

**LUCINEIA DE MORAIS PEREIRA**

**MARKETING PARA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS**

**Monografia apresentada como requisito para obtenção do  
título de Especialista em Marketing Empresarial, da  
Universidade Federal do Paraná**

**Orientador: Dr. Romeu R. Telma**

**CURITIBA  
2004**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus, pela força e determinação que sempre colocou presente em minha vida.**

**Á minha família, pela compreensão ás horas ausentes.**

**Aos professores, colaboradores, especialmente á Angélica e ao meu orientador Professor Romeu Telma, pela disposição, compreensão e paciência.**

## SUMÁRIO

RESUMO.....	IV
INTRODUÇÃO.....	1
1- VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING.....	03
1.1. O Ambiente de vendas e de Marketing.....	03
1.2. Venda no Estágio de desenvolvimento da Empresa.....	03
1.3. Marketing e Planejamento.....	04
1.4. Vendas e composto de Marketing.....	04
1.5. O modelo dos 4 As .....	08
1.6. Modificando o composto de Marketing.....	09
2 – O PROFISSIONAL DE VENDAS.....	10
2.1. Perfil do profissional de vendas.....	10
2.2. Conduta Profissional .....	15
2.3. Comunicação Avançada.....	19
3- MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS.....	22
3.1.Fatores Motivacionais.....	24
3.2 Recursos para Estimular a Motivação.....	26
3.2.1. Treinamento.....	27
3.2.2. Plano de Carreira.....	27
3.2.3 Benefícios.....	29
3.2.4. Incentivos.....	30
3.2.5 Remuneração da Equipe de vendas.....	33
3.2.5.1 Matriz de confronto.....	35
4- ANÁLISE DE DESEMPENHO HUMANO E META MOTIVACIONAL .....	44
5 - ESTUDO DE CASO.....	47
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

## RESUMO

O presente trabalho foi realizado visando evidenciar as ferramentas para motivação da equipe de vendas, na área de administração em marketing. O problema em questão é identificar a maneira eficiente para motivar e incentivar equipes de vendas a vender mais, analisando o principal parâmetro de desempenho, em empresas do ramo de Materiais Hidráulicos. Atualmente existem várias ferramentas que servem para medir o desempenho de vendas, estabelecendo desafios. O objetivo geral é pesquisar, discutir critérios que proporcionem o estabelecimento de sistema de incentivos eficaz, analisando todos os passos necessários para a motivação da equipe vendas. Apresentar "Case de Sucesso" realizado em revendas do setor. Foi consultada bibliografia de vários autores da área de Administração de vendas e Marketing, os quais proporcionaram um profundo conhecimento do tema. Conclui-se que a motivação é extremamente necessária para qualquer profissional, pois o ser humano, é por natureza insatisfeito. Logo que uma necessidade seja satisfeita, surge outra em seu lugar. É preciso, portanto, saber motivá-lo á realização, apelando para as suas necessidades ou satisfazendo-as. Os fatores motivacionais que podem estimular o trabalho de uma equipe de vendas pode ser remuneração, integração, clareza de objetivos, segurança, treinamento, prêmios, concursos de vendas, convenções de vendas, comissões, bônus, plano de carreira. Ao se falar de motivação em vendas, reúne-se um conjunto de recursos e atividades de que a empresa lança mão para conseguir a participação de sua equipe de vendas nos programas traçados pelo departamento de marketing. Para uma equipe de vendas se manter motivada é necessário que sua gerência estabeleça metas realizáveis. Pois os vendedores são movidos a desafios, os quais, estimulam a sua capacidade de cumprimento de metas. Então o ideal é que as metas estejam dentro do estágio adequado á cada região, de cada profissional da área de vendas, para possibilitar a obtenção e resultados positivos.

## **INTRODUÇÃO**

A motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas essas condições são imprescindíveis para o sucesso. Uma das maiores dificuldades na administração de vendas é a determinação dos fatores que causam baixo moral de uma equipe, porque os indivíduos têm diferentes expectativas, motivam-se por diferentes estímulos, tornando difícil um esforço de generalização. Por mais objetivo e abrangente que seja o plano de remuneração e os incentivos atribuídos aos vendedores, estes jamais podem deixar de considerar os próprios aspectos motivacionais que os movem ao longo de sua carreira. A motivação da equipe de vendas é fundamental para o sucesso das vendas, bem como para o crescimento da empresa. Os caminhos para motivar o pessoal de vendas a grandes desempenhos não só diferem da forma adotada por outras categorias profissionais, como também variam entre os próprios vendedores, pois são decorrência de comportamentos distintos gerados na expressão de necessidades próprias. Diferem ainda de acordo com a posição que ocupam dentro do ciclo de carreira na empresa.

Os vendedores, além de prestarem serviços aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos diferenciados. Por essas razões, melhorar o desempenho de um vendedor significa melhorar o nível de prestação de serviços da empresa e, conseqüentemente, adicionar benefícios aos produtos industrializados.

Com ênfase em administração em geral, os estudos versarão sobre a área de Administração de vendas. Os passos da administração de vendas iniciam-se de fora para dentro da empresa. Começa com a visita do vendedor ao cliente e incluem a ficha de cadastro do cliente, a ficha-cliente, o relatório de visita por vendedor. Incluem também a estatística de vendas por vendedor obtida através do pedido e registrada no mapa de vendas. A administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda. O documento de entrada no sistema de vendas é a ficha de cadastro do cliente que antecede ou acompanha o formulário de pedido.

De modo geral, as empresas, a partir de sua formação, geram custos, constituídos por aluguéis de escritórios, instalações, salários de funcionários, manutenção e várias outras despesas que formam os custos fixos e passam a existir quer a empresa tenha faturamento ou não. É no mercado, através da utilização das ferramentas mercadológicas que a empresa busca não só obter recursos para fazer frente a todas essas despesas, como também alcançar outros objetivos financeiros. A promoção é um dos instrumentos de marketing disponíveis ao administrador. Ela tem sentido de comunicação com o mercado e, dentro deste contexto a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Note-se que a venda não é uma atividade isolada, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Portanto, qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos. A partir desse ponto há um relacionamento entre a administração de vendas e o sistema de informações do marketing.

O problema em questão é identificar a maneira eficiente para motivar e incentivar equipes de vendas a vender mais, analisando o principal parâmetro de desempenho, em empresas do ramo de Materiais Hidráulicos.

O objetivo geral é pesquisar, discutir critérios que proporcionem o estabelecimento de sistema de incentivos eficaz, analisando todos os passos necessários para a motivação da equipe vendas. Apresentar "Case de Sucesso" realizado em revendas do setor.

Este trabalho visa contribuir para exploração dos conceitos relacionados à motivação proporcionando mais uma opção de estudo referente a ferramentas que provoquem a equipe de vendas desempenhos crescentes.

O problema em questão é identificar a maneira eficiente para motivar e incentivar equipes de vendas a vender mais, analisando o principal parâmetro de desempenho, em empresas do ramo de Materiais Hidráulicos.

## **1 - VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING**

### **1.1 – O AMBIENTE DE VENDAS E DE MARKETING**

O marketing, assim como todas as outras ciências, vem evoluindo ao longo dos tempos, e seu significado também. Uma das primeiras definições utilizadas foi de que marketing era um conjunto de instrumentos que contribuíam para aumentar a produtividade e rentabilidade das empresas. Mas hoje possui um espectro mais amplo de atuação, buscando a realização de trocas no meio ambiente visando aos objetivos da organização e a conquistar e a manter clientes, conciliando suas necessidades com as de empresas.

Segundo a American Marketing Association, “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Kotler (2000) postula que “Podemos definir Marketing como processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

### **1.2 - VENDAS E O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA**

O profissional de vendas deve entender o relacionamento entre a área de vendas e a de marketing e o que acontece com essas áreas á medida que a empresa vai crescendo. Quando uma pequena empresa inicia suas atividades, o mais importante, na visão de seus administradores, é quase que exclusivamente vender os produtos que estão sendo fabricados. Porém aos poucos, eles vão percebendo que as ferramentas existentes no marketing podem agregar grande valor ás suas vendas.

A estrutura da empresa nessa fase, é formada basicamente por três grandes áreas: produção (responsável por fabricar o produto), vendas (para vender os bens

produzidos, acumulando as responsabilidades de marketing) e administrativo-financeira (para gerenciar os recursos da empresa). À medida que a empresa vai crescendo, a tendência é as funções de marketing irem ganhando volume e separarem-se, portanto, do departamento de vendas, constituindo um novo departamento.

### 1.3 - MARKETING E PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico definido para a empresa dá as diretrizes para o planejamento de marketing, que, por sua vez, é a base do plano de vendas e de decisões de marketing, como quais são a política de preço e a forma de comunicação mais adequada; como deverá ser efetuada a venda; como será realizada a distribuição do produto desde o fornecedor até o consumidor final e que tipos de pesquisas de marketing devem ser realizadas para garantir o sucesso do produto no mercado.

### 1.4 – VENDAS E COMPOSTO DE MARKETING

Todo plano de marketing deve ser estruturado com base na estratégia escolhida pela empresa. É fundamental que antes de se estruturar um plano de marketing se tenha idéia de quanto vai ser investido para que os objetivos propostos sejam alcançados. Esse valor pode ser determinado tanto em função do volume de vendas ou participação de mercado que a empresa deseja atingir. O valor total encontrado será depois realocado (dividido) entre as diversas áreas de marketing.

Gilbert Churchill Jr. e J. Paul Peter (2000) postulam que “O *Composto de Marketing*, também conhecido como composto mercadológico ou marketing mix, é o conjunto de estratégias usadas – desde a concepção do produto até a sua colocação no mercado - para criar valor para o cliente e atingir os objetivos de marketing da organização”. Os quatro elementos básicos do composto de marketing são: produto, preço, praça, (distribuição ou ponto-de-venda), e promoção. Cada um deles tem a sua necessidade e importância e cabe ao profissional de marketing escolher qual delas enfatizar.

## PRODUTO

O produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes. Nesta idéia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de benefício. Todo bom vendedor tem de ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil. Em função de uns produtos durarem mais do que outros e da política financeira ser variável, as estratégias de venda têm de ser constantemente revisadas e adequadas ao produto que vai ser vendido. É preciso conhecer o ciclo de vida do produto. É importante que o profissional de vendas perceba que o consumidor busca um produto por diferentes níveis de necessidades. Cada benefício agregado é visto como um nível de produto, e a estratégia de vendas dependerá de qual nível de produto o cliente está buscando.

