

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

WAILTON FERNANDO TEIXEIRA DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: MELHORES OPORTUNIDADES DE
NEGÓCIOS AOS PROFISSIONAIS DE VENDAS NO MERCADO DE
COSMÉTICOS EM PICOS-PI**

PICOS – PI
2011

Wailton Fernando Teixeira da Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: MELHORES OPORTUNIDADES DE
NEGÓCIOS AOS PROFISSIONAIS DE VENDA NO MERCADO DE
COSMÉTICOS EM PICOS-PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS – PI
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

WAILTON FERNANDO TEIXEIRA DA SILVA

Gestão do conhecimento: melhores oportunidades de negócios aos profissionais de vendas no mercado de cosméticos em Picos-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 17 de novembro de 2011

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, M.Sc. (Orientador)

Prof. Jose Ribamar Pereira, M.Sc. (Membro)

Prof^ª. Ada Raquel Teixeira Mourão, MSc. (Membro)

A todos aqueles que não esperam “a coisa”
acontecer, mas a fazem.

Agradecimentos

Desejo, primeiramente, reconhecer o amor de Deus através de seu Filho Jesus. Por Ele nunca ter me deixado sozinho nesta caminhada de lutas, derrotas, vitórias e conquistas. Espero que Deus continue sendo fonte de aprendizado e experiência de vida para novas caminhadas!

Quero agradecer ao Professor Orientador Cléverson Nóbrega pela colaboração e atenção na execução desse trabalho, aos professores José Ribamar e Gustavo Picanço pela amizade e incentivo e à professora Ada Raquel, por aceitar ao convite de integrar a banca examinadora.

Meu agradecimento pessoal a minha querida mãe Zélia pelo que passou para que eu estivesse hoje aqui, registrando que para ela meu sucesso é a realização de um sonho!

Agradeço ao meu pai Zezé e à mãe Sandra, que foram fundamentais na minha educação e ensinamentos dos caminhos certos da vida.

Agradeço também ao meu querido tio e amigo Sebastião Lopes, lembrando que para chegar ao fim desta caminhada foram precisos os primeiros passos e que foi ele quem me ajudou a dá-los, sendo fundamental na conquista dessa vitória. Agradeço por sempre acreditar em mim e pelo apoio nas decisões da vida.

Agradeço ainda ao Marcos Martins (mais que o melhor amigo, um irmão) e sua esposa Luiza, que foram uma grande coluna para minha vida pessoal, um exemplo de caráter, sinceridade e verdade, um orientador, um conselheiro.

Enfim, agradeço a Aberlado e Magali, esse casal que foi presente de Deus em minha vida, verdadeiros pais que cuidaram muito bem de mim.

Obrigado a todos!

“O temor do Senhor é o princípio da sabedoria e o conhecimento do Santo é prudência”

Provérbios 9.10

RESUMO

O atual ambiente dos negócios requer das organizações uma melhor administração do conhecimento, pois ele passou a ser o principal foco estratégico para a conquista e sustentação de vantagens competitivas. O presente trabalho trata da Gestão do Conhecimento (GC) como caminho para melhor resultados aos profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI. Para compreensão e desenvolvimento da pesquisa, tomou-se como base autores como Nonaka, Takeuchi e Probst, além de Cobra, Magaldi, Futrell e Gobe. O estudo teve como objetivo analisar se a GC tem sido utilizada pelos profissionais de vendas e justifica-se pela escassa existência de pesquisas de caráter regional sobre o tema, além de possibilitar ao público acadêmico e ao mercado local informações adicionais para o estudo da GC e da administração de vendas. Os estudos na área afirmam que quanto mais conhecimento o profissional de vendas obtiverem, melhores oportunidades de negócios poderão ser finalizadas com eficácia. Não basta ter apenas o conhecimento sobre os produtos que são comercializados, mas também é importante conhecer o cliente, identificar suas necessidades e desejos, assim como o mercado, as ameaças e as oportunidades. Os profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI, utilizam-se da GC, porém essa pode ser melhor explorada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração de Vendas. Profissionais de Vendas. Cosméticos.

ABSTRACT

Business today requires from the organizations a better administration of knowledge, since it became the main strategic focus to the conquest and maintenance of competitive advantages. The present work is concerned with Knowledge Management (KM) as a way to better results for cosmetics sellers in the city of Picos-PI. To understand the development of the research, I based myself on Nonaka, Takeuchi, and Probst, and also on Cobra, Magaldi, Futrell, and Gobe. The study has the objective of examining if KM has been used by sales professional, and is justified by the lack of researches on the theme in the region, and also for enabling the local academic public with additional information to the study of KM and sales administration. Studies in the field remark that the more knowledge a sales professional gets the more possibilities for business he faces. The knowledge about the products do be sold is not enough, it is also important to know the customers, to identify their needs and wishes, as well as the market, with its threats and opportunities. Cosmetics sellers form the city of Picos-PI make use of KM, but this use can be improved.

Palavras-chave: Knowledge Management. Sales Administration. Sales Professionals. Cosmetics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Esquema dos principais elementos do processo de relacionamento com o cliente	20
Ilustração 2 – Esquema de um sistema básico de <i>marketing</i>	22
Ilustração 3 – Figura do modelo dos 4S's	24
Ilustração 4 – Figura da espiral do conhecimento	30
Ilustração 5 – Gráfico da faixa etária da pesquisa.....	39
Ilustração 6 – Gráfico do estado civil dos entrevistados	39
Ilustração 7 – Gráfico com o grau de escolaridade dos entrevistados.....	40
Ilustração 8 – Gráfico de utilização do conhecimento	41
Ilustração 9 – Gráfico sobre o termo gestão do conhecimento	42
Ilustração 10 – Gráfico que trata da reciclagem do conhecimento	43
Ilustração 11 – Gráfico que mostra as dificuldades na obtenção do conhecimento.....	44
Ilustração 12 – Gráfico que apresenta as informações buscadas com maior frequência pelos profissionais de vendas	45
Ilustração 13 – Gráfico da comunicação e GC dentro da organização.....	47
Ilustração 14 – Gráfico dos recursos tecnológicos utilizados pelos entrevistados.....	48
Ilustração 15 – Gráfico do tempo de experiência profissional	48
Ilustração 16 – Gráfico de metas mensais de vendas	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problematização	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Organização do trabalho	14
2 REFERENCIAL TEORICO	16
2.1 Administração de vendas	16
2.1.1 Contexto histórico das vendas	17
2.1.2 O mercado atual e a vendas pessoal	19
2.1.3 Vendas e <i>marketing</i>	21
2.1.4 A gestão do conhecimento no perfil do profissional de vendas	22
2.2 Gestão do conhecimento	28
2.2.1 Classificação do conhecimento humano	28
2.2.2 Princípios da Gestão do Conhecimento.....	31
2.2.3 A Gestão do Conhecimento nas organizações.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Delineamento da pesquisa	35
3.2 Definição da população-alvo	35
3.3 Coleta de dados	36
3.4 Tratamento dos dados	36
3.5 Análise dos dados	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Variáveis demográficas da pesquisa	38
4.2 O conhecimento dos profissionais de vendas de cosméticos sobre o produto	40
4.3 A Gestão do Conhecimento na empresa em estudo	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5.1 Sugetões para futuras pesquisas	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	57
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	58

1 INTRODUÇÃO

Na década de 1970, tem início a revolução da informação, caracterizada pelo acúmulo e circulação de grande quantidade de dados. A evolução tecnológica, com o advento de novas formas de comunicação, trouxe como principal benefício maior agilidade no intercâmbio de informações. Com isso, diversos modelos de gestão foram sugeridos a fim de aprimorar processos empresariais, tornando-os mais eficientes. Essa grande quantidade de informações dá origem ao que se chama de Gestão do Conhecimento (GC).

Já no século XXI, o ambiente de mercado no qual se encontra as diversas organizações é caracterizado por rápidas mudanças e crescente competitividade. Essa aceleração de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado deve estar ligada a vários fatores, com destaque para avanços tecnológicos, integração de mercados, deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, redefinição do papel das organizações, além de mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. É necessário as organizações acompanharem tais mudanças, desenvolvendo uma capacidade contínua de inovação e adaptação (MEIRELLES, 1995).

O enfoque dessas empresas é direcionado à necessidade de reescreverem os seus processos de negócios. A partir dos estudos sobre os princípios cibernéticos, contudo, é possível verificar que as estruturas organizacionais tradicionais ou mesmo as operações predeterminadas mostram-se viáveis somente para a realização de atividades fixas, repetitivas e que ocorrem em situações de estabilidade. As enormes dificuldades que as organizações encontram para gerenciar os seus profissionais do conhecimento são conhecidas por todos. Organizações enfrentam muitos desafios que precisam ser transpostos de forma a se descobrir o que sabem, o que necessitam saber e o que fazer com esse conhecimento.

As organizações devem ser responsáveis pela reciclagem de conhecimento de seus funcionários. Elas precisam entender a dinâmica de todo processo que os mesmos vivem e oferecer-lhes os recursos necessários a fim de que se superem na criação em um contexto adequado ao processo de mudanças, aceitando a visão acerca das limitações dos profissionais de vendas (MAGALDI, 2009).

Stewart (2002) afirma que as empresas falham em descobrir qual é o conhecimento de que necessitam e como administrá-lo. Tomar decisão em ambientes mais competitivos e incertos, entretanto, é um dos grandes desafios para as empresas, que devem basear suas

operações em modelos organizacionais que sejam mais flexíveis e com condições de regular, de maneira automática, suas ações para que, assim, possam se adaptar melhor aos ambientes.

Para o filósofo Lavy (1996 *apud* SILVA FILHO & BENEDICTO, 2008, p. 13), “a informação e a comunicação tornaram-se os ativos principais que poderão garantir a sobrevivência das empresas no futuro”. Por conta da globalização e da rapidez com que as informações são transmitidas, percebemos que isto é uma realidade. Novos problemas surgem constantemente e com eles a necessidade de resposta cada vez mais precisa e em menor tempo possível. Evidencia-se a importância de pessoas capazes e munidas de conhecimentos dentro dessas organizações.

Semelhante ao processo de comunicação, no processo de vendas o conhecimento tem grande importância para uma organização e sua gestão é algo imprescindível. Rompe barreiras e facilita a abordagem e o relacionamento do profissional de vendas com o cliente. Percebe-se que um profissional da administração de vendas abastecido de conhecimento poderá apresentar resultados favoráveis em suas negociações. Para uma organização, a venda poderá ser tão importante quanto produzir, inventar ou criar produtos e serviços. Envolver o domínio e a utilização de uma série de princípios faz parte do perfil do atual profissional de vendas.

Para Chiavenato (2005, p. 1), “vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio”. O vendedor poderá alcançar essas etapas com maior eficácia, obtendo melhores resultados, quando se encontra bem preparado, conhecendo o produto que vende, seu cliente, com suas necessidades e potenciais, e principais concorrentes no mercado. Trata-se de informações que parecem simples, mas que são de grande importância para que um profissional de vendas possa obter vantagens em suas negociações e, assim, apresentar resultados satisfatórios para a empresa.

Com o objetivo de aumentarem suas participações, assim como manterem-se de forma mais competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico, as empresas buscam tornarem-se organizações inteligentes, ou seja, organizações que aprendem e mostram-se hábeis na criação, aquisição e transferência de conhecimento. Profissionais de vendas não podem ficar alheios a essa realidade, aliando ao seu perfil profissional as exigências do mercado atual.

A presente pesquisa busca entender questões que envolvem a GC e a administração de vendas na área de cosméticos na cidade de Picos, localizada na região centro-sul do estado do Piauí. Sendo uma cidade de grande força econômica no estado e a mais desenvolvida da região, essas características aliadas ao seu posicionamento geográfico conferem à cidade condição de pólo comercial. Para profissionais de vendas esse contexto é favorável ao sucesso

e ótimas oportunidades de negócios, principalmente àqueles que buscam diferenciais no desenvolvimento de suas atividades, como por exemplo, a utilização do conhecimento.

1.1 Problematização

Além de oferecer produtos com qualidade, investimentos em *marketing* e promoções, as empresas devem dar uma maior atenção aos seus profissionais de vendas, exigindo a busca frequente pelo conhecimento do mundo, do que está comercializando, dando aos seus clientes segurança e confiança, necessárias no momento das compras ou até mesmo para a fidelização ao produto ou serviço.

Sendo o conhecimento uma ferramenta capaz de tornar o profissional de vendas um gestor de negócios, o mesmo pode se destacar no mercado cada vez mais dinâmico, atingindo novos consumidores através do *marketing* de boca a boca, muitas vezes podendo não se comparar ao de uma campanha publicitária de grande porte. Por outro lado, sua confiabilidade é muito maior, já que o cliente poderá dar depoimentos a usuários que nunca tiveram nenhuma relação com o produto.

Em **Vendas 3.0**, Magaldi (2009) fala sobre “conhecimento da oferta” que significa o nível de conhecimento que uma pessoa deve possuir a cerca do bem que comercializa. Presume-se que o profissional de vendas tenha o ponto de vista de uma constante pesquisa do seu produto e não se restrinja apenas a características limitadas do bem.

