidas pela Gestão do Desempenho?
8. Os dados fornecidos pelos indicadores de desempenho de vendas acerca do seu desempenho são transformados em estratégias para o alcance das metas individuais e melhoria das tarefas? Se positivo, como ocorre esse processo?
9. De que forma os medidores de desempenho contribuem para o alcance das suas metas individuais?
10. No seu entendimento quais os impactos que o processo de gestão do desempenho teve sobre os funcionários do setor de vendas?
11. Na sua percepção, os indicadores de desempenho podem ser vistos como um mecanismo de feedback do seu trabalho? De que maneira?
12. Na sua opinião, os critérios avaliados através dos indicadores de desempenho são orientados pela missão, objetivos e metas da empresa? De que maneira?
13. Na sua percepção, os medidores de desempenho utilizados na empresa são suficientes para analisar o desempenho da equipe de vendas? Existe alguma limitação na utilização destes medidores?
14. No seu entendimento, qual foi a contribuição da Gestão do Desempenho para o cenário que se encontra hoje o setor de vendas da empresa?