Vejamos cada um dos cinco níveis de produtos conhecido, tomando como exemplo de produto um curso de administração. – Benefício Núcleo, é o benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando num curso de administração: o conhecimento; Em segundo lugar – Produto Genérico, é a versão básica do produto - que poderia ser um prédio com salas de aulas e cadeiras e lousas.;- Produto Esperado, é o conjunto de atributos e condições que os compradores esperam- sala limpa, boa iluminação, carteiras em bom estado de conservação, mesa e professor; - Produto Ampliado, corresponde aos serviços e aos benefícios adicionais, que distinguem a oferta da empresa da oferta dos concorrentes, por exemplo, sala com ar condicionado, classes com poucos alunos e professores com alto nível de instrução. Por último – Produto Potencial- indica as transformações que o produto deveria sofrer no futuro; substituição das aulas normais por aulas em videoconferência e na Internet.

## PREÇO

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita. Já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e potencial de satisfação. Entretanto, o preço não é o único custo incorrido pelo consumidor. Há outros custos “ não monetários” embutidos no valor do produto, como oportunidades, conveniência e risco. Conquanto possa ser determinado de várias maneiras- por exemplo, pelo custo, demanda ou concorrência-, o preço deve ser sempre baseado em critérios de lucratividade atual ou futura e no retorno do investimento. O preço de um produto novo a ser lançado no mercado é mais difícil de se calcular, pois não se tem base de comparação com a concorrência. Além disso o preço estipulado pela empresa servirá de referência para os futuros concorrentes. Os profissionais de vendas tendem a dar grande importância ao preço que faz parte do composto de marketing, pois uma variação- para cima e para baixo- pode tanto inibir como estimular as vendas; entretanto, nem sempre uma redução de preço é positiva; dependendo do caso, ela pode prejudicar a imagem e o prestígio, enfurecer aqueles consumidores que pagaram mais caro e não ser economicamente viável (o custo é maior que o preço cobrado).

## PRAÇA

A palavra PRAÇA, ou DISTRIBUIÇÃO, pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de marketing, ou seja, qual é a melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e aos serviços da empresa. A esta decisão damos o nome de canais distribuição. O segundo sentido diz respeito a atividades de tempos e movimentos- movimentação e armazenagem de cargas dentro de uma empresa- e envolve decisões como as seguintes: qual é a melhor forma de movimentar estoques; qual é o transporte ,mais adequado para fazer as mercadorias chegarem ao cliente e qual é a melhor forma de operacionalizar esses fatores. Ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas com tempos e movimentos de

produtos e serviços damos o nome de logística. Devido ao seu impacto direto no custo dos produtos os estudos logísticos contam com o envolvimento de diversas áreas dentro de uma empresa, como a industrial, a de marketing e a de vendas. Há uma forte relação entre vendas e logística. Por exemplo, quando as vendas em um mês são acima do estimado, a área de produção poderá ter problemas com os estoques, se não houver uma margem de folga, e com o aumento de produção, se não possuir capacidade ociosa. Da mesma forma, quando as vendas ficam abaixo do esperado, a logística do processo também precisa ser revista.

## PROMOÇÃO

Promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias. O composto promocional envolve propaganda- com seus anúncios impressos (outdoors, revistas, jornais) e eletrônicos (rádios, televisão)- promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. PROPAGANDA é a técnica de criar opinião pública favorável a um determinado produto, serviço, instituição ou idéia, visando a orientar o comportamento humano das massas num determinado sentido. Os profissionais de vendas devem atentar para o fato de que o composto promocional varia de acordo com o tipo de mercado, a venda pessoal é muito mais importante para uma empresa de bens industriais do que para uma empresa de bens de consumo em razão da necessidade de abordar cada cliente de maneira diferenciada - há uma grande variação das especificações, necessidades e quantidades a serem compradas. Já no mercado de bens de consumo, a principal ferramenta é a propaganda, uma vez que esta permite que se atinja ao mesmo tempo muitos clientes potenciais. Há outras ocasiões nas quais a venda pessoal adquire maior importância, como quando o produto é mais complexo e o comprador necessita fornecer explicações mais detalhadas, ter um contato pessoal e dar mais segurança ao processo de compra. Quanto mais personalizado o serviço que a empresa deseja dar ao seu cliente, fornecendo assistência pré e pós-venda, mais importante é a presença do vendedor.

## 1-5 O MODELO DOS 4 As

Segundo Raimar Richers, (1981) “A idéia central da teoria do modelo dos 4 As, é de que as responsabilidades de uma equipe de marketing giram em torno de quatro funções básicas: análise, adaptação, avaliação e ativação, que devem ser coordenadas a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos á disposição da organização”.

Para que os 4 As do composto de marketing tenham lugar, eles precisam estar coordenados com as atividades de outras áreas da empresa e seguir os objetivos e metas estabelecidas no planejamento de marketing.

A Análise consiste basicamente em buscar e processar as informações importantes e úteis ao processo decisório, permitindo a identificação de oportunidades, ameaças, mudanças e tendência do mercado. Os profissionais de marketing precisam saber escolher as melhores formas de pesquisa de marketing, que oferecerão os melhores resultados, considerando recursos e opções metodológicas disponíveis.

A Adaptação visão ao ajuste das características e á oferta de produtos e serviços vigentes no mercado para que o produto seja voltado ás necessidades e aos desejos dos clientes. Além da mudança de hábito e desejos dos consumidores ao longo do tempo, a adaptação é necessária devido ao próprio ciclo de vida do produto. Após a reavaliação dos produtos como base nas informações obtidas via pesquisa de marketing (análise) e reformulação da linha de produtos para adequá-la melhor ás mudanças do mercado (adaptação), ocorre a ATIVAÇÃO. Nessa etapa, os meios de comunicação da empresa também serão reavaliados e, se necessário, reestruturados para que o produto chegue de forma adequada ao consumidor em potencial e, por meio da comunicação, seja visto como atraente. A área de vendas, assim como a de produto, publicidade e distribuição ou logística são as grandes responsáveis pela ativação do produto. Esta função é exercida por meio de um instrumento denominado COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO.

A AVALIAÇÃO pode ser explicada com a preocupação contínua do profissional de marketing em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle. Significa construir vários subsistemas para a área de controle mercadológico,

aumentando a produtividade do composto de marketing como um todo. Nesta fase ocorrem a determinação de padrões de controle; o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados das ações mercadológicas e os padrões estipulados; a recomendação de ações corretivas visando melhorias no desempenho do marketing.

A avaliação é exercida por meio da auditoria de marketing: um exame periódico, formal e imparcial de todas as operações de marketing, a partir dos objetivos e padrões de desempenho da empresa, e que abrange todos os processos e métodos, bem como pessoas e estruturas envolvidas na implantação das diretrizes de marketing.

## 1-6 MODIFICANDO O COMPOSTO DE MARKETING

De acordo com Antonio Carlos Gobe (1997), "O composto de marketing normalmente precisa ser alterado ao longo da vida do produto, pois tanto mudam as necessidades e os desejos dos clientes como os concorrentes lançam produtos melhores". Os ajustes realizados podem ser de pequeno ou grande impacto para a empresa, obrigando-a a rever suas estratégias de marketing. Dependendo das alterações efetuadas, torna-se também necessário treinar novamente a equipe de vendas para que possa oferecer corretamente os produtos aos consumidores-alvos

Alguns elementos do composto de marketing podem ser facilmente copiados pelas empresas concorrentes, tornando o produto uma commodity, ou seja, sem diferenciação no mercado. O composto de marketing deve ser adaptado estrategicamente a cada tipo de mercado-alvo, formando o COMPOSTO DE MARKETING ADAPTADO, ou seja, para cada proposta estratégica determinada pela empresa, é necessário elaborar um composto de marketing compatível com o produto e estimar as prováveis vendas que seriam atingidas com cada uma delas.

Independentemente da qualidade de dados existente para as análises, cabe ao gerente de vendas, através de sua experiência e proximidade ao mercado, auxiliar o gerente de marketing ou de produto a determinar o melhor composto de marketing de

maneira a maximizar o lucro. As equipes de vendas, quando estimuladas e comprometidas, podem trazer informações importantes para a reestruturação do composto de marketing. Porém, devido á grande complexidade deste conceito é importante ressaltar que maioria das empresas não está preparada para fazer modificações em curto prazo em seu composto, dificultado, assim, a possibilidade de atender rapidamente eventuais mudanças desejadas pela equipe de vendas.

## **2 - O PROFISSIONAL DE VENDAS**

### **2-1 PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS**

Não existem receitas ou fórmulas que defina qual é o perfil ideal; o que existe é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto, que reúna o maior número de atributos e qualidades que se aproximem do esperado pelos seus revendedores ou consumidores. Para se chegar a esta definição é necessário que a empresa faça internamente uma análise das funções e atividades que este vendedor irá desenvolver. Cada tipo de venda exige qualificações distintas, algumas precisam ser inatas, outras podem ser adquiridas.

Além das qualificações básicas que o mercado impõe para todos aqueles que estejam atuando ou que pretendam atuar na área de vendas, tais como curso superior, fluência numa segunda língua – inglês ou espanhol preferencialmente-, domínio de softwares como Excel, Word, Power Point e Acces, o profissional de vendas precisa ter um perfil próprio e característico da área de vendas como veremos a seguir:

## HABILIDADES INTERPESSOAIS

O profissional de vendas gosta de estar com pessoas e de se relacionar com elas, não é apático, procura entender e conhecer cada vez mais seus clientes para compreender quais são as suas reais necessidades, possuindo a habilidade de sentir-se como o cliente sente. Se o profissional de vendas não for visto como uma pessoa simpática e agradável, o cliente não se sentirá á vontade com ele, nem para a primeira compra, muito menos para as seguintes.

## NATURALIDADE

O profissional de vendas deve demonstrar naturalidade, evitando abordagens mecânicas ou apresentações enlatadas. Ele deve conversar com o cliente como um amigo, mostrando sinceridade e espontaneidade, e não como uma máquina que decorou um script.

## VISÃO

Os desejos e as necessidades de consumo estão indiretamente ligados ao comportamento dos consumidores. Desenvolver e atender a estas expectativas requer visão de futuro e de negócios.

## OBSTINAÇÃO

Vendas é uma carreira altamente desafiante e excitante, na qual as pessoas procuram estar sempre se superando. A busca incessante pelo atingimento e, muitas vezes, superação dos objetivos e metas estipulados fazem do profissional de vendas uma pessoa bastante dinâmica e obstinada por resultados.

## IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO

O profissional de vendas precisa acreditar naquilo que faz e no produto que vende. Precisa gostar dele com paixão, entendê-lo com profundidade, conhecer cada um dos atributos e qualidades e buscar a evolução e melhora do produto na ótica do cliente. Ele tem de acreditar que o produto que vende, de alguma forma, faz a vida do cliente melhor ou mais fácil. O profissional de vendas que não gosta do que faz não se identifica com a arte de vender; dificilmente será bem-sucedido. O profissional de vendas deve ter muita propriedade ao falar do produto que está oferecendo, mostrando com convicção por que ele será útil para o cliente. Sempre que possível, é interessante que utilize ou já tenha tido alguma experiência pessoal com o produto, para que possa demonstrar com mais segurança seus argumentos. Um cliente satisfeito é o melhor vendedor que existe.