Neste contexto, a competência que o profissional de vendas tem hoje é um escopo mais amplo do que o tradicional, com apenas as informações básicas sobre o produto ou serviço, tarefa que antes o credenciaria como um vendedor de êxito comercial. Uma vez que se considera a relação vendedor-cliente, o conhecimento do cliente deverá ser considerado. Diante disto, a pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: A GC é utilizada pelos profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a GC tem sido utilizada pelos profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar os benefícios da GC para os profissionais de vendas de cosméticos;
- Diagnosticar os principais problemas gerados aos vendedores de cosméticos pelo conhecimento limitado em seus negócios;
- Sugerir melhorias através da utilização da GC.

1.3 Justificativa

Segundo Marconi & Lakatos (2006a, p.103), a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”. Após essas considerações, justifica-se a idéia de levar o tema adiante a partir das seguintes constatações:

- (i) Escassa existência de pesquisa de natureza qualitativa em empresa picoense acerca do tema. – são poucos os estudos no Brasil e pouco se conhece acerca da gestão do conhecimento na realidade do profissional de vendas;
- (ii) Trata-se de um tema novo que apresenta características regionais e contribuições como material teórico, baseando-se em empresas do ramo de cosméticos que atuam na cidade de Picos-PI;
- (iii) Possibilitar a novos acadêmicos e ao mundo científico informações adicionais para o estudo da GC e da Administração de Vendas como ferramenta que possibilite melhores resultados para uma organização;
- (iv) A pesquisa servirá de fonte de consulta para estudantes e interessados no tema.

A questão se desloca para uma discussão de suma importância conceitual sobre os termos “gestão do conhecimento” e “administração de vendas”, destacando a atividade dos profissionais de vendas da área de cosméticos em Picos-PI. A pesquisa possibilita o desenvolvimento desses profissionais no mercado picoense, a fim de se tornarem referências na sociedade local, proporcionando também o seu crescimento e melhorias como gestores de negócios.

O estudo concede aos gestores e empresários da cidade de Picos-PI o perfil para profissionais de vendas, como também a importância da gestão do conhecimento na obtenção de resultados para a organização. Com isso, o cliente não deixa de ser beneficiado, pois um vendedor que utiliza melhor o conhecimento proporcionará, por exemplo, melhorias no atendimento.

A GC tem como objetivo controlar, tornar fácil o acesso e montar um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diferentes meios. Para aqueles que trabalham com vendas, independentemente de ser um produto ou serviço, para vender com eficiência é preciso aliar diversos fatores para que os resultados esperados sejam alcançados. Sendo um tema atual no mundo corporativo, a gestão do conhecimento está relacionada com a obtenção de vantagens competitivas no mercado. No entanto, as vendas são importantes para que haja receitas, possibilitando o crescimento da organização. Então, o interesse se dá em adquirir uma bagagem teórica do tema abordado, aumentando o conhecimento na área e contribuindo para o melhor desempenho do profissional de vendas de cosméticos em Picos-PI. As condições para o desenvolvimento da pesquisa foram favoráveis graças à disponibilidade de material teórico, o campo e a liberdade para a coleta dos dados.

1.4 Organização do trabalho

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a linha de pesquisa neste trabalho é de caráter quantitativo, sendo sua estratégia de pesquisa revelada pela realização de uma pesquisa de levantamento. Os procedimentos metodológicos serão abordados e discutidos no capítulo 3 deste trabalho. Este trabalho de conclusão de curso está organizado da seguinte forma:

- **Capítulo 1:** são apresentadas as questões introdutórias, a problematização da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho;

- **Capítulo 2:** aborda a administração de vendas e a gestão do conhecimento em seus aspectos teóricos, conjunturais e organizacionais. Inicia-se com as discussões acerca dos conceitos básicos sobre vendas e seu contexto histórico, passando pelo mercado atual, venda pessoal e *marketing*. Em seguida, trata de dados, informação e conhecimento com base em um continuum de valores, buscando logo em seguida a compreensão da gestão do conhecimento;
- **Capítulo 3:** discorre sobre os procedimentos metodológicos desta pesquisa;
- **Capítulo 4:** apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo;
- **Capítulo 5:** relata e discute as considerações finais, conclusões e sugestões para estudos futuros.

Por fim, são listadas as referências bibliográficas e disponibilizados os seguintes apêndices: (A) questionário de pesquisa e (B) termo de consentimento livre e esclarecido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de vendas

As organizações buscam satisfazer as necessidades das pessoas. Produtos e serviços indispensáveis ao homem são produzidos por elas, deixando-os dependentes dessas empresas. A comercialização de produtos não é apenas a responsabilidade dos profissionais de vendas, mas suas informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na empresa, como por exemplo, o desenvolvimento de uma campanha publicitária.

Para Gobe (2007, p.77), “o profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo”. Além dessa avaliação é importante este quantificar essas oportunidades, estimando o potencial do mercado e, com isso, o profissional poderá executar suas atividades na conquista de resultados favoráveis à sua empresa de maneira clara e precisa. Chiavenato (2005, p. 47), aponta que “a Administração de Vendas (AV) envolve o planejamento, organização, direção e controle das atividades de vendas”. Além desses, pode-se citar o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração que são atividades diretamente aplicadas ao pessoal de vendas. Entretanto, muitos profissionais de vendas preferem manter certo distanciamento quando o assunto é planejamento (GOBE, 2007), sendo esse um dos primeiros pontos a ser trabalhado, no qual o profissional buscará traçar os objetivos da força de vendas, determinando, assim, suas prioridades.

Entende-se vendas como uma comunicação direta e dirigida a um determinado grupo de clientes qualificados e específicos, sendo o vendedor capaz de transmitir e receber mensagens a fim de obter resultados favoráveis. Nos dias atuais, o profissional de vendas não é somente um anotador de pedidos ou um simples negociante. Existe certa diferença entre vendedores de décadas atrás para os profissionais de vendas dos dias atuais.

O vendedor de hoje fornece informações profissionais aos seus clientes, as quais os ajudam a tomar medidas inteligentes no sentido de atingir seus objetivos de curto e longo prazo, prestando em seguida serviços de atendimentos e acompanhamento para garantir a satisfação com a compra. Isso é que constrói a fidelidade do cliente – um relacionamento. (FUTRELL, 2003, p. 20).

Esses profissionais devem se utilizar do conhecimento para buscar a satisfação da empresa, dos seus clientes e a si mesmo. Para isto, precisa estar atento e atualizado neste momento em que existem grandes transições sociais e no mercado, devendo sempre

acompanhar as mudanças de comportamento do público consumidor e das evoluções tecnológicas. Diante à diversidade de produtos, negócios e clientes, o profissional de vendas deve possuir atitude estratégica na administração de vendas, adaptando-se à flexibilidade de atuar em cada tipo de produto e mercado, atingindo bons resultados de vendas ou melhorando-os.

O profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial do mercado, pois mediante números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada. (GOBE, 2007, p. 77).

Os profissionais de vendas de cosméticos trabalham com pessoas e devem se posicionar de forma clara e espontânea, demonstrando naturalidade e evitando abordagem mecanizada, com toda segurança e confiabilidade para o cliente. Neste contexto, pode-se falar de competência organizacional que, para Carbone (2006, p. 43), “não é apenas como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinadas atividades, mas também como desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto”. O profissional de vendas deve acompanhar as mudanças e as exigências do mercado atual, desempenhando um papel fundamental dentro da organização, agregando valor a pessoa e a empresa.

2.1.1 Contexto histórico das vendas

A profissão de vendas é uma das mais antigas do mundo. O termo “vendedor”, conforme apontam os registros históricos, já era utilizado na Grécia Antiga. Representava, na época, a pessoa encarregada do processo de troca do que sobrava de produtos agrícolas gerados pelas comunidades. O que difere o perfil atual do vendedor e o daquela época está ligado ao fato da atividade ser exercida pelo mesmo cidadão que produzia os insumos e realizava a troca, isto é, não havia uma especialização da atividade (MAGALDI, 2009).

Ainda segundo Magaldi (2009), foi na Inglaterra, metade do século XVIII até a metade do século XIX, no período da Revolução Industrial, que iniciou uma alteração na figura do vendedor que conhecemos hoje. Nesta época, os excedentes da produção e a especialização da mão-de-obra foram os dois fatores fundamentais na valorização do

profissional de vendas. Essa intensificação dos meios produtivos neste período, causando excedentes da produção, gerou a incapacidade de absorção de tudo o que era produzido pelas economias locais. Com isto, surge o crescimento de mercado em áreas geográficas dispersas, ou seja, o comércio entre outras cidades e até mesmo países, sendo do profissional de vendas esta atribuição.

Portanto, o perfil profissional do vendedor se consolida no final do século XIX e tem início um processo de popularização, em especial na América, por conta da acelerada industrialização da região emergente, período caracterizado pela consolidação das ferrovias que gerou uma ampliação ainda maior dos mercados a serem alcançados de forma rápida (MAGALDI, 2009).

Caixeiro-viajante, esse foi o nome de popularização do ofício de vendedor. As organizações norte-americanas passam a empregar mais e mais desses profissionais, onde a função básica era comercializar seus produtos junto a clientes em diversas regiões que passavam a se tornar cada vez mais distantes. “Bem vestido, extrovertido, bom de copo e promíscuo, combinando a aparência de autoconfiança e aventureirismo com uma insegurança que frequentemente desaguava no alcoolismo” (SAMPSON 1996, p. 66), isto identifica o caixeiro-viajante típico da década de 1880.

No Brasil, o processo foi bastante parecido ao americano. A popularização desse personagem se deu no final do século XIX e início do século XX, com a estabilização das estradas de ferro e com o caixeiro-viajante, o qual viajava por todo país. Diferente dos dias atuais, em que “a grande maioria das empresas designa seus vendedores para territórios específicos, dentro dos quais passa a agir especializadamente” (COBRA, 1994, p. 239).

Durante a Segunda Guerra Mundial e no imediato pós-guerra, nos Estados Unidos o nível de concorrência começa a aumentar na maior parte dos segmentos, isto graças ao fato do mercado oferecer mais opções aos consumidores, cansados da velha abordagem, demandam maior profissionalização do ofício. É neste cenário que surge um novo processo de especialização: a venda pessoal. Daí em diante, “o foco se direciona ao desenvolvimento de conteúdos aplicados que permitam ao vendedor ganhar novas habilidades, mais alinhadas com a nova era” (MAGALDI, 2009, p. 4).

No passado, exigia-se pouco da profissão de vendedor, isto pela escassez de recursos, monopólios e ausência de formas eficientes e distribuição dos produtos que temos hoje. Nesta visão acarretava no aparecimento de "para-quedaistas", pessoas que, por falta de opção, tentavam atuar como vendedores. Agora, o mercado exige um “profissional de vendas”, sendo o vendedor visto como um gestor de negócios desafiado a pensar de forma diferente, capaz de

desenvolver atividade que por um lado o faz um “consultor do cliente”, apresentando uma fonte de vantagens competitivas para este e, por outro, demanda-se que seja um “estrategista da empresa”, tendo sua atenção não somente no faturamento gerado por uma venda, mas também da sua lucratividade, sendo o profissional de vendas uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

2.1.2 O mercado atual e a venda pessoal

O mercado do século XXI passa por constantes mudanças, principalmente nos últimos anos. Essa mudança exige cada vez mais das empresas. Então, surge a necessidade das organizações aprenderem que não basta apenas a qualidade nos produtos e serviços e que um bom atendimento seria suficiente para transmitir credibilidade aos clientes. É preciso muito mais do que isto. Além de mostrar seriedade, compromisso e respeito, as empresas devem possuir um discurso de acordo com seu comportamento, passando aos *stakeholders* - partes interessadas na organização - toda segurança necessária.

Neste mercado cada vez mais competitivo as empresas exigem mais do seu profissional de vendas, fazendo com que ele busque atualizar-se constantemente, isto por causa do grande número de informações processadas diariamente no mercado. O profissional de vendas do século XXI deve procurar avaliar as oportunidades existentes no mercado, observando o segmento de sua atuação. “O profissional de vendas de sucesso é uma pessoa que adora vender, acha o trabalho estimulante e está solidamente convencida de que o produto que ela vende oferece algo de grande valor” (FUTRELL, 2003, p. 15). Bom lembrar que a profissão de vendedor sempre esteve em alta e que os melhores profissionais de vendas não podem ser apenas apresentadores de informações de seus produtos e serviços. Eles procuram estar aptos a responder o que possa preencher as necessidades dos clientes no início, durante e depois da venda ser realizada.