## SABER OUVIR E ENTENDER O CLIENTE

O profissional de vendas não deve interromper o cliente ou querer monopolizar a conversa. Se ele não parar para prestar atenção e não demonstrar interesse pelo que o cliente está falando, além de não conseguir entender o que o cliente quer; pode estar prejudicando o relacionamento entre as partes. E, o mais importante, mesmo fazendo o papel ouvinte, o vendedor pode tranquilamente direcionar a conversa por meio de perguntas. De modo algum, o profissional de vendas deve adotar a estratégia de falar o tempo todo. Ele precisa ouvir interessadamente para poder compreender os pontos de vista e preocupações do cliente. A capacidade de reconhecer as necessidades do cliente é a característica mais importante do profissional de vendas. Há uma regra em vendas que diz: “o cliente pode interromper o vendedor quantas vezes quiser, mas o vendedor não pode interrompê-lo em hipótese alguma.”

## **FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE**

Devemos, permanentemente buscar novos conceitos e conhecimentos. Nossa vida é um constante aprendizado. Devemos estar atentos e receptivos às inovações e mudanças. Atualmente, a criação dos filhos é diferente à época, que fomos crianças, bem como as modificações e exigências sentidas em todos segmentos de conhecimento: familiar, educacional, religioso, profissional e outros. Há uma necessidade de alterarmos algumas premissas estabelecidas em nossa mente, uma delas, e a principal, a de que não precisamos acompanhar o ritmo das mudanças, fruto da globalização. Por ser uma realidade irreversível, quem dela não participar, estará alijado das tendências mundiais, e fatalmente, num curto espaço de tempo, será engolido pela falta de atualização profissional e, logo, logo estará na longa fila dos desempregados, que pensavam e achavam, que não precisavam mudar com o mundo.

## **PREPARAÇÃO**

O vendedor deve conhecer todas as qualidades de seu produto, estando tecnicamente apto para esclarecer seu cliente e ajudá-lo no atendimento de suas necessidades. Há vendedores especializados que auxiliam o cliente inclusive na determinação das características do produto. Além disso, o vendedor deve conhecer as técnicas de venda de forma a se sentir bem em qualquer situação, saber como agir e não colocar o comprador em situação difícil.

## **PRO-ATIVO**

Indivíduos reativos são aqueles que reagem às situações, não se antecipando a elas e, portanto, não se preparando. Atuam como os bombeiros, apagando incêndios assim que eles acontecem e são sempre surpreendidos pelos fatos. Os pró-ativos preparam-se antes, planejando suas ações para quando o fato ocorrer. Um profissional de vendas pode decidir estudando japonês, mesmo sem necessitar no

momento, por perceber que a empresa está cada vez mais próxima de um parceiro japonês. Em vendas, assim como nas outras áreas, os profissionais desejados não são aqueles que só sabem acatar ordem, que fazem somente o que está no contrato, na descrição do cargo. O que se quer são pessoas que busquem posturas mais críticas e participativas; profissionais que sejam capazes de opinar e dar sugestões.

## APARÊNCIA PESSOAL

Por serem as primeiras impressões decisivas e duradouras, é fundamental que a aparência do vendedor seja atraente, denunciadora de uma personalidade disciplinada. Muitas vezes por descuido, negligência ou despreocupação, não se leva em consideração o aspecto pessoal. O resultado que tal aspecto, por ser inconveniente causa, são reações de antipatia ou desconfiança.

Alguns descuidos, com aparência pessoal e objetos, que provocam uma péssima impressão: Aspecto facial deprimido; Barba por fazer ou mal cuidada; Cigarro na boca ou cheiro desagradável de nicotina, nas mãos ou hálito; Posição inclinada e constrangedora, sobre o comprador; Mãos sujas, úmidas e unhas descuidadas; Roupa desalinhada, manchada ou com cores berrantes; Gravata mal ajustada ou gasta; Aparente arrogância ou desprezo pelo cliente. É atender ligações telefônicas, celulares ou convencionais, durante uma negociação, e permanecer falando, ao telefone, em desrespeito a pessoa que esta à nossa frente. São fatores a serem considerados para a melhora, da imagem, do Profissional de Vendas:

## SERENIDADE

Importante virtude, que devemos conquistar, pois não nascemos com ela, e nem a herdamos. A serenidade é consequência de um paciente domínio sobre as tendências reflexas e de um estado de confiança baseado na segurança que se tem de si mesmo. Adote uma filosofia otimista, repelindo os temores que alteram a tranqüilidade e; Observe as regras de boa saúde; Não se deixe atemorizar por

pequenos incidentes; Evite as excitações e acostume-se a livrar o corpo das contrações musculares; Fale sem gritar; não se apresse a responder; não se incomode com futilidades; Pratique a simpatia para com os demais; Não alimente espírito combativo ou agressivo; Demonstre superioridade sem vaidade ou arrogância; Dispense consideração e atenção para todos.

## 2-2 – CONDUTA PROFISSIONAL

### DICIPLINA

É essencial, não só no trabalho, mas em todas as fases da vida do homem. A disciplina vai a ponto do absoluto domínio de si mesmo, ou seja, a **Autodisciplina**. Observem que, no momento que as conversas se acaloram, quando os ânimos se exaltam, quando a irritação se apossa de alguém, o homem que se mantém calmo, que tem domínio sobre si, é admirado, seus argumentos vencem e finalmente, é ele o mediador, o juiz, e tem a palavra final. O Vendedor tem que ser disciplinado no seu modo de vida, em seus argumentos, em seu trabalho, nas suas tarefas diárias e, principalmente, em sua personalidade.

### TIMBRE DE VOZ

Influência positiva ou negativamente na comunicação entre os seres humanos. Sendo claro ou apagado, forte ou fraco, vibrante ou apático, o timbre de voz encontra no interlocutor, um ouvido com mais de mil nervos prontos para aceitar ou repelir a voz ouvida. Quantas vezes uma pessoa nos parece antipática ao nos dirigir a palavra, sem que no momento, nós possamos explicar a razão de tal antipatia. Na maioria das vezes foi sua voz que nos causou tal impressão.

## ESPÍRITO VIVO E AGRADÁVEL

São representados pelo nosso semblante e atitude pessoal, e que, serão sempre as primeiras impressões, que o cliente irá receber. Se, estamos deprimidos, preocupados ou mal humorados, embora aparentemente normais, a pessoa a quem se fala, tendo a impressão que esta sob a influência de um pessimista ou desgostoso, receia não receber a necessária atenção. Quando manifestamos uma disposição animada e simpática, exercemos uma influência positiva e, nossa companhia é mais agradável. Um espírito vivo ameniza muitas dificuldades de relacionamento.

## SORRIA, SORRIA SEMPRE!

Essa é a característica do otimista. Os pessimistas, os derrotados, os vencidos denunciavam: "Sorriso não paga dívidas", mas a bem da verdade, ajuda a viver!. Realmente, sorriso não paga dívidas, mas ajuda muito a viver. Todos nós temos problemas e dificuldades, as lutas, as angústias, as pressões cabem a todos. Ninguém quer ser sobrecarregado com os problemas e as angústias dos outros, exceto os psicanalistas. As pessoas estão interessadas, primeiramente nelas mesmas, não em você. Sendo otimistas, todos que nos cercam, gostarão do ambiente saudável que criamos. Precisamos adquirir um sorriso amistoso, para transmitirmos aos outros, emoções e sentimentos agradáveis. Embora tenhamos preocupações, problemas e aborrecimentos, não temos o direito de mostrar um semblante austero, frio e antipático. A recompensa do nosso sorriso, com certeza, será a atenção e fineza da pessoa com a qual tratamos. O sorriso tem o poder de anular a oposição, dá calor, conquista a simpatia, denota espírito generoso, demonstra adaptação social e contribui para um estado de serenidade, que tão necessário se faz, para influir nas pessoas positivamente. É importante destacar que o sorriso a que nos referimos, deve ser sempre sincero e ter a participação dos olhos.

## DINAMISMO

Deve ser uma das características do bom vendedor, pois esta profissão requer movimento, destreza, rapidez, agilidade, expressão de confiança, de força e outras qualidades. Se realizarmos tudo isto com acerto, esmero e gosto, produzirá no cliente uma sensação de segurança e o levará a confiar mais e mais no seu trabalho.

São características do *mau negociador*.

- D A morosidade;
- D A expressão rotineira;
- D A falta de energia;
- D A falta de dinamismo.

## SINCERIDADE E SIMPLICIDADE

Devem estar sempre presentes na concepção do bom profissional de vendas. Nada existe de mais simples do que a verdade. O Vendedor deve dizer a verdade com cordialidade. A verdade é irmã gêmea da sinceridade. A simplicidade é o resultado do sentimento fraterno, que deve existir entre a sinceridade e a verdade.

## INTELIGÊNCIA

É uma qualidade importante na profissão ligada à venda. Um Profissional que não procure desenvolver a sua inteligência, não tem possibilidades de progresso. A inteligência é desenvolvida através da leitura de livros, revistas, jornais, prospectos, folder, dicionário, etc...

## PONTUALIDADE

É o principal sinal de que uma pessoa sabe cumprir suas obrigações. O Profissional de Vendas deve ter pontualidade suficiente para não deixar que as oportunidades fujam do seu alcance por motivos de atraso. O cliente pode se atrasar, o vendedor não.

## CORTESIA

Uma arma importante, que o vendedor possui, a fim de abrir todas as portas e vencer todas as batalhas. Três palavras que abrem toda e qualquer porta, independente da situação: "POR FAVOR", "COM LICENÇA" e "MUITO OBRIGADO". Lembre, não confundir Cortesia com Bajulação. **Bom Humor**

Da mesma maneira que a sinceridade é irmã da verdade, o bom humor é irmão da cortesia. No entanto não devemos confundir, em momento algum, bom humor com anedotas inoportunas ou zombarias. **Iniciativa** -Esta é a qualidade que o profissional de Vendas deve ter, e é de grande importância. Uma pessoa que não tem senso ou espírito de iniciativa perde em muitas ocasiões, a oportunidade de tornar-se eficiente e a possibilidade de evoluir. Torne-se sempre credor, faça o "algo mais", que o cliente não espera e surpreenda-o.

## SENSO DE OPORTUNIDADE

É aquela qualidade que permite ao Profissional falar e agir na hora certa. Todas as vezes que um profissional tiver que tomar iniciativa com referência aos assuntos ligados as suas atividades, deverá avaliar se aquele é realmente o momento oportuno. O mais importante, é que você esteja pronto e capacitado para as oportunidades que surgirem na sua vida.