A venda pessoal se propagou através de uma vasta literatura e de vários princípios. Profissionais de vendas eficazes devem possuir mais do que instinto. Eles são treinados através de métodos para analisar e administrar clientes (KOTLER, 1993). A venda pessoal pode influenciar muito na decisão do cliente no momento da compra dos produtos de cosméticos. “No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um

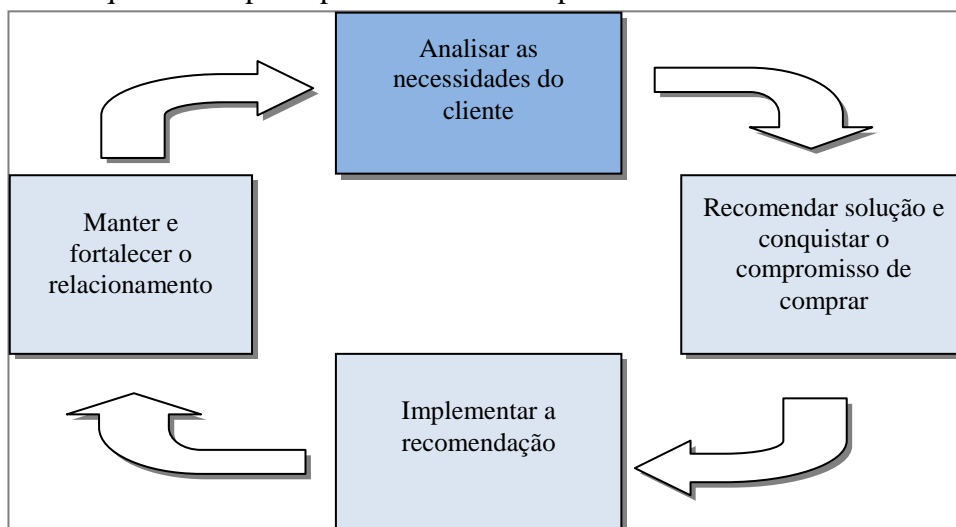
serviço, uma idéia ou outra coisa – que atenda suas necessidades individuais” (FUTRELL, 2003, p. 4).

O comércio de cosméticos exige habilidades pessoais do profissional de vendas, tais como: confiança, segurança, saber se comunicar, mas principalmente conhecimentos; conhecer os produtos que vende, os concorrentes, para que saiba agregar valores ao produto e administrar bem a venda. A venda pessoal mostra algumas qualidades notórias, como a vantagem de possibilitar um confronto pessoal, além de permitir uma relação imediata e interativa entre as pessoas, que muitas vezes resulta na criação de vínculos afetivos, além de profissionais.

Venda pessoal é a venda que envolve interação pessoal com o cliente, seja ela face a face, por meio de telefone (telemarketing), fax ou computador. Sendo feita por meio de qualquer veículo que permita interação direta e pessoal entre vendedor e comprador, a venda pessoal garante *feedback* imediato para os profissionais de *marketing*, permitindo que a comunicação seja ajustada para satisfazer as necessidades da situação. (CHURCHILL e PETER, 2005).

Para Futrell (2003) existem quatro principais elementos do processo de relacionamento com cliente, que devem ser utilizados pelos profissionais de vendas para construir relacionamento, conforme apresenta a Ilustração 1.

Ilustração 1 – Esquema dos principais elementos do processo de relacionamento com o cliente



Fonte: FUTRELL (2003, p. 20)

A análise das necessidades do cliente está direcionada a descoberta do que realmente precisa o cliente. Saber ouvir é uma forma que o profissional de vendas tem para identificar as reais necessidades dos clientes, para que possa ser recomendada a solução correta, repassando a segurança que o cliente necessita para finalizar a compra, gerando neste cliente a satisfação, mantendo e fortalecendo o relacionamento.

Para Cobra (1994), o profissional de vendas necessita conhecer algumas funções básicas do *marketing* e, efetivamente, utilizá-las em suas vendas, que vão desde a realização de análises de mercado, até a adaptação do seu produto ou serviço às necessidades dos clientes. O processo de vendas passa por diversas etapas que vão desde a prospecção até o fechamento das vendas que abrange a negociação e aspectos vinculados à manutenção dos relacionamentos.

2.1.3 Vendas e *marketing*

O profissional de vendas está sempre se relacionando com pessoas, os clientes. Para Kotler e Keller (2006) esse relacionamento faz com que o cliente se sinta de certa maneira obrigado a comprar após ouvir a argumentação do profissional de vendas, e este, por sua vez, poderá obter vantagens neste contato direto que o possibilita a identificar as reais necessidades do cliente de maneira mais eficiente.

Percebe-se que o ato de exercer as vendas aparece como ferramenta intimamente ligada às demais atribuições do *marketing*, de maneira que se tornam evidentes tanto a complementaridade quanto os benefícios de uma atuação integrada entre as vendas e as demais funções que diz respeito ao processo.

A palavra *marketing* origina-se da expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, que do latim significa comércio, ou ato de mercar, comercializar. Para Kotler (2005, p. 6), existe uma distinção entre as definições sociais e gerenciais de *marketing*. Segundo ele, o *marketing* social “é um processo ‘societal’ por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), *marketing* é:

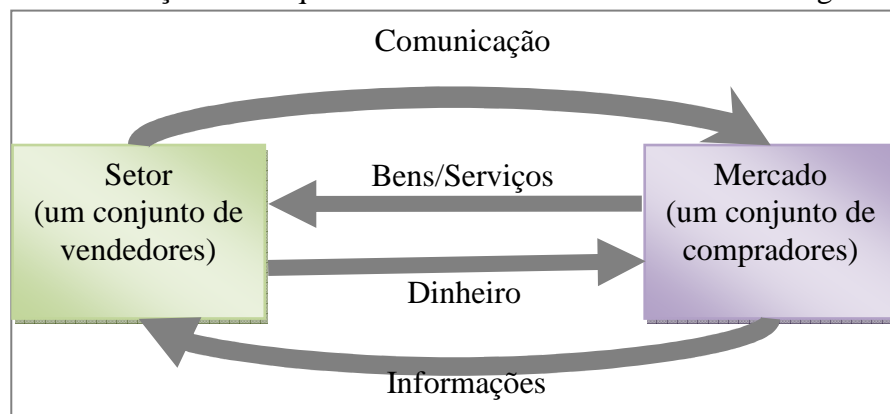
O processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar

trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Lidar com processo de troca exige boas doses de trabalho e habilidade.

Como *marketing* gerencial, a definição esta descrita como “a arte de vender produtos”. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da administração, diz que o objetivo do *marketing* é tornar a venda supérflua. Sua meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo. O ideal é que ele deixe o cliente pronto para comprar (DRUCKER, 1973 *apud* KOTLER, 2005, p. 6).

A Associação Americana de *Marketing* define o termo *marketing* como “o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e idéias para se criar trocas que atendam objetivos individuais e organizacionais” (BENNETT, 1995 *apud* KOTLER, 2005, p. 6). Essa definição é a mais ampla e aceita, indicando que o *marketing* está além da venda pessoal e propaganda. Para Futrell (2005, p. 33-34), o *marketing* não está limitado a negócios. Sempre que alguém tenta persuadir alguém a fazer algo esse alguém esta engajado numa atividade de *marketing*, conforme mostra o Sistema Básico de *Marketing* (Figura 2).

Ilustração 2 – Esquema de um sistema básico de marketing



Fonte: FUTRELL (2005, p. 33)

2.1.4 A gestão do conhecimento no perfil do profissional de vendas

Para Futrell (2003, p .4), nos dias atuais, “os profissionais de vendas são a força dinâmica do mundo econômico dos negócios”. A exemplo, nos Estados Unidos os profissionais de vendas geram mais receitas na economia do que os trabalhadores de qualquer outra área, sendo eles responsáveis por causarem impactos diretos em diversas áreas da

economia. O presente século caracteriza-se por uma economia profundamente complexa, impondo ao profissional da área de vendas muito mais responsabilidades, preparo e desafios. Gobe (2007, p. 82) afirma que não existem fórmulas que defina um perfil ideal de profissional de vendas para uma determinada empresa ou produto, mas para encontrar “esta definição é preciso que a empresa faça internamente uma análise das funções e atividades que este vendedor irá desenvolver”. Gobe (2007) cita ainda que o profissional de vendas precisa ter algumas características comuns a área de vendas, tais como: habilidades interpessoais, demonstrar naturalidade, possuir uma visão que seja capaz de desenvolver e atender as expectativas de futuro e dos negócios, obstinação, flexibilidade, preparação, inspirar confiança e ser pró-ativo.

Olhando a história do profissional de vendas no Brasil, cerca de 20 anos eles tiveram seu foco de ações comerciais voltadas principalmente para o preço. Neste período, “a gestão de vendas esteve centrada exclusivamente no ambiente externo e nas dificuldades que este impunha aos negócios” (MAGALDI, 2009, p. 205).

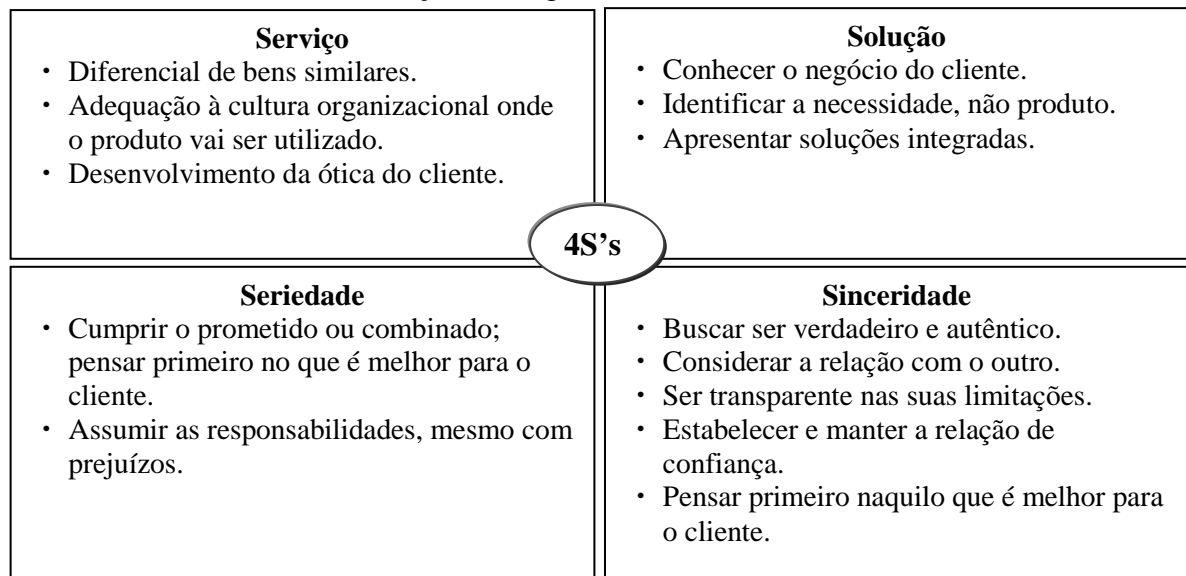
No final dos anos 90, a estabilidade econômica, a competição global, os avanços na tecnologia da informação que, por sua vez valoriza cada vez mais o conhecimento, contribuíram para a mudança do cenário, onde o cliente passa a ter seu valor, tornando-se cada vez mais exigente.

O novo profissional de vendas deve aspirar constantemente novos conhecimentos, oportunidades e paradigma, a fim de entender as principais necessidades, descobrindo novas soluções para os novos problemas que vão surgindo. “Esse universo é composto por profissionais de formações e faixa etária distinta, mas com algo em comum: o compromisso de ser melhor a cada manhã” (MAGALDI, 2009, p. 206).

Entretanto, é importante que as empresas assumam a responsabilidade de reciclar o conhecimento de seus profissionais de vendas, fazendo com que eles percebam a dinâmica de todo o processo, utilizando-se dos recursos necessários para que possam criar um contexto favorável ao processo de mudanças.

Gobe (2007, p. 87) apresenta um modelo de 4S’s aplicado a vendas. O modelo é uma teoria que busca orientar o profissional de vendas a agir e pensar, sendo o cliente a sua razão de ser. Os “S’s” representam as iniciais das palavras: Solução, Serviço, Seriedade e Sinceridade. Veja o esquema na figura a seguir:

Ilustração 3 – Figura do modelo dos 4S's



Fonte: GOBE (2007, p. 88)

As empresas devem sempre se preocupar com a necessidade de novas soluções, buscando melhores alternativas para que o cliente se sinta seguro e certo do que está comprando. O profissional de vendas não pode se anular nesse processo e sim descobrir a real necessidade do seu cliente. Neste mercado cada vez mais disputado os serviços devem ser planejados sob a ótica do cliente, tornando-se o fator de diferenciação do produto.

Outro ponto importante no modelo dos 4S's é o profissional de vendas atender seu cliente com toda seriedade, deixando o cliente confiante e seguro do que esta fazendo. E também não deixando de fora a sinceridade na importância do ser verdadeiro, claro, objetivo e, acima de tudo, a intenção de não mentir para o cliente.

É importante salientar que o profissional de vendas do presente século deixa de ser um simples vendedor e assume a função de um gestor de negócios, capaz de atuar eficazmente no novo cenário das vendas, onde o cliente passa a ter maior poder na relação com seus fornecedores, exigindo desses profissionais diferenciais e vantagens, tais como: interpessoais – pelo fato de manter o contato com pessoas – e técnicas que, tornam-se obrigatórias para entender e explicar o que está sendo comercializado, a fim de suprir os desejos e necessidades dos clientes.