## ÉTICA PROFISSIONAL

Entende-se por ética profissional, o respeito às normas estabelecidas para o bom e correto exercício das profissões. Grande parte das empresas bem sucedidas, e profissões regulamentadas têm seu próprio código de ética e, a não observância a estas normas, acarreta em punições. Num conceito bem simples, a interferência, o comentário, com a intenção de prejudicar os colegas de profissão, na realização de seus negócios, e a demonstração pura e simples de imaturidade e falta de competência profissional.

## 2-3 - COMUNICAÇÃO AVANÇADA

### Canais de Percepção e Comunicação

Percebemos e nos comunicamos com o mundo através de canais Distintos e por alguma razão não esclarecida, utilizamos um canal específico com maior intensidade e os outros com menor:

a) Canal Visual

Compreendido pela visão – Que bonito!

b) Canal Auditivo

Compreendido pela audição – Que silêncio!

c) Canal Cinestésico

Compreende as sensações de paladar, tato, olfato, etc. - Que conforto!

d) Fisiológico

Nosso corpo fala de uma forma sutil e outras vezes mais declarada, através da nossa Postura Corporal (posição do tronco, ombros, membros, cabeça), Expressões Faciais, Gestos, Voz (ritmo, tonalidade, cadência, empostação), Movimento Ocular.

e) Espelhamento

Técnica na qual o vendedor repete de uma forma imperceptível ao cliente, os gestos, a postura, humor, emoções e a voz, gerando uma linguagem fisiológica. Técnica que possui riscos de interpretação por parte do cliente, que pode deduzir uma falta de seriedade no trabalho.

#### **f) Flexibilidade**

Devemos mudar alguns dos nossos hábitos, do dia-a-dia, para podermos procurar outros canais de comunicação, tais como:

- Identifique e interrompa padrões antigos;
- Experimente andar com um passo de tamanho diferente do habitual;
- Descubra novas formas de movimentar seu tronco e braços;
- Pelo menos, uma vez por semana, deixe as pessoas que você convive, melhor do que você as encontrou (Que tal aumentar para dois dias, três? E pelo resto da vida?)
- Finja-se de outro planeta.
- Pense nos seus hábitos semanais. No dia ou semana seguinte, mude a hora do dia ou o dia no qual você faz cada hábito. Perceba a diferença.
- Seja flexível no estabelecimento de seus objetivos.

#### **g) Erros de Comunicação**

Assim como temos atitudes positivas também apresentamos condutas inadequadas que prejudicam a nossa comunicação com o cliente como: tratarmos com intimidade, o cliente, por “você”, e não “senhor” ou “senhora”; mascar chiclete ou chupar bala; coçar as orelhas ou colocar lápis ou caneta atrás delas; usar palito ou palitar ou dentes em sua frente; enfiar o dedo no nariz e apertar a mão do cliente; andar sem sapatos no ambiente de trabalho; falar alto e mal da chefia; criticar abertamente a empresa; reclamar do baixo salário; tossir próximo ao rosto do cliente.

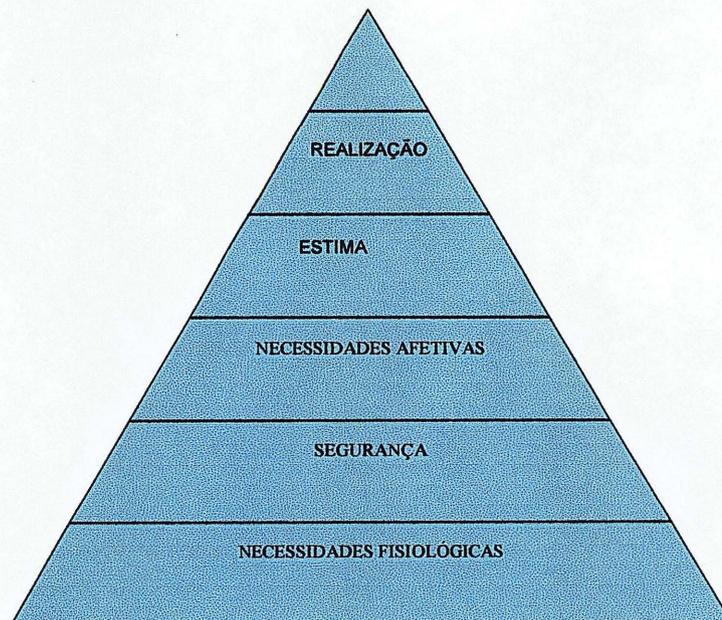
#### **h) PES – Percepção Extra-Sensorial**

Nosso dia-a-dia é composto de várias sensações, das quais não nos apercebemos, por serem tão sutis. Uma delas é você sentir uma necessidade de se comunicar com alguém, a partir de um determinado momento do dia. Ao encontrar ou ligar para tal pessoa, esta lhe informa, que tinha urgência em falar com você. Para os leigos, isto é pura coincidência, mas para quem já leu algo sobre Percepção Extra-Sensorial, sabe que houve uma comunicação entre as duas mentes, que gerou um impulso no seu comportamento. Da mesma forma, quando você planeja uma venda, e coloca em prática a PES, desta vez visualizando o comprador, inicie a emissão de “pensamentos”, para que o cliente o receba de forma cortês e esteja interessado em comprar o seu produto. Por algum motivo, que você já está conhecendo, o cliente demonstrará uma grande satisfação em recebê-lo e disposição para comprar o seu produto.

### 3 - MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Uma das principais atividades do trabalho de um administrador de vendas é a manutenção da motivação dos vendedores. Mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, decorrente de seleção cuidadosos, e bem-feita, se não houver possibilidade de manter a equipe motivada, será difícil obter bons resultados. A motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas, estas condições são imprescindíveis para o sucesso. O enfoque da motivação neste trabalho é uma visão simplista e prática: visa facilitar o trabalho do gerente ou do supervisor. Não nos aprofundaremos no campo de Psicologia para desenvolver este assunto, mas apenas mencionaremos as principais teorias motivacionais que interessam á administração de vendas.

Deste modo, Kotler (1998:173) afirma que “a teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais”. Esta teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento, impulsionando o indivíduo a agir.



Quando uma das necessidades se torna satisfeita, a seguinte passa ser a de maior importância. Isso não quer dizer que as outras deixem de existir. Elas existem, mas a que tem maior intensidade é a necessidade imediatamente posterior na escala.

Maslow (1975) ressalta que existem certas condições para que as necessidades fundamentais possam ser satisfeitas: A liberdade de falar e agir como se deseja, desde que não se fira o direito alheio, liberdade de auto-expressar-se, de investigar e procurar informações, de se defender e buscar justiça, equidade e ordem dentro do grupo são exemplos de condições prévias para que sejam satisfeitas as necessidades fundamentais. Para Maslow, sem essas precondições seria impossível a satisfação das necessidades.

O gerente tem de conhecer as necessidades de seus funcionários para mantê-los motivados, e a teoria de Maslow contribui muito nesta tarefa. Os programas de incentivos aos vendedores, por exemplo, são feitos não só para estimular a auto-estima e o status, em consonância com as recompensas valorizadas pela equipe, como também para determinar uma política salarial que cubra as necessidades básicas do indivíduo. Por sua vez, a empresa poderá proporcionar segurança concedendo benefícios, como assistência hospitalar, garantia de emprego, etc. Para os vendedores que vendem mais e conseqüentemente recebem mais, os incentivos são dirigidos á auto-realização, uma vez que os outros degraus da pirâmide já tenham sido supostamente alcançados.

Outra teoria que tem aplicação na área é a Kita, de Frederick Herzberg. Na abordagem do autor, "todos os fatores que cercam o trabalho, incluindo remuneração, são simples fatores de higiene . Se houver poucos deles, haverá insatisfação, baixo moral e desempenho ruim". Entretanto, não se terá necessariamente motivação se eles existirem. Herzberg defende o conceito, segundo o qual todos retornam ao ponto zero. Por exemplo; se alguém recebe um aumento salarial, logo ele acostuma-se com esse valor e passa então a esperar salários maiores, tornando nulo o fator motivacional. Toda remuneração, reembolso de despesas e de benefícios são fatores de "higiene", com uma escala baseada no ponto zero que causa movimento, mas não motivação. O vendedor trabalhará intensamente para ganhar mais, mas não estará necessariamente motivado. A motivação é interna e compulsiva . É uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma

satisfação psicológica no seu trabalho. Apesar de ser íntimo e pessoal, o gerente pode e deve criar condições para que isso aconteça. Portanto, ele tem de tornar o trabalho o mais interessante possível, delegar responsabilidade, proporcionar chances de progresso e crescimento, propiciar aprendizado constante e reconhecimento.

### 3.1. - FATORES IMOTIVACIONAIS

O profissional de vendas necessita ser constantemente estimulado para poder manter ou aumentar seu ritmo e rendimento no trabalho, principalmente, pelo fato de seu dia-a-dia ser altamente dinâmico e incerto pois, dentre os contatos que ele realiza, grande parte não gera resultado positivo. Isso equivale a dizer que o vendedor está exposto constantemente á frustração, como, perder uma venda ou, até mesmo, o cliente para a concorrência, de uma visita não poder ser realizada, uma prospecção frustrada por não ter sido recebido pelo comprador, uma negociação que não chegou ao resultado esperado ou que corroe a sua comissão.

Assim, mais resumidamente, motivação pode ser entendida como a energia que flui de dentro das pessoas, direcionado a ação. E, como toda energia, se não for constantemente alimentada acaba.

Cada indivíduo tem uma forma de perceber e de reagir aos estímulos externos, que na verdade servem como canais energizadores dos componentes da motivação. Assim sendo, a única maneira de motivar as pessoas é conhecer de fatos quais são esses estímulos e de que maneira eles afetam cada uma das pessoas que compõem a equipe de trabalho.

Algumas organizações ainda acreditam que as pessoas, principalmente os vendedores são motivadas apenas pelo dinheiro que recebem. A remuneração do vendedor é considerada como o principal elemento motivacional e, portanto, quando a equipe de vendedores estão desmotivados é porque estão mal-remunerados.

Entretanto, o que se tem observado é que o descontentamento com a organização ou a desmotivação da equipe de vendas está ligado a fatores como falta de parâmetros para a promoção dos vendedores, iniquidade na forma de remuneração entre os

componentes da equipe e na distribuição de responsabilidade e carga de trabalho, resultantes, por exemplo, da região de atuação ou do porte dos clientes; protecionismo; ou não-objetividade e falta de clareza na definição das metas a serem atingidas e dos prêmios a serem distribuídos; pouca preocupação com o profissional com relação às suas necessidades e dificuldades; ausência de novos desafios; condições precárias de trabalho; falta de reconhecimento pelo esforço ou pelo resultado alcançado e, até mesmo, falta de confiança na gestão ou administração do supervisor ou gerente de vendas. Isso não significa que se essas questões não estiverem resolvidas os vendedores estarão eternamente insatisfeitos e conseqüentemente desmotivados. Existe, porém, um mínimo que deve ser realizado para manter a equipe coesa e motivada.

Um dos principais aspectos que possibilitam a motivação da equipe de vendas está ligado ao próprio gerente organizacional. É importante que os vendedores saibam qual é a missão e quais os desafios que a empresa deseja alcançar e o que é valorizado como atitude e postura profissionais. Além disso, deve ser deixado claro quais são as políticas e os procedimentos adotados que darão suporte à missão da organização. Não existe nada mais temerário do que as pessoas não saberem onde estão caminhando ou de que maneira devem se comportar em diferentes situações.

As informações da empresa devem ser divulgadas de maneira clara e abertas, em todos os níveis, evitando assim dúvidas ou boatos que acabam permeando não só os diferentes níveis da empresa, mas chegam até o cliente, podendo gerar descontentamentos desnecessários. Ainda dentro do contexto do ambiente, os vendedores se sentirão reconhecidos e motivados se forem disponibilizados os recursos necessários para que possam desempenhar o seu papel, incluindo aqui o treinamento. Outro aspecto com que o supervisor ou gestor da equipe comercial deve se preocupar são as questões que envolve o conteúdo da função do vendedor.

O profissional de vendas tem como característica ser movido por desafios constantes e necessita que o seu trabalho seja reconhecido como importante. Para ele é fundamental ter grande responsabilidade e autoridade dentro do exercício de sua função. Isso pode ser feito por meio de atribuição de um cliente de maior importância para empresa ou mais difícil pela solicitação de que ele assuma outras atividades, como o

suporte a um colega que está com dificuldades na conquista de um cliente.

Cada profissional tem características próprias, portanto, dentro das possibilidades e das características do negócio, é importante tentar conciliar a atividade profissional com o perfil pessoal, adaptando as funções aos estilos, considerando as habilidades e as motivações individuais.

### 3-2 RECURSOS PARA ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO

Obviamente, dinheiro é um motivador poderoso, mas fácil de se fazer inferências incorretas de sua importância para uma outra pessoa. Nos níveis fisiológicos e de segurança, dinheiro é um fator necessário e crítico; pouco dinheiro causa privações físicas e emocionais. Entretanto nos níveis social, de ego e de auto-atualização, o dinheiro perde muito de seu poder como fator para motivar pessoas. Por exemplo, muitos estudos mostraram que elas reduzem voluntariamente seus resultados e, assim, seus ganhos, de maneira a manter bons relacionamentos com colegas. Muitas pessoas, tais como professores e enfermeiras, subotimizam suas rendas em troca de outras satisfações que obtêm de seus trabalhos. Outras recusam promoções e transferências para manterem seus filhos em escolas familiares.

No entanto, em níveis mais elevados de necessidades, o dinheiro pode assumir uma qualidade mais simbólica. As pessoas desejam ganhar mais e estão dispostas a trabalhar mais duramente para obterem aquilo que o dinheiro representa: poder, realização, status e "sucesso". Para muitas, seu nível salarial é seu "placar" na vida – a medida tangível de seu valor para elas mesmas e para a sociedade .

Seus gerentes não devem ignorar o poder que o dinheiro tem em influenciar comportamento, mas também não devem se apoiar no plano de compensação para que este realize a motivação no lugar deles. Dinheiro é apenas um dos elementos do gerenciamento da motivação. Gerentes eficazes são especialmente sensíveis às necessidades, desejos e esforços de outras pessoas. Eles devem se esforçar para compreender o que o dinheiro representa para cada um de seus representantes de

vendas, quando tentam influenciar o comportamento deles. Alguns de seus representantes de vendas preferem ter uma tarde ocasional de quarta-feira para jogarem golfe do aumentarem seus ganhos anuais em dez mil dólares.

### 3.2.1 TREINAMENTO

Quando falamos em treinamento e desenvolvimento de um profissional, estamos nos referindo a ações específicas que visam a adaptar esses profissionais aos requisitos específicos do cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional e ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos. Para tanto, as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimorados ou modificados no profissional de vendas. Assim como nas outras ações que envolvem a gestão de recursos humanos, a responsabilidade de integração do novo profissional é sempre do gestor, tendo o apoio e o suporte das áreas específicas.

### 3.2.2 PLANO DE CARREIRA

Newton Derek, postula que: "o plano de carreira, apoiado em um bom plano de avaliação de desempenho e de um sistema de remuneração eficaz, ajuda a dirigir os esforços dos homens de vendas á consecução dos objetivos e estratégias da empresa"

O plano de carreira de um profissional diz respeito á possibilidade de crescimento e desenvolvimento de um profissional dentro da organização, á maneira como ele irá galgar novas posições de mais responsabilidade, com novos desafios e maior remuneração. O objetivo básico na formulação de um plano de carreira é possibilitar ou alongar ao máximo a permanência do profissional dentro da organização, aumentando sua motivação e desempenho e diminuindo a rotatividade. Todo plano de carreira deve estar balizado em um sistema de avaliação de desempenho adequado, uma política de remuneração justa e um programa de treinamento e desenvolvimento que possibilite a qualificação dos profissionais para as novas atribuições. Cada profissional na área de vendas tem um objetivo próprio de carreira. Além de o nível de ambição variar muito, alguns preferem ficar

na área técnica ou no trabalho de campo, não querendo trocar o contato com os clientes pelo trabalho fechado em escritório”. Outros tem como objetivo um cargo gerencial em vendas ou em outra área, principalmente marketing. Há ainda os que pretendem abrir um negócio, trabalhando por conta própria.

Entretanto, dentro de uma organização, há, basicamente, dois planos de carreira possíveis de serem seguidos: um no sentido horizontal e o outro no sentido vertical, além da possibilidade de se mesclar esses dois caminhos.

### PLANO DE CARREIRA HORIZONTAL

Pouco usado nas organizações, o plano de carreira horizontal prevê a possibilidade do crescimento profissional, com aumento de responsabilidade e de ganhos por meio da manutenção do mesmo cargo ou atividades básicas do profissional.

Nem todos os vendedores apresentam as características ou habilidades necessárias para um cargo potencial. Nem todos têm liderança, capacidade administrativa ou outros requisitos pedidos ou valorizados pela empresa, como perfil ou nível de instrução, ensino superior em determinada área ou fluência em determinado idioma. Entretanto, na maioria das vezes, este fator não deveria ser visto como dificultador para o crescimento e o desenvolvimento do profissional, pois o próprio funcionário pode tentar sanar o problema, mediante cursos e dedicação, ou a empresa pode oferecer-lhe treinamento.

Quando um vendedor de campo, que cuida de uma determinada zona ou região de vendas, tem um desempenho superior, com superação das metas estabelecidas e elevado nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento recebido, nem sempre a melhor decisão ou recompensa é promovê-lo a uma função de supervisão de vendas. Antes de tudo, é necessário avaliar se ele possui as características necessárias, se ele gostaria de novo cargo e se ele se adequaria a ele.

Entretanto mantê-lo no mesmo patamar de responsabilidade e remuneração pode significar um desestímulo profissional, e conseqüentemente, uma perda no seu rendimento ou desempenho. Assim, numa situação dessas, seu chefe ou superior imediato deve levantar todas as possibilidades e analisá-las, procurando alternativas como a de transferi-lo para uma outra região, onde haja novos desafios, ou a de montar uma

carreira de clientes especiais, que necessitem de um atendimento diferenciado, oferecendo um aumento de salário, participação nos resultados ou comissão por vendas adicionais realizadas. A cada nova etapa vencida, dentro da mesma atividade, o vendedor sentir-se á recompensado e valorizado pelo trabalho que está desenvolvendo, permanecendo motivado e fiel á organização.

## PLANO DE CARREIRA VERTICAL

O plano de carreira vertical premia o bom desempenho do profissional de vendas, promovendo-o a novos postos de trabalho hierarquicamente superiores, que agregam maior responsabilidade e, conseqüentemente, maior salário. O risco deste plano de carreira está no fato de que se houver um erro de avaliação do potencial humano, perde-se um excelente vendedor e tem-se um péssimo supervisor. O princípio é simples: todos nós temos um grau de competência para realizarmos tarefas ou vencermos desafios. Para alguns este limite é bastante perceptível, para outros, até por características de personalidade, não é claro, provocando, o grau de incompetência das pessoas. Isso é muito simples de acontecer, basta promover as pessoas sem critérios claros, instrumentos fidedignos ou análises cuidadosas, para contrapor o cargo ás características da pessoa.

### 3.2.3 BENEFÍCIOS

Os benefícios, normalmente concedidos aos funcionários das empresas, têm sido estendidos ás equipes de vendas e constituem, no momento, uma parte fundamental da receita total dos vendedores. O custo de aquisição de um plano de assistência médico-hospitalar por um vendedor, sem ajuda da firma, por exemplo seria muito dispendioso. Por essa razão, os homens de venda têm procurado organizações que tenham bons convênios com esse tipo de assistência. Outros custos elevados para o bolso do empregado são os de despesas de locomoção com o carro próprio, despesas com sua instrução e a de demais dependentes, seguro de vida, assistência dentária, etc. Assim sendo, um bom plano de benefícios passa a ser parte integrante de um sistema de remuneração. Benefícios paralelos é uma parte de um plano de compensação. Um atraente pacote de benefícios pode ser um poderoso incentivo para reduzir o turnover.

Faz crescer o moral, incentiva a lealdade e diminui as tensões causadas pelos sentimentos de riscos e ambigüidade que são normalmente associados á atividade de vendas

### 3-2-4 INCENTIVOS

É difícil argumentar-se com incentivos. Mas, ás vezes, eles são um “ tiro pela culatra”. Bem pensadas praticas de incentivos encorajam o comportamento desejado. A seguinte discussão descreve as vantagens e perigos de práticas de incentivo comumente utilizado, como vistas por executivos de vendas especialistas em gerenciar motivação.

### NEWSLETTERS

A vida de um representante de vendas pode ser solitária. Grande parte de seu tempo é utilizada viajando sozinho, esperando para falar com clientes e, em geral, recebendo todas as reclamações sobre a organização, sua linha de produtos, serviço, procedimento de faturamento, condições de créditos, políticas de preços e assim por diante. Naturalmente, muitas das recompensas dos representantes de vendas vêm desses mesmos encontros - vários deles conseguem ter grande satisfação pessoal pelos relacionamentos desenvolvidos com pessoas de fora da empresa. De qualquer maneira, muitos representantes de vendas (especialmente aqueles que sentem necessidade de fazer parte de um grupo) obtêm tanta senão maior, satisfação pelo fato de ser membro importante de uma equipe. Este sentimento de equipe é particularmente importante, porém difícil de se instilar dentro de grandes forças de vendas e em forças de vendas que estão em situações onde as distâncias impedem interação social entre os representantes de vendas. Um Newsletter mensal bem produzida, especialmente criada para a força de vendas, contendo notícias da unidade de negócios, promoções, casamentos, nascimentos, pode incentivar os sentimentos de “ se fazer parte”, reconhecimento e orgulho.