Neste contexto, não pode ficar de fora a habilidade de negociação por parte do profissional de vendas. Gobe (2007) define o processo de negociação da seguinte forma:

O vendedor leva consigo toda uma carga de referências pessoais, empresarias e de mercado. Por parte do comprador também ocorre a mesma coisa. Ele traz consigo as suas referências de necessidade, satisfação e as influências pessoais, técnicas e econômicas que sofre. A busca do equilíbrio de todas essas referências e a sua conseqüente conquista ajudam a definir o fechamento da venda. Quanto maior for o equilíbrio conquistado, maior consistência terá a relação existente entre as partes. (GOBE, 2007, p. 96-97).

Assim, esse processo requer do profissional de vendas um preparo para tentar conduzir a uma boa negociação, sendo essa a sua função. Cobra (1994, p. 296) trata a venda “como uma transação entre duas partes, ditas comprador e vendedor, na qual há a transferência de posse de um produto, de um serviço ou mesmo de uma idéia”. Esse processo passa a ser definido em uma análise de necessidades e desejos dos consumidores, sendo a negociação um ato de persuasão por parte do vendedor, mas sem esquecer um detalhe: profissionais de vendas atuais buscam apresentar soluções que realmente atendam aos seus clientes.

Gobe (2007, p. 97-98) cita o fundador do *Harvard Negotiation Project*, Roger Fisher, que apresenta sete elementos-chaves em uma negociação:

- comunicação: não é possível negociar se as partes não se entenderem;
- relacionamento entre as partes: ao invés de serem inimigos, a negociação terá melhores resultados se as partes trabalharem em conjunto para encontrarem a solução esperada;
- interesse: deverá existir entre as partes algo que desperte atenção.
- a criação de possibilidade para o acordo: um quer vender ou quer comprar;
- convencer a outra parte de que está sendo tratado de forma justa,
- as partes saberem quais são as suas opções, este elemento acontece se as partes não chegam a um acordo;
- e por fim, temos o compromisso, que é por em prática o que for acordado por cada uma das partes.

A nova realidade do mercado exige do profissional de vendas a conquista de um posicionamento diferenciado, pois ele em sua função deve pensar e agir mais como um gestor de negócios, um verdadeiro empreendedor, desgarrado do modelo tradicional e tornando-se uma fonte de vantagens competitivas tanto para o cliente quanto para a empresa.

Na era da informação e dos avanços tecnológicos, surge também o conceito de competência gerencial no perfil dos profissionais de vendas que, “pode ser entendida como o

conjunto de conhecimento, atitudes que, de forma integrada, resultam no desempenho profissional de determinado indivíduo” (MAGALDI, 2009, p. 214)

Todavia, no mercado caracterizado por constantes mudanças e crescente concorrência, onde as empresas buscam melhores resultados, a sobrevivência do profissional de vendas e da empresa depende, primordialmente, da capacidade de transformar conhecimento em competência. Para Silva Filho & Benedicto (2008, p. 79) “competência implica a capacidade de fazer, de realizar atividades que agreguem valores para a organização”.

Magaldi (2009), entre uma infinidade de outras competências, resume as competências gerenciais em cinco que, além de serem indispensáveis para uma boa gestão comercial, estão prontas para a construção basilar e, torna-se capaz de sustentar a evolução necessária ao profissional de vendas dos dias atuais. São elas:

- **conhecimento da oferta**, empreendida como o grau de conhecimento que o profissional de vendas possui sobre o bem que comercializa. É importante que esse profissional possua uma postura investigativa, tendo um escopo maior do que o tradicional. Ter apenas informações técnicas não é mais suficiente, sabendo que o cliente do século XXI está bem mais informado que o de algumas décadas atrás. “O importante é entender bem a mudança do paradigma em relação ao conceito apresentado: conhecer com profundidade as especificações técnicas de minha oferta não é o suficiente; tem de aliar esse conhecimento ao universo do seu cliente” (MAGALDI, 2009, p. 218).

- **construção de relacionamento**, “em venda é sinônimo de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo baseado na confiança mútua entre as partes” (MAGALDI, 2009, p. 218). Não se podem esquecer as habilidades interpessoais de relacionamento, pois não pode faltar o contato com pessoas para se construir relacionamentos estreitos e duradouros. “No ambiente competitivo dos nossos tempos, em que a capacidade de relacionamento é tão valorizada, a falta de habilidade para vender pode colocar qualquer pessoa em desvantagem” (FUTRELL, 2003, p. 5).

- **capacidade de comunicação**, na verdade saber se comunicar. “Capacidade de comunicação é uma das competências essenciais para que o cliente perceba o valor que o profissional de vendas está oferecendo e, dessa forma, confere valor à sua própria atuação” (MAGALDI, 2009, p. 221).

Um dos maiores desafios do atual mundo corporativo, relacionado com essa competência, diz respeito à alta assertividade demandada,

necessária para que o profissional de vendas possa, em um tempo cada vez mais espremido, passar sua mensagem. Hoje, também ele espremido, o cliente nos oferece um tempo cada vez mais exíguo para transmitirmos nossa mensagem. (MAGALDI, 2009, p. 222).

- **orientação para resultados**, diferente das outras três, pelo fato delas estarem ligadas ao processo comercial; essa diz respeito “à relação do vendedor com seu próprio universo e performance pessoal” (MAGALDI, 2009, p. 224). Esta competência pode ser definida como os resultados gerados pelo profissional de vendas para o negócio, sendo importante observar que esse profissional deve ser visto como fonte de vantagens competitivas para a empresa, capaz de trazê-la resultados eficazes.

- **atitude empreendedora**, sendo uma das mais importantes competências de vendas. Segundo Roberto Justus (2007, p. 13) “empreender é muito mais que um gesto, uma disposição ou, uma prática. Empreender é um sistema. Como construir”.

“Em uma situação convencional, o vendedor recebe mais retornos negativos do que positivos em sua abordagem” (MAGALDI, 2009, p. 227), então é preciso que o profissional de vendas desenvolva atitudes empreendedoras que possa lhe permitir entender ações negativas e tirar lições como parte do processo de aprendizagem e como ponte para as adesões que virão no futuro.

Um profissional com atitude empreendedora carente de competências e habilidades busca o conhecimento necessário para vencer. Mas um profissional com conhecimento e habilidades sem atitude empreendedora é sinônimo de uma passividade incompatível com o ofício. É evidente que essa visão não pode ser levada ao extremo, pois mais cedo ou mais tarde, o mercado em que atua vai requerer do vendedor o conhecimento técnico necessário e esse será um pré-requisito de sucesso. De qualquer forma ter uma atitude empreendedora é uma característica comum a todos os profissionais bem sucedidos em vendas na atualidade. (MAGALDI, 2009, p. 228).

“Não existe mágica: a conquista de um sucesso excepcional é precedida por uma preparação excepcional” (THULL, 2003 *apud* MAGALDI, 2009, p. 240). O cenário atual do ambiente de vendas tem imposto aos profissionais de vendas uma maior necessidade de acompanhar as rápidas mudanças no mercado. Por isto, para obter a sobrevivência e o sucesso na área é preciso um aprendizado constante.

2.2 Gestão do Conhecimento

Nos dias de hoje, a maior necessidade de inovar deve-se ao fato de que, na direção da globalização, em um cenário estratégico turbulento e caracterizado pelas mudanças contínuas e aumento da competitividade, os conteúdos, as informações e o conhecimento alteram-se rapidamente devido a interações múltiplas e dinâmicas, levando à transformação rápida dos cenários estratégicos. Nonaka & Takeuchi (2008, p. 17) afirmam que “quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem”. Nesse contexto o planejamento estratégico relativiza-se, enquanto as capacidades de aprender a aprender e aprender ao executar as tarefas torna-se fundamentais. Ganham importância então os conceitos de competências e estratégia emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

2.2.1 Classificação do conhecimento humano

O conhecimento é gerado pelo ser humano. Nonaka & Takeuchi (2008) afirmam que nenhuma empresa pode criar conhecimento sem as pessoas que a compõe. Portanto, é importante que a organização estimule atividades geradoras de conhecimento em cada colaborador, com isto a empresa terá um contexto favorável no seu ambiente interno.

Diante do atual contexto, esses autores realizam uma importante distinção de tipos de conhecimento que tem sido amplamente empregado e permite uma maneira de prática de se abordar o assunto. Eles classificam o conhecimento em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O primeiro, conhecimento explícito, são conhecimentos estruturados e capazes de serem verbalizados. Entretanto, é a parte objetiva do conhecimento. “Pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 19), sendo difícil de ser articulado e suas dimensões nos dão forma ao modo como percebemos o mundo à nossa volta. Já possuindo uma maior dificuldade em suas articulações, o conhecimento tácito possui uma importante dimensão cognitiva, sendo um conhecimento voltado à experiência individual.

Já o segundo são os conhecimentos inerentes às pessoas, ou seja, as habilidades que estas possuem. Trata-se, portanto, da parcela não estruturada do conhecimento, que não pode

ser registrada e/ou facilmente transmitida aos outros. Ex.: experiências ou vivências, o poder de inovação e habilidade para tarefas do dia-a-dia.

O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] está profundamente enraizados nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p. 19).

Segundo Takeuchi & Nonaka (2008, p. 60), o conhecimento é “criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito”, formando quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou chamado de socialização, sendo um processo em que os conceitos são gerados pelo próprio indivíduo que compartilha experiências no cotidiano, criando ou revisando um novo conhecimento.
- conhecimento explícito para conhecimento explícito, chamado de combinação. É um processo que busca resolver um problema através de conceitos que possam atender suas necessidades. Havendo esse conceito adota-se ele, combinando seu conhecimento e adaptando a sua necessidade.
- conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização: neste processo o conhecimento tácito torna-se explícito a esse conhecimento criado, toma a forma de conceitos, hipóteses ou modelos.
- conhecimento explícito para conhecimento tácito, chamado de internalização que é a aplicação no dia-a-dia do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligado ao ‘aprender fazendo’. Um novo conhecimento explícito é vivenciado na prática.

Segundo os autores Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” é preciso completar uma “espiral do conhecimento”, que parte de conhecimento tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito e, por fim, de explícito a tácito. Dessa forma, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo. A espiral inicia novamente após ter sido completada, mas seguindo patamares cada vez mais elevados, aumentando a

aplicação do conhecimento em outras áreas da organização, como pode ser observado na figura 4.

Ilustração 4 – Figura da espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (2008, p. 69)

Para Probst (2002, p. 11), “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”, ou seja, quanto mais investir em conhecer mais retorno a organização obterá. Pois a sobrevivência na atual sociedade requer das empresas administrar bem seus ativos intelectuais.

O conhecimento como fator competitivo chegou ruidosamente às manchetes de negócios. As empresas são instadas a fazer maior uso do ‘tesouro oculto’ nas mentes de seus funcionários. As firmas inovadoras formam grupos de trabalho sobre a gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizam o papel especial que o conhecimento desempenhará em moldar o futuro de suas empresas. Muitos organizadores profissionais anunciam workshops e conferências sobre gestão do conhecimento, e consultores de empresas oferecem seus serviços. (PROBST, 2002, p. 11).

Empresas que buscam o conhecimento constante no seu ambiente interno têm encontrado resultados significativos nos últimos anos. O avanço tecnológico fez com que muitas mudanças fossem acontecendo na economia, dando maior valor ao conhecimento. Não obstante, o profissional de vendas deve acompanhar essas mudanças, adequando-se às novas tendências do mercado.

2.2.2 Princípios da Gestão do Conhecimento

Na década de 70 teve início o que podemos chamar de revolução da informação, isto graças aos avanços tecnológicos durante a Revolução Industrial. Desde então, foram surgindo novos modelos de gestão, a fim de aprimorar os processos das empresas com objetivo de aumentar sua eficiência. Isto gerou uma grande quantidade de informação, dando origem a *Knowledge Management*, ou seja, Gestão do Conhecimento que trouxe diferenciais competitivos para as organizações.

Neste período já se procurava projetar e implementar modelos de gestão baseado na integração entre a administração, a ciência da computação e a ciência da informação. Ao longo do tempo o que tem mudado é a relevância que se tem atribuído à informação e ao conhecimento nos planos social e econômico (BARBOSA & PAIM, 2003). Bergeron (1996 apud ALVARENGA NETO, 2005, p. 59) sugere que exista um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional – material, humano e financeiro – seja necessário ser gerenciado a fim de ajudar as organizações a melhorar seus processos.

Obter a informação correta, na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa. Tais informações podem concernir às atividades organizacionais - presentes e/ou passadas - ou a fatores ambientais e podem ser gravadas em qualquer tipo de mídia, dentro ou fora da organização. A qualidade das decisões tomadas em uma organização pode ser afetada pela disponibilidade - para os tomadores de decisões - de informações que sejam temporais, relevantes e qualitativamente suficientes para a resolução do(s) problema(s) proposto(s). Dessa maneira, as organizações devem estabelecer mecanismos necessários para a maximização da disponibilidade desse tipo de informações. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 59-60).