## CONCURSO DE VENDAS

Concursos de vendas podem fornecer – sob circunstâncias corretas- grandes incentivos de curtos e longos prazos, tanto para o desempenho quanto para as oportunidades de reconhecimento. No entanto, eles podem ser “um tiro pela culatra”, no caso de serem utilizados sob certas condições, quando a cooperação entre os representantes de vendas e os distritos de vendas, ou ligações entre diversas funções da unidade de negócios, for a chave para o sucesso de sua operação de vendas.

Concursos de vendas geralmente assumem duas formas: 1) concursos utilizados para ajudar a atingir resultados de curto prazo, resolver problemas específicos ou aumentar o interesse e entusiasmo em períodos normalmente lentos; 2) concursos utilizados para estabelecer incentivos e reconhecimento no decorrer de períodos longos de tempo.

Algumas das seguintes circunstâncias fazem com que os concursos de vendas de curto prazo não sejam eficazes:

- São feitos com muita frequência. Assim, seus representantes de vendas esperam que eles ocorram numa base regular e a emoção rapidamente desaparecem.
- São realizados muito regularmente. Esta condição pode levar ao “engavetamento”, guardar pedidos e entregá-los quando o próximo período de concurso começar.

## POSICIONAMENTO DE VENDAS

Posicionamento de vendas (divulgar-se quem vendeu quanto) tem as mesmas desvantagens dos concursos de vendas: as mesmas pessoas distanciam-se do bando e recebem todas as recompensas. A mesma cautela que deve ser utilizada em concursos de vendas também se aplica a posicionamentos de vendas: utilize uma lista pública apenas quando você desejar incentivar a competição. Posicionamento de vendas, particularmente quando publicados em sua newsletter, são uma poderosa forma de reconhecimento e uma ferramenta útil para promover demissões voluntárias por parte de seus representantes de vendas que desempenham de maneira marginal. As chaves para utilização eficaz de posicionamento de vendas são o uso de critérios múltiplos e substanciais recompensa e reconhecimento.

## CONVENÇÕES DE VENDAS

As convenções de vendas são excelentes quando se pode pagá-las. Seus custos geralmente não são difíceis de justificar se forem bem administrados. Tendo uma linha de produtos, uma equipe gerencial e uma força de vendas de primeira classe, provavelmente dará para pagar uma convenção de vendas de primeira classe. Aonde se deve realizar a convenção? Num local de primeira classe. Quando se deve realizá-las? Anualmente. Mas lembre-se, convenções de vendas tornam-se custo fixo. Depois de um ano bom e uma convenção de vendas nas Bermudas, é desastrosa anunciar (num ano ruim) que será realizada uma convenção de vendas em alguma cidadezinha sem importância. Quanto tempo deve durar? Dê a sexta-feira para que todos viagem para lá. Divirta-se no sábado, domingo, segunda e terça. Dê a todos a quarta-feira para voltar. O que deve fazer? O serviço de Imposto de Renda quer declarações “realistas”, então “reserve” a segunda-feira e a terça-feira “reuniões de trabalho”. Utilize o tempo para recreação. O que não deve fazer? Evite sessões de treinamento, pois é uma atividade melhor executada em outros momentos e local. Evite discursos noturnos, especialmente aqueles que contêm exportações para que o pessoal “trabalhe mais duro”. Utilize as noites para entretenimento e para conhecimento de desempenhos individuais e de equipes. Quem deve ir? Convenções de vendas oferecem ótimas oportunidades para comunicações, elevação de moral e criação de espírito de equipe. Aconselha-se convidar todos os representantes de vendas, gerentes de vendas e gerentes de marketing. Se os seus representantes de vendas estiverem em constante contato pessoal ou telefônico com a equipe de serviços e de distribuição, convide-os também: um representante de vendas que telefone tendo um problema de serviços terá uma recepção melhor do outro lado da linha se a pessoa de serviços for alguém com quem ele já teve contato pessoal. Não se deve esquecer das esposas/maridos e outras significativas namorados(a), companheiras(os). Não convide clientes. Eles tendem a ficar no caminho de todos e impedir que as pessoas relaxem e se divirtam. Muitos executivos hesitam em conceder incentivos especiais para uma parte da organização e excluir outras. (o pessoal da fábrica não vai a convenções luxuosas; por que os representantes de vendas deveriam ir?). Entretanto, os representantes de vendas não usufruem um sistema social estruturado como os que trabalham em escritórios ou

fábricas. O trabalho do representante de vendas pode ser solitário e, às vezes, o ambiente de trabalho pode ser hostil (assim como quando lidam com clientes irritados). O representante de vendas é a empresa para muitas pessoas que lidam com esta empresa como clientes. O representante de vendas é o empregado encarregado de responsabilidade de implantar estratégia de negócios sob condições de extrema realidade: face-a-face com o cliente, no território dele.

## REUNIÕES DE VENDAS

Quando se quer uma reunião rápida, removem-se todas as cadeiras. Se desejar um que seja boa, publica-se a agenda antes de atém-se a ela. Algumas das más razões para realizar-se reuniões de vendas são: critica as realizações grupais e /ou individuais e “juntar a turma” numa base regula. Algumas das razões para se realizar reuniões de vendas são: elogiar as realizações grupais e /ou individuais e coletar idéias e informações. Seus gerentes devem ter bons motivos para tirar seus representantes de vendas do campo. Cada minuto sem vender está custando dinheiro. As más razões sugerem a realização de reuniões de vendas a cada 100 anos. As boas razões sugerem a realização de reuniões tão freqüentemente quanto necessária.

### 3.2.5 – REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Quando falamos em remuneração, estamos enfocando todos os aspectos que compõem o salário de um profissional de vendas, como valores fixos, comissões e prêmios. Segundo Antonio Carlos Gobe, César Henrique Fischer, José Julio de Souza, Júlio César Tavares Moreira e Perrotti Pietrangelo Pasquale, (2001).

“Alguns autores consideram que a remuneração de um profissional deve ser vista pela organização como fator motivacional. A maioria, entretanto, considera-o como fator de higiene, ou seja, gerador de satisfação ou insatisfação apenas e não motivação”.

A recompensa pela realização de um trabalho pode ser tanto financeira como não financeira. A recompensa financeira direta pode ser composta, por exemplo, de salário, o mais usual, prêmios, comissão de vendas, a cada dia mais utilizado, e participação dos resultados. Já a recompensa financeira indireta pode incluir férias, gratificações, horas-extras, 13 salário e benefícios sociais, tais como assistência médica e odontológica,

salário-educação, vale-refeição, ou restaurante no local, convênios com farmácias, supermercados, clubes, entre outros. No caso de vendedores externos, o carro da empresa, o reembolso da quilometragem rodada, notebook e aparelho celular também podem ser considerados como uma compensação indireta.

Outra forma de compensação pelo trabalho realizado é a recompensa não-financeira, que envolve questões motivacionais, tais como o reconhecimento, auto-estima, a segurança no emprego e o orgulho de pertencer à organização. Apesar dessas definições, usualmente a remuneração nada mais é, dentro de uma sociedade capitalista, do que a atribuição monetária ou o pagamento pelas tarefas ou serviços executados por um profissional, para uma pessoa ou organização. Portanto, seu valor está diretamente ligado ao grau de dificuldades na execução da tarefa, ao número de pessoas existentes no mercado que estão aptas para desenvolvê-la, a responsabilidade indireta à tarefa e ao resultado que a execução gera para a organização.

Nesse sentido, é necessário considerar esses fatores, que devem ser parametrizados pela política salarial da empresa baseado no que se está praticando no mercado de trabalho, para a definição da remuneração profissional. Ao elencar as atribuições aos diferentes cargos existentes na área comercial, pode-se estabelecer uma análise comparativa entre eles, considerando a responsabilidade e a complexidades de cada fator.

De posse deste parâmetro, pode-se pontuar cada uma das atribuições, dando valores mais baixos para as de menor responsabilidades e complexidade e valores mais altos para as outras. Se houver dúvida com relação à pontuação, pode-se usar, por exemplo, como mostrado no Quadro 3-2-5-1. Uma matriz de confronto, que permite comparar cada uma das atribuições, escolhendo assim, uma mais importante.

## Segundo Antonio Carlos Gobe (2001), quadro MATRIZ DE CONFORTO:

Qual a atribuição mais importante para o vendedor?

ATRIBUTOS																					Soma dos "0"	Total 0+1	Ordem de importância
Conhecer o produto	*																						
Preparar roteiro	*	*																					
Visitar clientes	*	*	*																				
Atingir metas	*	*	*	*																			
Elaborar relatório de visitas	*	*	*	*	*																		
Preencher pedidos	*	*	*	*	*	*																	
Trazer informações	*	*	*	*	*	*	*																
Negociar	*	*	*	*	*	*	*	*															
Conhecer clientes	*	*	*	*	*	*	*	*	*														
Acompanhar clientes	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*													
Participar de reuniões	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*												
Trazer informações	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											
Colaborar no desempenho da equipe	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*										
Outros	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*							
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*						
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Soma dos "1"	*																						

Obs: Se a atribuição mais importante está na linha, atribua "0". Se está na coluna Atribua "1".

FONTE: GOBE, FISCHER, SOUSA, MOREIRA, PASQUALE (2001), P. 276.

3.2.5.1 – *Matriz de confronto*

Com a pontuação obtida por atribuição cada um dos cargos, somam-se todas elas, determinando quantos pontos cada cargo alcançou. Os pontos devem ser divididos em faixas, e para cada faixa de pontos são atribuídos um valor monetário e quais deveriam ser as faixas salariais mínimas e máxima para este valor.

Vejamos um exemplo. Considere a pontuação na análise de diferentes cargos da área comercial mostrada abaixo:

Auxiliar de vendas	150 pontos
Vendedor técnico	400 pontos
Supervisor de vendas	600 pontos
Gerente de vendas	1800 pontos

Se para cada ponto o valor a ser pago for de três unidades monetárias, teríamos os valores abaixo:

Auxiliar de vendas	150 pontos * 3 =	R\$ 450,00
Vendedor técnico	400 pontos * 3 =	R\$ 1200,00
Supervisor de vendas	600 pontos * 3 =	R\$ 1800,00
Gerente de vendas	1800 pontos * 3 =	R\$ 5 400,00

A utilização dessa forma de atribuição de remuneração garante uma equivalência entre os diferentes cargos, que será considerada lógica, justa e, portanto, aceitável para seus ocupantes. Entretanto, na medida em que a experiência do profissional interfere diretamente na sua capacidade de realização de tarefas e na qualidade e quantidade de atividades que podem ser realizadas, pode-se, como vimos anteriormente, escalonar esses valores em faixas inferiores e superiores.