Para um melhor entendimento sobre a Gestão do Conhecimento, conceitos básicos como dados, informações e conhecimento se fazem necessários. Dependendo do contexto em que a palavra é utilizada, dados podem possuir significados distintos. Em uma empresa, dados são os registros estruturados de transações. Podem ser definidos como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2). Os dados isolados não possuem significados, mas são de grande importância para a criação da informação. A informação é um conjunto de dados capazes de transmitir uma mensagem. Já o conhecimento pode ser conjunto de todas as informações, mas o conhecimento é similar e diferente da informação. Davenport & Prusak (1998) explicam que o conhecimento é decorrente da informação, que por sua vez deriva de dados. Para esses autores o conhecimento pode ser visto como uma mistura fluida de experiência condensada, valores,

informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Gestão e conhecimento foram definidos por Kluge, Stein e Licht (2002, *apud* SILVA FILHO & BENEDICTO, 2008, p. 38) da seguinte forma:

A gestão é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização. Já o conhecimento consiste em compreender as relações e as casualidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócios.

Para Davenport & Prusak (1998, p. 108) o conhecimento é repassado nas organizações quer seja esse processo gerenciado ou não, pois “transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional, todavia localizadas e fragmentadas”. Embora a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento seja vital para o sucesso de uma empresa, o termo gestão do conhecimento implica na transferência formalizada, sendo, um dos elementos essenciais, o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

Desenvolver conhecimento é algo importante para o sucesso de uma empresa. Entretanto, é um recurso que precisa ser administrado, resultando daí, a relevância da gestão do conhecimento. “Concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes” (PROBST, 2002, p. 109). Para eficiência do processo é importante o envolvimento de todos, inclusive dos esforços da administração, a fim de que a empresa adquira competências que não possuem, sendo a mesma capaz de criar competências que ainda não existem no interior ou exterior da empresa.

2.2.3 A gestão do conhecimento nas organizações

Para Alvarenga Neto (2005, p. 52) “a verdadeira gestão do conhecimento vai além por se preocupar com uma miríade de outros temas pertinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações”. Para esse autor, a GC nas empresas tem como um dos objetivos a criação e favorecimento das condições para que elas possam sempre se utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponíveis. Nonaka & Takeuchi (2008, p.

172) afirmam que na gestão do conhecimento para a competição global, devem ser considerados os tipos de conhecimento exigido, os mecanismos e os contextos da partilha de conhecimento e da conversão de conhecimento.

Compreende-se que as empresas são produto dos indivíduos que as formam e de suas relações de interdependência. Salazar (1985, p. 34) salienta que:

É importante recordar que as organizações são invenções sociais criadas para satisfazerem as necessidades humanas. Em termos gerais, elas ganham sua licença para existir e gerar produtos e/ou serviços de valor suficiente para satisfazer o querer e as necessidades dos membros da sociedade, porque é esta sociedade que legitima a existência organizacional.

Desse modo, a aprendizagem organizacional se mistura com o aprender coletivo e o de cada indivíduo, no âmbito de uma organização. As empresas no mercado atual enfrentam tarefas cada vez mais complexas no que se fala do ponto de vista da GC, pois as transformações e a aprendizagem organizacional requerem também mudanças individuais. Porém, “as corporações multinacionais com operações mundiais podem compartilhar e transmitir informações e conhecimento globalmente através das pessoas, independente da organização” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 171).

Nonaka & Takeuchi (1997) apresenta dois tipos de conhecimentos para as organizações: tácito e explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal, subjetivo, informal e experimental, sendo difícil de formalizar. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser documentado em linguagem formal e sistemática. A aplicação do conceito desses dois tipos de conhecimento, de acordo com Nonaka & Takeuchi (2008) é vista pela sua própria natureza, como o conhecimento tácito que necessita ser gerado e transmitido.

Segundo Choo (2003), as organizações do conhecimento são organizações que possuem informações e conhecimentos que as tornam bem informadas e capazes de percepção e discernimento. Enquanto, Garvin (1993 *aput* ALVARENGA NETO, 2005, p. 50) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

A constante mudança das tecnologias e dos mercados e a alteração da velocidade na realização das trocas comerciais apresentam a importância do conhecimento, sendo ele um dos principais recursos das organizações. Petrash (1996 *aput* SILVA FILHO &

BENEDICTO, 2008, p. 43) trás um conceito interessante da GC, em que a descreve como a disponibilidade do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de maneira que estas possam tomar as melhores decisões para a organização. A GC surge nas organizações como um novo desafio, repleto de oportunidades. Obter, gerar, distribuir e utilizar conhecimento serão vistos como vantagem competitiva para as organizações, principalmente, neste ambiente caracteriza por rápidas mudanças e foco em processos estratégicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa científica tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Nesse sentido, a classificação desta pesquisa é de acordo com a natureza dos dados, os objetivos, os procedimentos técnicos adotados na sua execução e as fontes de informação.

Quanto à natureza dos dados trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois busca a explicação das causas de um fenômeno a partir de medidas objetivas, utilizando a estatística. Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva: exploratória porque investigou um tema ainda não pesquisado na cidade de Picos-PI, proporcionando maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito e o aprimoramento das idéias, tratando-se de um fenômeno voltado aos profissionais de vendas na área de cosméticos. E descritiva por descrever características dos profissionais de vendas, identificando sua relação com a gestão do conhecimento na área.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de levantamento, onde a interrogação direta das pessoas cujo comportamento ou opiniões se deseja conhecer. Utiliza-se amostra, ou seja, um grupo significativo de pessoas ou toda a população (censo). Quanto às fontes de informação temos uma pesquisa de campo que, busca as informações diretamente com a população pesquisada, isto é, o pesquisador precisa ir ao espaço físico onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. O estudo utilizou-se de um questionário para coleta dos dados.

3.2 Definição da população-alvo

O universo da pesquisa de campo é constituído por profissionais de vendas de três empresas de cosméticos da cidade de Picos-PI: *empresa α* , *empresa β* e *empresa γ* com corpo de nove, quatro e três profissionais respectivamente, totalizando uma população de 16 (dezesesseis) vendedores. Desse universo foi extraída uma amostra de cinco profissionais da *empresa α* , três da *empresa β* e dois da *empresa γ* , totalizando 10 (dez) profissionais de vendas, caracterizando-se como não probabilística e intencional, ou seja, quando a seleção dos

elementos da amostra não é necessariamente feita com objetivo de ser representada estatisticamente (MARCONI & LAKATOS, 2006b).

3.3 Coleta de dados

O levantamento dos dados deve acontecer no próprio local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno (MARCONI & LAKATOS, 2006a). Foi adotada a pesquisa de campo e os dados foram coletados no período de 06 a 10 de junho de 2011, por meio de um questionário aplicado aos profissionais de vendas de três empresas que atuam no setor de cosméticos na cidade de Picos-PI. Foi pretendido obter informações relacionadas à administração de vendas e gestão do conhecimento. A base bibliográfica foi utilizada com intuito de apresentar ao leitor um apontamento para explanar o estudo.

Para evitar qualquer transtorno, durante a abordagem, foi entregue aos respondentes um Termo de Compromisso e Confidencialidade (ver apêndice B), em que o pesquisador se compromete a utilizar as informações de forma ética sem oferecer qualquer risco aos entrevistados e respeitando a privacidade dos mesmos, de modo que eles pudessem confiar e se sentirem seguros ao repassar as informações requisitadas e, conseqüentemente, contribuir mais efetivamente com os resultados pretendidos.

3.4 Tratamento dos dados

Segundo Vergara (2007), o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se deixa claro para o leitor como se pretende tratar os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos.

Para Abramo (1979, p. 55 *apud* MARCONI & LAKATOS, 2006b, p. 152), a tabulação é definida como “a arrumação dos dados em tabelas, de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardam em si”, sendo uma parte do processo da técnica de análise estatística dos dados e, as tabelas são construídas a partir de dados obtidos pelo próprio pesquisador em números absolutos e/ou porcentagens. Através do levantamento dos dados, obtidos por meio do questionário de pesquisa, foi aplicada a utilização de tabelas e, gráficos para melhor visualização dos resultados. Os gráficos são figuras que servem para a representação dos dados. Eles podem tornar claro o aspecto visual dos dados, facilitando a

compreensão (MARCONI & LAKATOS, 2006b). Assim, o gráfico é mais empregado por dar destaque a certas relações estatísticas que possibilita uma descrição dos fatos sem perda de tempo.

A tabulação foi realizada com auxílio do computador. O *software Microsoft Office Excel 2007* foi utilizado para organização dos dados obtidos em tabelas a fim de serem observados e submetidos à análise e, elaboração dos gráficos que foram dos tipos pizza, barra e coluna.

3.5 Análise dos dados

Segundo Marconi & Lakatos (2006b, p. 35), a análise, “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenômeno estudado e outros fatores”. Na pesquisa, após a obtenção dos dados, foi possível fazer um elo entre a teoria e os dados da pesquisa dando maior valorização ao estudo e a interpretação dos resultados que foram dispostos por meio de gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a intenção de examinar o perfil dos profissionais de vendas nas empresas de cosméticos na cidade de Picos-PI, bem como o uso da gestão do conhecimento por eles, como ferramenta na implementação das práticas de vendas, foi elaborado um questionário cujas perguntas visaram uma descrição dos traços sociais (sexo, faixa etária, estado civil e nível educacional), grau de conhecimento sobre os produtos comercializados, treinamentos e técnicas específicas em favor do conhecimento preciso à obtenção dos objetivos esperados.

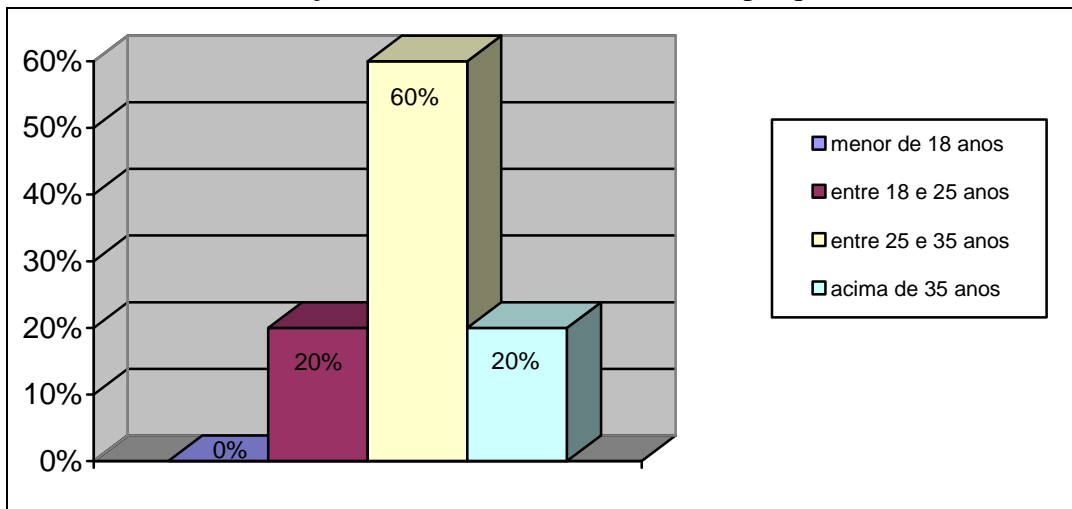
4.1 Variáveis demográficas utilizadas na pesquisa

Desde a década de 1970, em um contexto de crescimento econômico com acelerado processo de industrialização e urbanização, a participação das mulheres na atividade econômica tornou-se intensa, seguindo o mesmo ritmo na década de 1980, apesar do período sofrer com a estagnação na atividade econômica e, posteriormente, nos anos 1990, período caracterizado pela intensa abertura econômica (HOFFMANN & LEONE, 2004).

Nesta pesquisa, os traços sociais foram os primeiros passos a ser observados. Nas três empresas pesquisadas, o sexo feminino corresponde a 100% da amostra, sendo bastante compreensível pelo fato de tratar-se do setor de cosméticos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2009, mostram que aproximadamente 35,5% das mulheres estavam inseridas no mercado de trabalho como empregadas com carteira de trabalho assinada e 30,9% trabalhavam por conta própria, sem carteira assinada. Em 2010, estudos mostram que no Brasil, embora as mulheres sejam maioria na população com 10 anos ou mais de idade, elas ainda são minoria na população ocupada e maioria na população não economicamente ativa. Mesmo assim, um contingente maior de mulheres passou a integrar o mercado de trabalho, passando de 45,1% em 2009, para 45,3% em 2010 na participação da população ocupada, segundo revela a Pesquisa Mensal de Emprego (PME).

Percebe-se ainda que o grupo mais constante é constituído por mulheres com idades entre 25 e 35 anos, correspondendo a 60% das profissionais de vendas. Com idade entre 18 e 25 encontram-se 20% das entrevistadas, sendo também de 20% o valor daquelas que estão com idade acima de 35 anos. Verifica-se ainda que, mesmo com os esforços do Governo Federal para inclusão de jovens no mercado de trabalho, menores de 18 anos não estão inseridos entre profissionais de vendas no setor, como mostra a Ilustração 5.

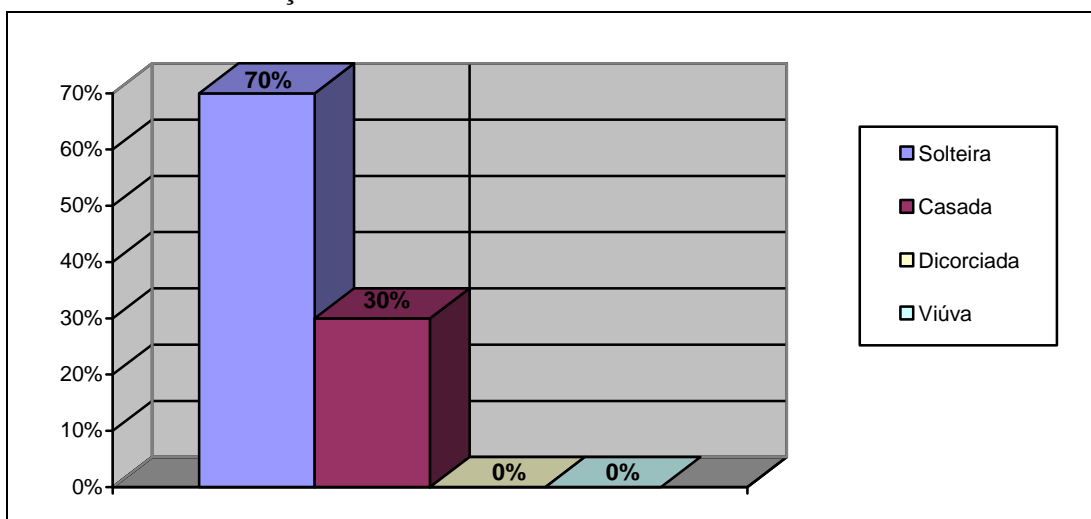
Ilustração 5 – Gráfico da faixa etária da pesquisa



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

A pesquisa revela que 70% das profissionais são solteiras contra 30% casadas, como se pode ver na Ilustração 6. Possivelmente isto se dá pela crescente presença da mulher no mercado de trabalho, bem como nas salas de aulas. Sem as responsabilidades e preocupações da mulher casada, uma profissional solteira possui maior disponibilidade para dedicar-se a aprender e compartilhar conhecimento.

Ilustração 6 – Gráfico do estado civil das entrevistadas

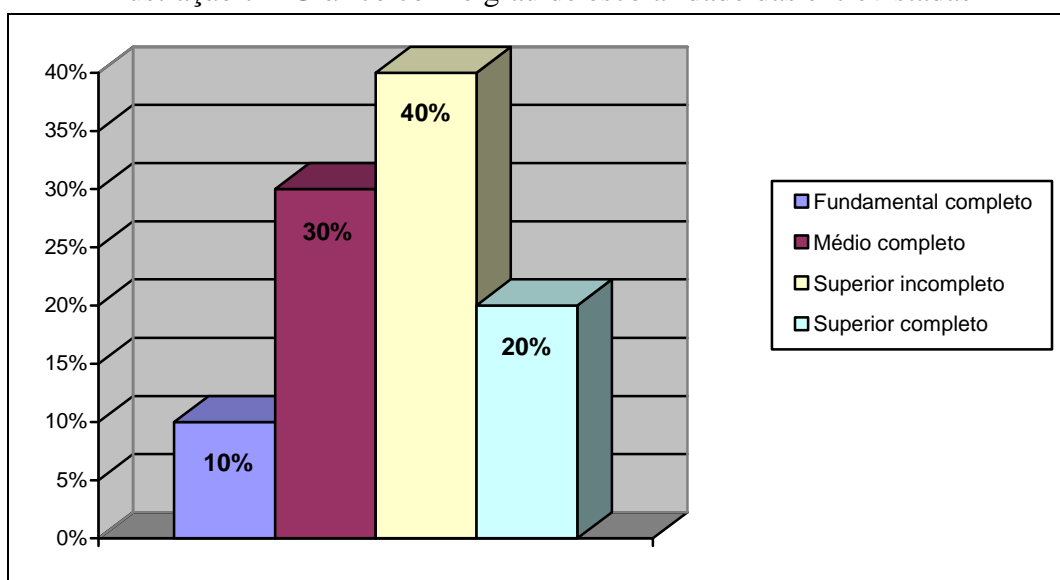


Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Outra variável demográfica existente é o nível educacional dos entrevistados que, por sua vez, é um dado relevante para a pesquisa. No Brasil, a situação da educação apresentou melhorias significativas na última década do século XX (IBGE, 2002). A PME aponta o

aumento contínuo da escolarização da população brasileira entre 2003 e 2010. No que confere a pesquisa realizada com os profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI, a Ilustração 7 apresenta dados importantes para o sucesso de qualquer profissional; percebe-se que 40% das profissionais de vendas podem estar cursando ou ter abandonado os estudos no nível de ensino superior; as que possuem ensino médio concluído representam 30%; apenas 20% delas têm ensino superior completo e 10% do grupo tem o ensino fundamental incompleto. Talvez o grau de conhecimento científico para essas empresas não seja algo de grande relevância, porém é necessário o aperfeiçoamento contínuo do profissional que deseja atuar de forma competitiva, atendendo as expectativas do mercado.

Ilustração 7 – Gráfico com o grau de escolaridade das entrevistadas



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

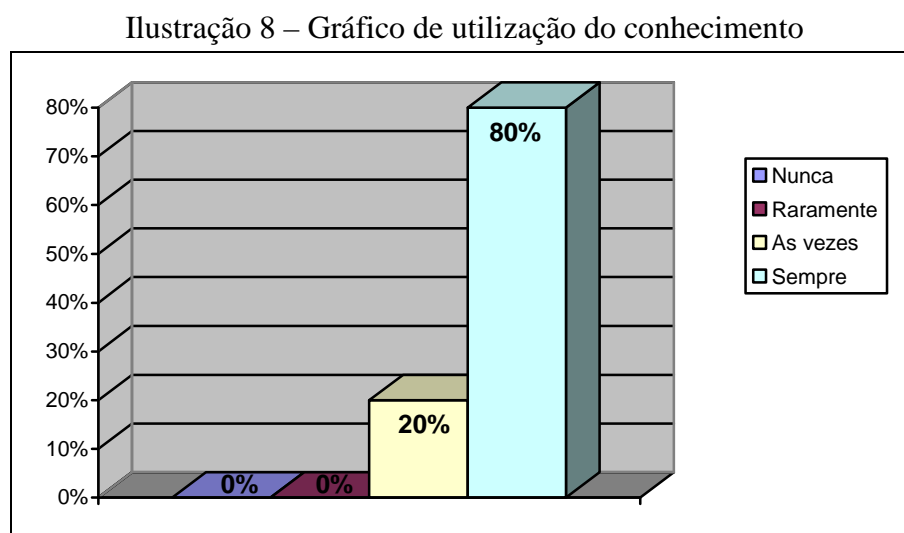
4.2 O conhecimento dos profissionais de vendas de cosméticos sobre o produto

Para Laudon & Laudon (2004, p. 325), o conhecimento é tido como um patrimônio:

À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento. Com conhecimento, as empresas tornam-se mais eficazes e eficientes na utilização que fazem de seus escassos recursos. Sem conhecimento, tornam-se menos eficientes e eficazes no emprego de seus recursos e, por fim, fracassam.

Nas empresas pesquisadas, os profissionais de vendas precisam possuir conhecimento básico dos produtos que comercializam. A maioria das entrevistadas diz ser de praxe estudar e conhecer bem os produtos que comercializam para que possam informar e convencer seus clientes. Para Rocha Neto (2003), aprendizagem é a capacidade de fazer, cada vez melhor, o que não se sabia fazer antes. Através de leitura de revistas, catálogos de produtos e treinamentos os profissionais de vendas adquirem mais informações dos produtos que depois são repassados aos seus clientes.

Esse conhecimento dos produtos tem sido utilizado sempre por 80% das profissionais de vendas da cidade de Picos-PI, a fim de obterem sucesso em suas negociações, sendo um percentual bastante significativo. 20% das profissionais afirmam que somente às vezes fazem uso dos conhecimentos dos produtos durante as vendas, conforme mostra a Ilustração 8.



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

4.3 A gestão do conhecimento nas empresas em estudo

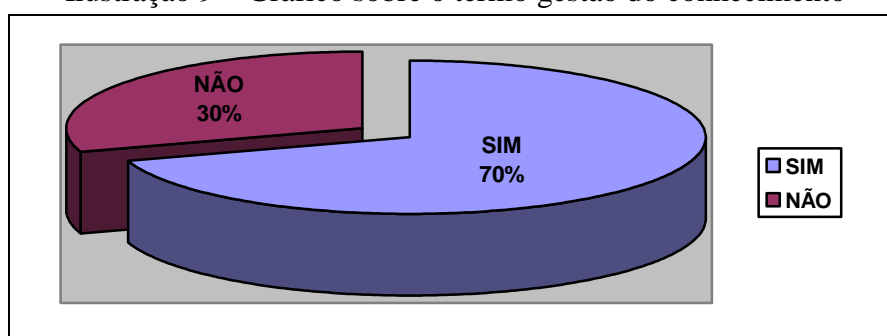
Probst (2002) trata o conhecimento como o conjunto total de função da inteligência ao adquirir um conhecimento e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas, incluindo tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as informações sobre como agir. Para ele, a gestão do conhecimento traduz-se a um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar formas à base de conhecimento.

A gestão do conhecimento aumenta a capacidade da empresa de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios (LAUDON & LAUDON,

2004). Um profissional de vendas que administra bem o conhecimento poderá alcançar melhor desempenho em suas negociações.

Verifica-se através de pesquisa realizada sobre o assunto que, no Brasil, o recurso "conhecimento" vem aumentando rapidamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Nas empresas pesquisadas este termo é conhecido pela maioria, ou seja, por 70% das entrevistadas. Entretanto, ainda há cerca de 30% das profissionais de vendas que ainda não ouviram falar da gestão do conhecimento, conforme mostra a Ilustração 9.

Ilustração 9 – Gráfico sobre o termo gestão do conhecimento



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Vive-se momentos de constantes e importantes transições do ambiente econômico, situação que exige uma gestão pró-ativa do conhecimento. Isto, entretanto, nem sempre foi assim, visto que no passado vantagens de localização, o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais abundantes faziam com que a gestão das organizações fosse bem mais fácil. Atualmente, a acirrada concorrência vivida pelas empresas, faz com que seus gestores e colaboradores busquem cada vez mais diferenciais no mercado. Manter uma equipe de profissionais capacitados, renovando sempre o conhecimento trás uma grande vantagem competitiva. Na pesquisa, 90% das profissionais de vendas das empresas estudadas afirmam participar periodicamente de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento. Os profissionais bem treinados e aptos a atuarem no mercado são os que demonstram competências necessárias, credibilidade em suas ações, confiabilidade na realização do seu trabalho, gentileza, presteza e comunicação, a fim de atender às solicitações dos clientes com precisão e clareza (KOTLER & KELLER, 2006).

Existem duas formas de obter conhecimento sobre vendas: através de algum tipo de treinamento formal oferecido pelas empresas, onde informações são transmitidas. A outra

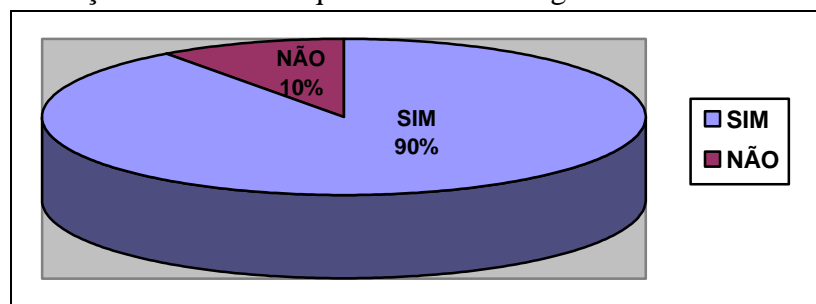
forma, o profissional de vendas aprende com o trabalho, sendo a experiência o melhor professor (FUTRELL, 2003). Não é difícil encontrar pessoas que subestimam o conhecimento formal, preferindo a experiência prática, mas na verdade eles se complementam, aprimorando o desempenho dos profissionais de vendas.

Segundo Gobe (2007, p. 323), o que se busca nos treinamentos é o desenvolvimento do profissional de vendas com o objetivo básico de prepará-lo e desenvolvê-lo constantemente para melhor atuação no mercado e atendimento ao cliente. Futrell (2003, p. 137) afirma que o treinamento de vendas

é a atividade promovida por um empregador para oferecer ao profissional de vendas a oportunidade de receber informações, habilitações, conhecimentos e atitudes relacionadas ao trabalho, que resultem numa melhora do desempenho no ambiente de vendas.