Resta apenas saber como o mercado de trabalho está remunerando os profissionais de vendas, tendo em mente que este parâmetro é importante para redução do turnover da empresa, obtendo, assim, o equilíbrio interno dos salários e competitividade com relação á concorrência. Para tanto, pode-se utilizar ; por exemplo, pesquisas salariais publicadas pelo diferentes veículos de comunicação, tais como os cadernos de emprego com circulação semanal; tabelas do sindicato; pesquisas realizadas por empresas especializadas, ou, então, promover a sua própria pesquisa salarial entrando em contato com empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, ou em mercados sinérgicos. O importante é que a pesquisa salarial deve levar em conta os diferentes cargos a serem pesquisados, lembrando-se de que, por vezes, são utilizados os

mesmo cargos com responsabilidades diferentes. As empresas participantes devem ter um porte parecido, assim como a data da realização da pesquisa.

Como em toda pesquisa de mercado, deve-se utilizar um questionário estruturado, e as entrevistas podem ser realizadas por telefone, Internet ou pessoalmente. Deve-se preferir, nas entrevistas, pessoas ligadas à área comercial ou de recursos humanos. Com isso, a empresa poderá desenvolver uma política salarial dinâmica e ajustada ao contexto do mercado. O salário de vendas também varia conforme o setor ou indústria que os profissionais atua e o porte da empresa. A remuneração dependerá também, como vimos, da política de cada empresa, da concorrência- e de não querer perder profissionais para ela ou querer trazer os melhores profissionais dela-, do desempenho do mercado e, principalmente, do próprio profissional. A política salarial, portanto, deve levar em consideração a estrutura de cargos e salários e o mercado em que a empresa atua, prevendo sempre salário inicial, chamado de salário de admissão, que ofereça possibilidade de aumentos ou reajustes, que podem ser individuais e coletivos.

Os reajustes individuais estão vinculados à promoção, mérito ou enquadramento, sendo que este último deve ser balizado pela pesquisa salarial feita periodicamente. Os reajustes coletivos poder ser resultantes, por exemplo, de negociações com sindicato reposição da inflação ou acordo com os funcionários. Desta maneira, o departamento de vendas da organização tem sua política de cargos e salários estruturado, o que não significa que toda a remuneração deve ser fixa, podendo a partir desses pressupostos criar uma estrutura de remuneração variável.

A definição da forma de remuneração da força de vendas está ligada diretamente ao tipo de produto ou negócio da empresa, ao tempo de existência no mercado, ao porte da empresa, à carreira de clientes que ela possui, à margem de contribuição de cada produto, à maneira de atuação do mercado onde ela está inserida e ,finalmente, ao custo da venda.

A remuneração pode ser totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixam mais variável, fixa com atribuição de prêmios, fixa com participação nos resultado e somente fixa.

## TOTALMENTE VARIÁVEL

O vendedor recebe comissão somente em função do volume de vendas ou a margem de contribuição realizada em um período predeterminado. É normalmente utilizada quando a força de vendas é composta por vendedores autônomos ou representantes comerciais. O valor da comissão deve ser estabelecido em função do valor do produto, da margem de comercialização e contribuição de cada produto, do tempo de maturação do negócio e da facilidade ou esforço necessário para realização do negócio.

## VARIÁVEL COM AJUDA DE CUSTO

Inclui-se na remuneração uma pequena parcela mensal, que tem como objetivo auxiliar o vendedor nos gastos realizados na visitação durante o mês. Algumas empresas abatem esse valor da comissão a ser recebido, o que é chamado de adiantamento de despesa. As empresas utilizam esta forma de remuneração quando optam por trabalhar com autônomos ou quando estão, por exemplo, formando uma carteira de clientes ou abrindo uma nova região de atuação.

## FIXO MAIS VARIÁVEL

O vendedor recebe mensalmente um salário fixo, abaixo daquele praticado no mercado, que será acrescido por uma comissão sobre as vendas realizadas ou sobre a margem de contribuição. O percentual do salário fixo sobre o variável pode ser combinado de várias maneiras, dependendo dos objetivos e estratégias comerciais definidas pela empresa. Esta tem sido a maneira mais usual de remuneração. Sua maior vantagem é diminuir os custos fixos da venda, ao mesmo tempo, permitir ao vendedor a possibilidade de ter uma remuneração maior do que a praticada no mercado.

## FIXO COM ATRIBUIÇÕES DE PRÊMIOS

Apesar de levar a empresa a ter maior custo de venda, aumentando assim, o seu risco, permite maior lucratividade. A função do prêmio é estimular e motivar a equipe

comercial alcançar ou superar as metas estipuladas mensalmente. Neste sentido, ela pode ser atribuída ao vendedor que superou a meta, ou, então, estar vinculada ao desempenho da equipe como um todo, aumentando a integração e o espírito de equipe no departamento comercial. O prêmio pode ser dado em dinheiro ou em viagens, utensílios para o lar, livros, entre outros. Existem hoje inúmeras empresas especializadas nesta questão.

#### **FIXO COM PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS.**

Da mesma forma que a remuneração baseada num fixo com atribuição de prêmios, na remuneração do tipo fixo com participação nos resultados atribui-se ao vendedor um percentual sobre o resultado financeiro que a empresa obteve num determinado período, por exemplo, no semestre ou ano fiscal. Esta forma leva em consideração o desempenho da empresa como um todo e não somente os resultados da área comercial. Deve ser utilizada quando se pretende um maior envolvimento dos profissionais em todas as áreas da organização, fazendo com que haja maior integração dos departamentos, busca contínua da qualidade de produtos e processos, otimização dos recursos utilizados e possibilidade de se compartilhar as dificuldades e solução dos problemas..

#### **SOMENTE FIXO.**

A atribuição de apenas um salário fixo para o vendedor ocorre em empresas cujo o produto é de alto valor agregado e o tempo de maturação do negócio é de médio a longo prazo, sendo mais comum no setor organizacional (*business to business*), em segmentos como de usinas de beneficiamento, equipamento para fábrica de papel e celulose, usina de açúcar e álcool e turbinas.

Algumas empresas estão adotando como estratégia para determinação da remuneração da equipe de vendas a qualidade da venda, que leva em consideração o atendimento que o vendedor dá á empresa; o implemento dos volumes comercializados; a margem de contribuição; os valores de desconto praticados e a fidelização do cliente. A importância desta estratégia é permitir que o vendedor tenha uma dedicação maior ao cliente, atendendo de fato quais são suas necessidades e buscando a melhor maneira de

comercializar o produto, de modo a otimizar os resultados de ambas as partes.

Tal ação tem como efeito o resultado da venda, e não somente o volume, modificando inclusive a curva 20/80 dos clientes, segundo a qual 20% dos clientes são responsáveis por 80% das vendas. Da mesma forma, também vem sendo bastante utilizado o sistema de cota em grupo, que possibilita aos vendedores mais experientes atender aos clientes cuja negociação é delicada, assim como fazer prospecção de mercado, ampliando a carteira de clientes e, conseqüentemente, o resultado em vendas. A definição da distribuição dos clientes entre os vendedores é deliberada de maneira conjunta com a participação e balizamento do supervisor de vendas.

Estes critérios de remuneração para o vendedor também podem ser adotados para os restantes da equipe de vendas (suporte ao apoio), supervisores de vendas, chefes e gerentes, lembrado apenas que, neste caso, a parcela variável ou a comissão de vendas deve incidir sobre o resultado da equipe, sendo somada a uma parcela fixa.

## - QUOTAS

Quotas são metas que servem para medir o desempenho de vendas, estabelecendo desafios. Uma equipe de vendas pode ser motivada pelos desafios estabelecidos. Entretanto, enquanto uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração. Um vendedor que luta constantemente para alcançar uma meta e nunca consegue atingi-la pode desmotivar-se por sentir-se incapacitado. Por outro lado, se o vendedor consegue facilmente alcançar os objetivos, sentir-se-á acomodado e poderá perder a motivação para vender mais. Por isso o ideal é estabelecer uma quota que esteja somente um pouco acima da possibilidade de venda do território. Com esse procedimento, a empresa beneficia-se com o aumento da produtividade e o vendedor pode chegar sempre próximo atingimento de sua meta. Deste modo, ela serve como importante fator motivacional. Mais freqüentes tipos de quotas utilizados são os seguintes: - Volume de vendas, - Margem bruta ou lucro líquido, - Despesas, - Atividades. - Alguma combinação entre esses quatro anteriores. A cada um deles corresponde uma definição, conforme veremos a seguir:

- Quotas de volume de vendas - São indubitavelmente as mais utilizadas e são baseadas no volume de vendas. Podem ser estabelecidos por área geográfica, linha de produtos, clientes, período de tempo ou qualquer outra combinação dessas bases.

- Quotas de lucro - Muitas empresas estabelecem quotas baseadas na margem bruta ou no lucro líquido. Essas metas podem ser estabelecidas nas mesmas bases que a quota de volume de vendas.

- Quotas de despesas - algumas empresas tentam estimular a conscientização do lucro pelo estabelecimento de uma quota baseada nas despesas de viagem do vendedor e em outras despesas. Freqüentemente, a quota de despesa é relativa ao volume de vendas, ao plano de remuneração ou a ambos.

- Quotas de atividades - Um meio de diminuir a ênfase no volume de vendas é estabelecer uma quota baseada em atividades. A administração pode relacionar tarefas, tais como: visitas diárias, abertura de novos clientes, pedidos de novos clientes, realizar demonstração de produto, montar displays etc.

- Quotas combinadas - Há empresas que não se satisfazem com um único tipo de quota e se utiliza da combinação de duas ou mais quotas. A tabela 1. demonstra como uma empresa pode querer estabelecer uma quota baseada em atividades múltiplas.

Como poderemos observar na Tabela 1, o desempenho médio do vendedor Antonio será 89 pontos. Através do confronto de desempenhos médios dos vários vendedores pode-se avaliar o vendedor de melhor desempenho relativo da equipe. A vantagem desse tipo de sistema de avaliação é que integra as diversas atividades esperadas de um homem de vendas e, não apenas, isoladamente, um fator absoluto como, por exemplo, a venda sem relação ao potencial de mercado.

Na visão de Maslow, referente a pirâmide motivacional, “a motivação de cada pessoa gira em torno de suas necessidades”. Na abordagem de Alexandre L. Las Casas, “Uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração”.