Além de conhecer os produtos que são vendidos, é importante que os profissionais de vendas entendam que necessitam conhecer bem mais do que o produto, seus atributos, benefícios e vantagens. Magaldi (2009, p. 243) afirma que o “Conhecimento de valor é aquele que gera ação prática”, ou seja, é necessário que o profissional de vendas correlacione o que foi aprendido nos treinamentos com o campo de atuação. A Ilustração 10 apresenta a participação dos profissionais de vendas em cursos ou treinamentos nos últimos dois anos. A pesquisa revela que as empresas realizam a cada seis meses treinamentos ou cursos de aperfeiçoamento, organizados pelos próprios empregadores.

Ilustração 10 – Gráfico que trata da reciclagem do conhecimento



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

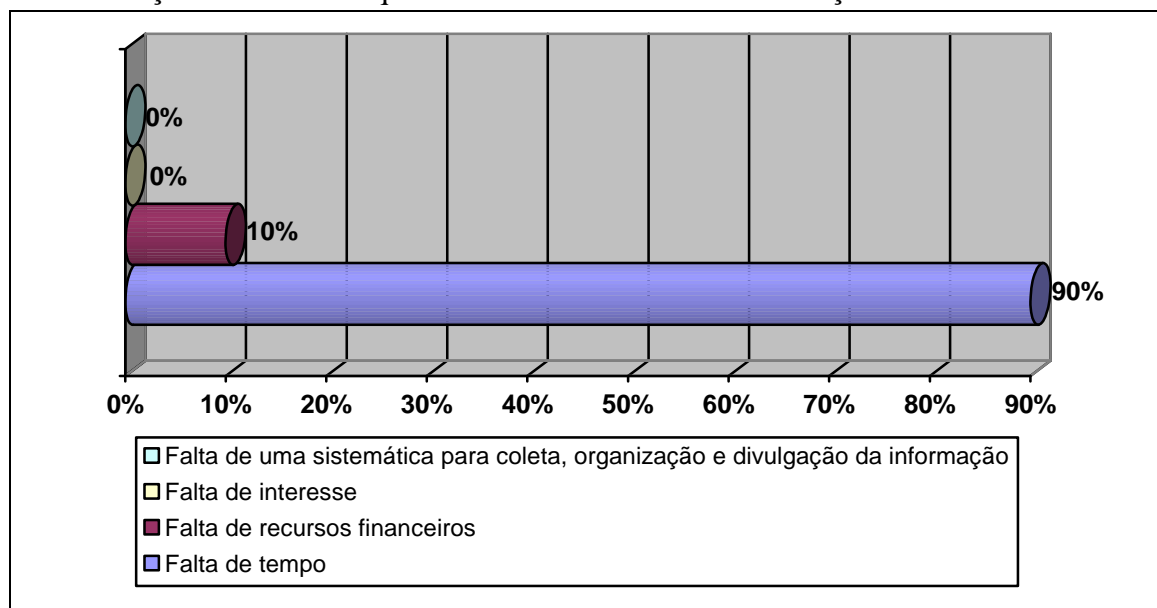
A respeito das dificuldades encontradas pelos profissionais de vendas na obtenção do conhecimento, 90% responderam que o tempo, ou melhor, a falta dele tem sido o grande problemas. Para Davenport & Prusak (1998), as organizações preenchem todo o tempo das

peças com tarefas e deixam pouco tempo para conversas e pensamentos, sendo que a melhor forma de transmitir conhecimento é ter no quadro de funcionários pessoas experientes e ágeis e deixá-las trocarem experiências com as outras.

No Japão, algumas empresas adotaram as salas de conversação, onde se espera que os executivos parem para conversar e trocar idéias. Algumas empresas, tal como a Ernest & Young, realizam feiras de conhecimento, nas quais seus consultores apresentam novas idéias e trocam informações sobre suas práticas e experiências. (SILVA FILHO & BENEDICTO, 2008, p. 47).

Outro obstáculo declarado por 10% dos profissionais entrevistados é a limitação dos recursos financeiros para custeio de formas de adquirir conhecimento. Outros quesitos como falta de interesse dos profissionais de vendas e ausência de uma sistemática para coleta, organização e divulgação da informação não foram pontuados, como pode ser observado na Ilustração 11.

Ilustração 11 – Gráfico que mostra as dificuldades na obtenção do conhecimento

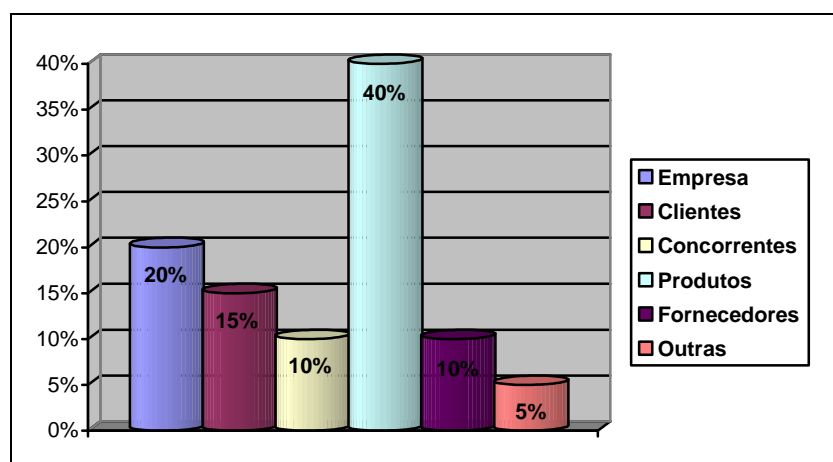


Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Através das informações colhidas no cotidiano, os profissionais de vendas devem analisar e utilizar esse conhecimento nas decisões, identificando assim, oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do mercado e buscar adaptar-se a essas constantes transformações (GOBE, 2007). Atualmente, a concepção do *marketing* está voltado ao relacionamento com o cliente, onde as empresas procuram a fidelidade e retenção de clientes,

baseando-se na idéia de que clientes importantes precisam de atenção contínua (FUTRELL, 2003). Isto difere da visão das profissionais de vendas em estudo, uma vez que 40% das entrevistadas têm dado maior atenção aos produtos e apenas 15% do grupo tem se direcionado a informações sobre o cliente, como pode ser visto na Ilustração 12. Para a Gestão do Conhecimento, é importante conhecer não só o produto, mas tudo que envolve o mercado. Na pesquisa apenas 10% das profissionais de vendas se mostraram voltadas para a concorrência, mesmo percentual daquelas focadas nos fornecedores. Enfim, profissionais de vendas que possuem mais conhecimento atuará melhor no mercado e obterá melhores resultado e prestará serviços de qualidade superior. Profissionais de vendas hoje não conseguem sobreviver simplesmente fazendo um trabalho bom. Eles necessitam ser excelentes para alcançar o tão esperado reconhecimento e, conseqüentemente, o sucesso.

Ilustração 12 – Gráfico que apresenta as informações buscadas com maior frequência pelos profissionais de vendas



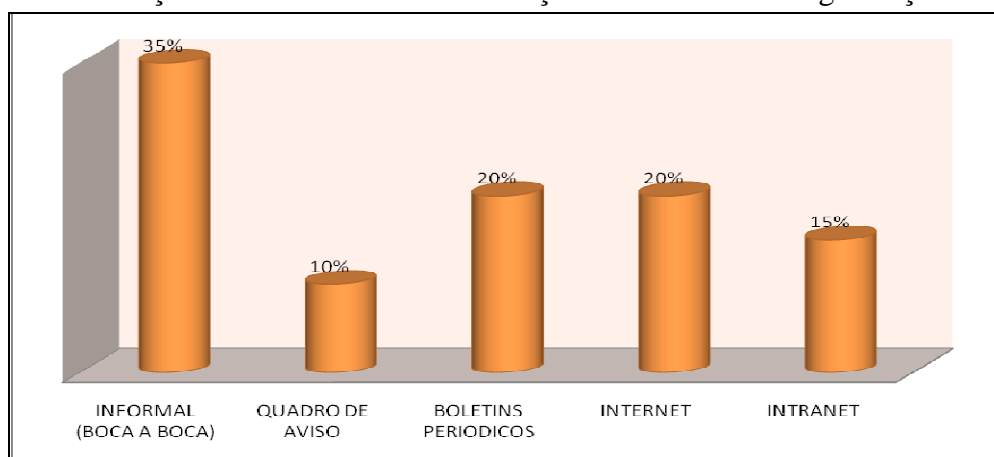
Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

De acordo com o cenário atual, onde a informação é sempre precípua, o profissional de vendas deve estar sempre ampliando seu modo de enxergar o mercado. Interações com pessoas diversas de outros ambientes de trabalho sempre enriquecem o ambiente local, seja em busca de seminários, palestras ou reuniões. As empresas não poderão ter proveito de seus recursos de conhecimento se não tiverem seus processos eficientes de captura e distribuição do conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Laudon & Laudon (2004, p. 325) afirmam que “a gestão do conhecimento aumenta a capacidade da organização de aprender com o seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios. Para grande parte dos profissionais de vendas que responderam o questionário, as empresas onde atuam

incentivam e compartilham o conhecimento. Entretanto, alguns não acreditam que a empresa facilite esse processo, que poderia aperfeiçoar a criação, o fluxo, a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento na organização.

A comunicação é definida como “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas” (STONER & FREEMAN, 1999, p. 389). Gil (2001, p. 71) faz distinção entre comunicar e informar. Para ele, “informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar e comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. A comunicação pode ser de dois tipos: formal ou informal. A formal dissemina na empresa informações, possibilitando o compartilhamento do conhecimento, chegando a evitar problemas criados pela comunicação informal. Nas empresas onde foram realizadas as pesquisas, 35% das informações repassadas aos profissionais de vendas são realizadas por canal informal, ou seja, pelo boca a boca. Segundo Nonaka & Takeuchi (2008), o conhecimento tácito é pessoal e, por isso, difícil de formalizar e comunicar, pois consiste em habilidades informais. A pesquisa revelou que 20% da comunicação interna das empresas é realizada através de boletins periódicos, que são circulares com informações repassadas aos colaboradores de uma organização; percentual igual à realizada através da Internet, ou seja, *e-mails*, grupos de discussão *Usenet*, bate-papo, entre outros; 15% através da Intranet, que é uma rede interna, fechada. Verifica-se aqui um dado curioso, haja visto que, em plena era do conhecimento, o percentual de utilização de meios tecnológicos como Internet e Intranet seja relativamente baixo e a comunicação boca a boca ainda seja a mais utilizada na empresas locais, possibilitando falhas no processo de comunicação e compartilhamento do conhecimento. Os antigos murais de aviso (quadros de avisos) ainda são utilizados e representam 10% dos meios utilizados pelas empresas na propagação de informações, como pode ser verificado na Ilustração 13.

Ilustração 13 – Gráfico da comunicação e GC dentro da organização

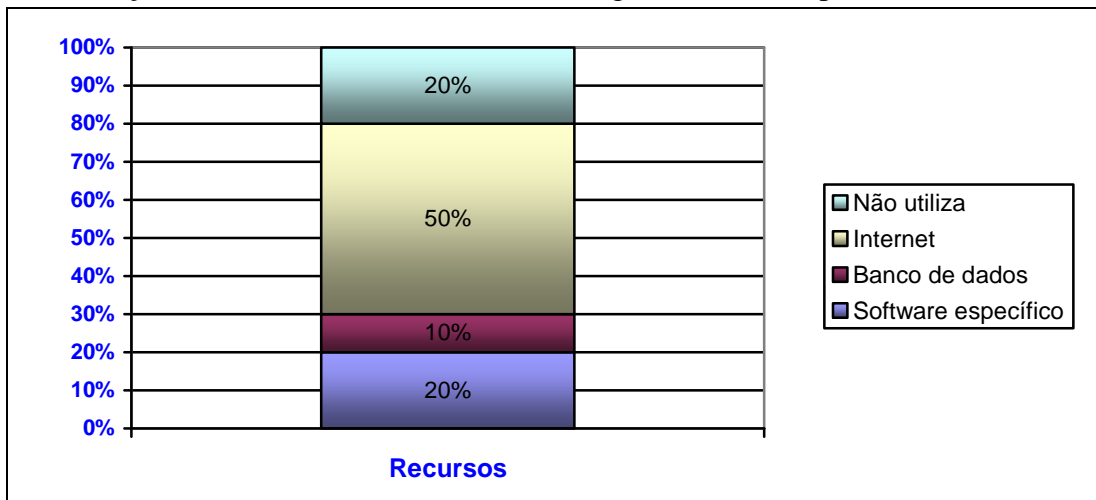


Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Apesar de ter sido criada em 1969, como rede do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, e de ter permanecido por mais de vinte anos restrita aos acadêmicos e militares, em dez anos a Internet passou de 10 milhões de usuários para cerca de 720 milhões, sendo hoje responsável por um terço da taxa de crescimento da economia americana, algo que mudou e continua mudando a forma de atuação dos profissionais de venda, bem como a vida das pessoas e, certamente, dos clientes (GOBE, 2007).

Não diferente do contexto mundial, a pesquisa mostra que 50% dos profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI utilizam-se da Internet como principal recurso tecnológico para aprimoramento da gestão do conhecimento. Para Laudon & Laudon (2004, p. 302) “o valor da Internet está em sua capacidade de conectar, com facilidade e baixo custo, tantas pessoas em tantos lugares do globo”. O efeito de combinar a Gestão do Conhecimento com a Internet pode ter grande desenvoltura no crescimento das empresas, assim como no sucesso profissional dos vendedores, sendo ela responsável por agregar e divulgar grande quantidade de informação. Embora vivendo uma época de grandes avanços tecnológicos, 20% dos profissionais afirmam que não utilizam nenhum recurso tecnológico, equiparando aos que utilizam algum *software* específico. A pesquisa mostra ainda que apenas 10% dos profissionais de vendas utiliza-se de banco de dados, conforme demonstra a Ilustração 14.

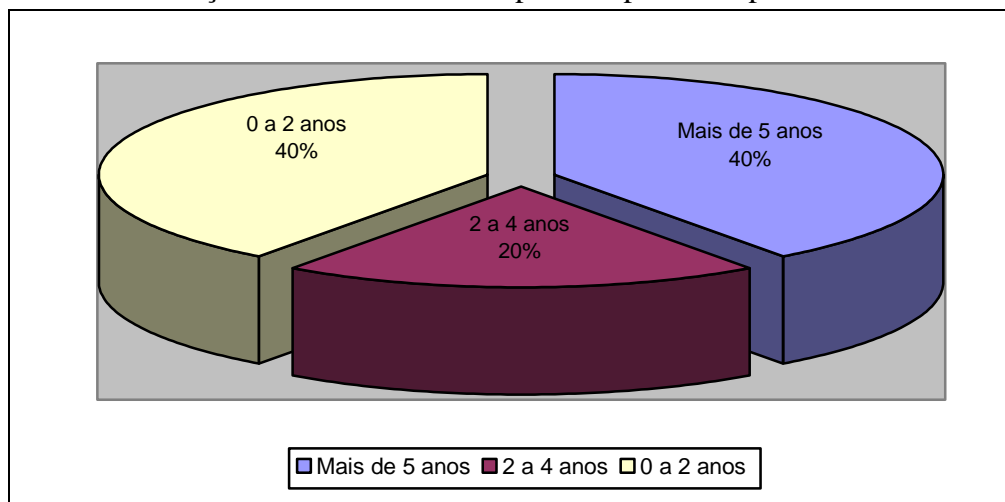
Ilustração 14 – Gráfico dos recursos tecnológicos utilizados pelos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Para uma empresa, a melhor forma de transmitir conhecimento é contratar pessoas experientes e ágeis, e deixá-las conversar com outras (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). A experiência é algo que se adquire com o tempo. O estudo revela que 40% dos profissionais de vendas possuem tempo superiores a 5 anos de trabalho; profissionais com tempo entre 2 e 4 anos também representam 40% dos entrevistados e, os outros 20% estão nas empresas a menos de dois anos, como apresentado na Ilustração 15. Sendo dados relevantes e que colocam esses profissionais de vendas em uma fase de consolidação e fortalecimento baseado na implementação da gestão do conhecimento nas empresas.

Ilustração 15 – Gráfico do tempo de experiência profissional



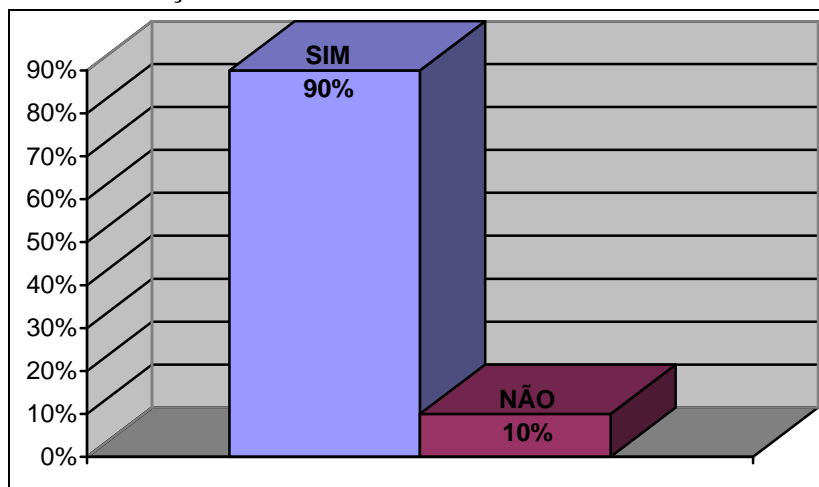
Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

O questionário aplicado ainda contemplou perguntas a respeito do planejamento de metas mensais de vendas como objetivos a serem alcançados. A Ilustração 16, apresenta os resultados que revelaram que 90% dos profissionais entrevistados garantem ter metas mensais. Para Gobe (2007, p. 121)

o processo de planejamento das vendas de uma organização deve prever algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida. Entretanto, nem todas as organizações conseguem efetivamente planejar suas vendas, muitas vezes devido à cultura organizacional, ao não-profissionalismo de sua administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado.

Para os profissionais de vendas o planejamento é fundamental para que o alvo seja estabelecido com maior precisão. A Gestão do Conhecimento é de suma importância para esses profissionais de vendas, pois precisam de informações para que possam realizar vendas cada vez mais eficazes, gerando a satisfação desejada pelos clientes e alcançando os resultados esperados pelas empresas onde atuam.

Ilustração 16 – Gráfico de metas mensais de vendas



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 06 e 10 de junho de 2011.

Um excelente profissional de vendas deve criar procedimentos capazes de estimular uma postura de trabalho que vise uma maior produtividade. Também é importante ter em mente que o seu sucesso profissional dependerá da forma como se organiza e se planeja. Aliando tudo isso ao conhecimento e ao bom relacionamento com o cliente, far-se-á com que esse profissional de vendas tenha o máximo aproveitamento em suas negociações.

“Temos que nos preparar adequadamente para esse mundo, a fim de lideramos as iniciativas dos negócios e de não sermos liderados. Temos que transformar as possíveis ameaças em oportunidades únicas, especiais” (MAGALDI, 2009, p. 249-250). Motivação e vontade de vencer não bastam aos profissionais de vendas da atualidade, sendo necessário que estejam prontos para administrar de forma mais correta possível todo o contexto a sua volta e, para isto, é necessário saber gerir o conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dados quando reunidos geram informação. Essas por sua vez, quando agrupadas, trazem o que chamamos de conhecimento. Hoje podemos perceber o quanto é crescente a quantidade de conhecimento que estrutura as sociedades, religiões, crenças e valores.

Essa grande quantidade de conhecimento apresenta resultados favoráveis ao crescimento de uma nação, uma sociedade, uma organização e até mesmo de um profissional de vendas. A globalização, o avanço tecnológico e a facilidade de acesso a Internet tem aumentado a propagação do conhecimento, tomando proporções cada vez maiores no mercado mundial. A cidade de Picos-PI não fica fora desse contexto. Caracterizada por estar numa região de excelente posição geográfica e possuir um forte comércio, fica difícil sobreviver sem a gestão do conhecimento neste mercado cada vez mais competitivo.

Graças aos altos investimentos realizados em pesquisas e desenvolvimento, os olhos das empresas tem-se aberto para soluções inteligentes que buscam apresentar os melhores produtos para seus clientes. Desta forma, a grande diferença pode ser feita pelos colaboradores dessas empresas, em especial os profissionais de vendas que não precisam apenas estar prontos para vender, mas adequadamente preparados para esse novo mundo em que as ameaças são constantes e precisam ser vistas e transformadas em oportunidades. Com a presente pesquisa foi possível atender aos objetivos pretendidos e analisar o comportamento dos profissionais de vendas do setor de cosméticos da cidade de Picos-PI, respondendo, assim, a pergunta de pesquisa: “A GC é utilizada pelos profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI?”. Os estudos na área afirmam que quanto mais conhecimento o profissional de vendas obtiverem, melhores oportunidades de negócios poderão ser finalizadas com eficácia. Não basta ter apenas o conhecimento sobre os produtos que são comercializados, mas também é importante conhecer o cliente, identificar suas necessidades e desejos, assim como o mercado, as ameaças e as oportunidades. Saber liderar as iniciativas nas negociações e não ser liderado. Percebe-se que os profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI, utilizam-se da GC, porém esse uso pode ser melhor explorado. Nos últimos dois anos, 90% desses profissionais passaram por capacitação sendo que, 80% dos entrevistados utilizam o conhecimento, porém com foco amplamente voltado para o produto, deixando a desejar em informações sobre o contexto.

Entretanto, aqueles que utilizam os benefícios da gestão do conhecimento nas suas negociações encontram resultados positivos, bem como atingem a satisfação dos clientes e realizam os resultados esperados pelas empresas.

O que limita os avanços dos profissionais de vendas é a falta de tempo. É significativo tanto para as empresas quanto para os profissionais de vendas administrarem seu tempo, pois nos dias atuais ele tem se tornado cada vez mais valioso. Talvez seja necessário que as empresas se conscientizem que, para se obter melhores resultados pela equipe de vendas, é necessário dedicar tempo para aprender. Com isso, alguns problemas serão facilmente detectados: informações repassadas de forma incompletas ou insegura aos clientes, a não fidelização do cliente, não apenas ao produto mas também a empresa, e até mesmo o não fechamento da vendas.

O conhecimento é de suma importância em todas as áreas de uma organização que pretende sobreviver em pleno século XXI. Não obstante, o profissional de vendas do setor de cosméticos deve possuir o hábito de buscar continuamente qualificar-se, tornando-se assim capaz de apresentar informações seguras e importantes aos clientes. A Gestão do Conhecimento, sem dúvida alguma, pode propiciar aos profissionais de vendas do mercado de cosméticos da cidade de Picos-PI melhores oportunidades de negócios e resultados mais eficazes para as organizações em que atuam.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

É importante sugerir recomendações a fim de se ampliar o conhecimento sobre o tema deste trabalho em pesquisas futuras. Em conformidade com o conhecimento contido nesta pesquisa, tendo em vista suas características, são sugeridos alguns possíveis desdobramentos para futuros estudos nos seguintes temas:

- O impacto da implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas da cidade de Picos-PI;
- Pesquisa de levantamento das condições dos profissionais de vendas da cidade de Picos-PI em empresas de outros setores de negócio;
- O profissional de vendas como gestor de negócios nas empresas familiares na cidade Picos-PI.

Recomenda-se também que a amostra de pesquisa seja um grupo maior, pois a grande dificuldade na análise dos dados deveu-se ao fato de apresentar uma amostra reduzida.

Entretanto, o contexto atual é de grande interesse dentro das organizações mundiais sobre a administração da informação.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutor em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BARBOSA, R. R., PAIM, I. **Da GRI à gestão do conhecimento**. Escola de Ciência da Informação/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- CARBONE, Pedro Paulo *et. al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- FUTRELL, Charles M. **Venda**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOBE, Antonio Carlos *et. al.* **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOFFMANN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Troncoso. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, 2004. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v14n2/140202.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011, 18:49:30.
- JUSTUS, Roberto. **O empreendedor**: como se tornar um líder de sucesso. São Paulo: Laurosse do Brasil, 2007.

IBGE. Mulher no mercado de trabalho: perguntas e resposta, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf>. Acesso em: 03 out. 2011, 13:12:33.

IBGE: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 1997. Disponível em: <<http://personal.psc.isr.umich.edu/~davidl/brazil/mpnad97.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2011, 14:00:33.

IBGE. População, economia e sociedade: educação no Brasil. 2002. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/educacao.html>>. Acesso em: 03 out. 2011, 16:19:43.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MAGALDI, Sandro. **Vendas 3.0**: uma nova visão para crescer na era das idéias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica de conhecimento & competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

SAMPSON, Anthony. **O homem da Campanhia**: Uma história dos executivos. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA FILHO, Cândido F. da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**: fundamentos teóricos e experiências práticas. Campinas: Alínea, 2008.
STEWART, Thomas. **A riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI – UFPI
 CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
 CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do projeto: Gestão do Conhecimento: Melhores Oportunidades de Negócios aos Profissionais de Vendas no Mercado de Cosméticos em Picos-PI

Pesquisador responsável: **Wailton Fernando Teixeira da Silva**

Instituição/Departamento: **Universidade Federal do Piauí – Campus Helvídio Nunes de Barros - Picos. Curso de Administração**

Professor orientador: **Cléverson da Nóbrega**

E-mail: wailton_fernando@hotmail.com

Prezado(a) Senhor(a):

- Você e sua equipe de vendas está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente **voluntária**.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- O pesquisador deverá responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: **Realizar um estudo e análise dos benefícios da gestão do conhecimento para os profissionais de vendas de cosméticos da cidade de Picos-PI.**

Procedimento: **Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas.**

Benefícios: **Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema em discussão, e os resultados poderão trazer novos horizontes aos profissionais de vendas na utilização da gestão do conhecimento.**

Riscos: **O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.**

Sigilo: **As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados.**

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____
 _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com posse de uma delas.

Picos-PI, ____ de Maio de 2011.

Assinatura: _____

No. Identidade: _____