A determinação de quotas apresenta muitas vantagens para a empresa. Além de servir como incentivo para a força de vendas, a quota é usada como instrumento eficaz de medida de desempenho. É possível também, promover um concurso, controlar as

despesas de vendas, estabelecer critérios justos de remuneração, alocar verbas de propaganda, indicar pontos fortes ou fracos na estrutura de vendas, entre outros propósitos.

As quotas devem seguir os objetivos de uma empresa. É a partir dos objetivos que a previsão de vendas é elaborada e, conseqüentemente, as quotas são estabelecidas. Uma vez que a empresa tenha a estimativa de quanto vender em determinado período, o valor é dividido entre os vendedores.

Portanto, muitas vezes as quotas coincidem com a previsão de vendas. O não-atingimento das quotas determina que algo não vai bem. Entretanto, elas servem para identificar um sintoma e não uma causa.

Este sintoma é conseqüência das atividades do próprio vendedor ou de fatores externos, como o mercado, a empresa ou outro qualquer. As quotas podem, inclusive, não estar determinadas devidamente ou, mesmo que esteja, tornarem-se desatualizadas com as mudanças ambientais. Por essa razão, devem ser reajustadas e adaptadas às situações mutantes.

Marcos Cobra, (1994) postula “quotas, como a remuneração de vendedores com base de salário fixo ou de comissão”. Neste último caso, o processo confunde-se com o de comissões móveis, em escala crescente. Constituem-se elas uma identificação dos níveis de eficiência em termos de volume de vendas, a partir do qual se modifica a remuneração do vendedor pelo aumento da porcentagem da comissão ou pelo recebimento de uma quantia fixa. A principal diferença entre o sistema de quotas e o de comissão móvel reside no, efeito psicológico mais atuante sobre o vendedor. As quotas ou metas são estabelecidas, fundamentalmente, para dirigir e controlar as operações de vendas.

A sua eficácia depende sobretudo da confiabilidade das informações mercadológicas, dos critérios utilizados e da habilidade para se estabelecer e administrar o sistema de quotas.

As quotas são, normalmente estabelecidas a partir de informações de previsão de vendas, de estudos de mercado e potencial de vendas, bem como do orçamento de vendas e dos custos estimados. E, quando bem administradas, através de um perfeito conhecimento de mercado, constituem-se em instrumentos adequados de direção e

controle do esforço de vendas.

No entanto, as quotas não devem ser utilizadas como fim. Quando são bem administrativas, o valor delas, como instrumentos de controle, se perdem. A validade da quota como instrumento de direção e controle do esforço de vendas dilui-se á medida que ela não é suficientemente flexível para acompanhar as mutações do meio ambiente, uma vez que dos objetivos da empresa decorre a definição das quotas e estas são freqüentemente alteradas em função da relação empresa-meio ambiente. Uma quota é, além de tudo, uma parte do trabalho de vendas da empresa, é estabelecida como uma meta de performance para algumas unidades mercadológicas, num esforço ajudar no planejamento, na organização, na direção e no controle e avaliação das atividades de vendas, bem como para incrementar a eficácia mercadológica da empresa. A quota mercadológica para a qual a quota é estabelecida pode ser um produto, um vendedor, uma filial, uma região, um revendedor, um distribuidor ou um cliente.

O estabelecimento e a administração de uma quota dependem, inicialmente das relações existentes entre ela e a previsão de vendas e o orçamento de vendas, Essas relações variam de empresa para empresa e em consonância com a maneira de o planejador integrar esses três importantes processos. De qualquer maneira, a quota é um parâmetro estabelecido a partir de previsão e do orçamento de vendas, isto é, quando se pretender vender, deve-se ter em mente o quanto se pode vender.

Uma das maiores tarefas da empresa é o correto dimensionamento de mercado e de seu potencial. Para tanto, a empresa precisa conhecer o mercado em que atua, o potencial do mercado, o meio ambiente, as tendências do ramo e os recursos disponíveis na empresa e as restrições existentes. Geralmente, as empresas estabelecem o uso das quotas para facilitar e desenvolver o controle sobre as operações de vendas.

Em conformidade com os enfoque gerencial, só os indivíduos possuem objetivos. Da negociação desses objetivos individuais é que se chega ao consenso dos objetivos da empresa. Nesta linha de raciocínio, o que se pode esperar de equipe de vendas se ela não é orientada pela conjugação de objetivos comuns?

Os objetivos refletem a qualidade gerencial da empresa. Bons administradores conseguem não só controlar custos, como também, obter o máximo de produtividade de

suas equipes de vendas, através do estabelecimento de quotas.

#### **4 – ANÁLISE DO DESEMPENHO HUMANO E META MOTIVACIONAL**

Ao buscar um incremento no desempenho do vendedor, o que se objetiva é direcionar seus esforços para resultados, a venda é certamente o primeiro resultado que se espera de um vendedor, mas não é o único. Hoje, objetiva-se não só direcionar o esforço do vendedor para o volume de vendas por produto, por cliente ou por região, para o objetivo estratégico de gerar caixa. Mas também se supõem importante direcionar o seu esforço para o incremento na participação de mercado, por produto, por cliente e por região. Busca-se, por outro lado, que o lucro bruto de vendas seja otimizado, assim como o retorno sobre os investimentos em vendas.

O ser humano não é uma máquina que pode ser movida apenas a dinheiro; a recompensa monetária é importante, mas não é tudo. Cada indivíduo tem suas necessidades e interesses. Identificá-los é a chave de uma política criativa de estímulo ao desempenho de vendas, através de metas.

A empresa fixa suas metas ou quotas de vendas por produto ou grupo de produtos, clientes, regiões e vendedores em unidades físicas. Por exemplo, quilos ou número de unidades (peças) ou ainda, em valor monetário. Numa definição mais ampla, a meta pode ser entendida como os objetivos quantitativos estabelecidos para unidades mercadológicas específicas. Os padrões mais comuns utilizados para medir a eficácia da força de vendas são: volume de vendas, despesas de vendas, cobrança, margem de contribuição, ainda, atividades específicas de vendas como: número de visitas realizadas, número de clientes visitados, promoções de vendas efetuadas, novos clientes abertos, etc. As quotas ou metas são estabelecidas, fundamentalmente para dirigir e controlar as operações de vendas. A sua eficácia depende sobretudo da confiabilidade das informações mercadológicas, dos critérios utilizados e da habilidade para se estabelecer e administrar o sistema de quotas. As metas são, normalmente, estabelecidas a partir de informações de previsão de vendas, de estudos de mercado e potencial de vendas, bem como do orçamento de vendas e dos custos estimados. E, quando bem administrado

através de um perfeito conhecimento de mercado, constitui-se em instrumentos adequados de direção e controle do esforço de vendas. Quando são bem administradas, o valor delas, como instrumentos de controle; se perdem a validade como instrumento de direção e controle do esforço de vendas dilui-se á medida que ela não é suficientemente flexível para acompanhar as mutações do meio ambiente, uma vez que dos objetivos da empresa decorre a definição das metas e estas são freqüentemente alteradas em função da relação empresa-meio ambiente. Uma quota é além, de tudo, uma parte do trabalho de vendas da empresa. Ela é estabelecida como uma meta de performance para algumas unidades mercadológicas, num esforço de ajudar no planejamento, na organização, na direção e no controle e avaliação das atividades de vendas, bem como para incrementar a eficácia mercadológica da empresa. A unidade mercadológica para a qual a meta é estabelecida pode ser um produto, um vendedor, uma filial, uma região, um revendedor, um distribuidor ou um cliente.

A avaliação da força de vendas permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados. O objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados, municiando-se de um sistema de feedback que permitirá ações corretivas e de reconhecimento. A avaliação deve ser um processo contínuo, que venha estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades da equipe de vendas e de seus membros com relação ao desempenho de suas funções individualmente ou da equipe como um todo. Todo processo de avaliação está atrelado ás questões referentes ao dimensionamento da força de vendas, á maneira como os profissionais foram recrutados e selecionados, ao treinamento dado, aos fatores motivacionais, ao estilo de liderança adotado e ás equipe referente á previsão de vendas- por exemplo, como a equipe de vendas atua e como a organização determinou suas diretrizes e política de atuação.

O desempenho do vendedor é resultante da motivação que ele tem para atingir as metas ou cotas estabelecidas e a maneira como foram negociadas- e se foram negociadas. Estas metas não se referem somente ao volume ou rentabilidade da venda,

mais também á maneira com o vendedor lida com o cliente e á quantidade de prospecção realizada. O resultado dessa motivação pode ser visto no esforço que o profissional de vendas empreende para atender ás expectativas dos clientes e da empresa. Quanto maior as restrições mercadológicas, maior será o esforço para atingir um mesmo objetivo. Além disso, as habilidades pessoais são fatores determinantes para se estabelecer o esforço necessário a uma ação e ao bom desempenho da função dos vendedores, o que reforça ainda mais a importância de determinação correta do perfil do profissional de vendas e do seu processo de seleção.

Ao medir o desempenho, compara-se uma expectativa ou previsão com os resultados efetivamente obtidos. A maneira como o líder trabalha este resultado ao longo do tempo dá aos vendedores subsídios e motivação suficientes para continuidade do processo de desempenho e o empenho a um novo esforço. Assim, a avaliação da equipe deve ser vista como um processo sistemático e contínuo da organização. Se a equipe comercial tiver um líder inexperiente ou desmotivado ela pode ser um empenho inadequado e não atingir as metas estabelecidas.

## **ESTUDO DE CASO**

- Autor: Lucinéia de M. Pereira
- Empresa- Tigre. S.A Tubos e Conexões
- Cliente – O.V.D Importadora e Dist. Ltda
- Curitiba- PR
- TEMA- “Despertando a motivação para vendas, através de ação de incentivo”

## **CONTEXTO**

Em 1950, foi fundada a empresa “Irmãos Von der Osten”. Em 1974 a sociedade foi desfeita, passando a empresa a ser dirigida pelo atual proprietário. Sob nova direção assumiu a posição de distribuidor nacional, conhecida como um dos maiores atacadistas de ferragens do País. Possui 50 000 clientes, entre ferragistas e lojas de materiais de construção Distribui mais de 20 000 itens

A sede da matriz está localizada em uma área de 62 000 m<sup>2</sup>, com 18 500m<sup>2</sup> de área construída onde é localizado o centro de distribuição. Possui 160 televendas, e contam com mais de 700 colaboradores entre vendedores e representantes.

## **DIAGNÓSTICO**

Fizemos um comparativo de participação dos nossos produtos no faturamento da empresa e constatamos que representava menos de 1%, já o nosso concorrente participava com um percentual maior. Constatamos que só se vendia o nosso produto se o cliente pedia, não havia uma venda ativa, as televendas não estavam habituadas a oferecer Tigre aos clientes. O foco era quase 100% nas ferragens e ferramentas.

As televendas e os representantes tinham dificuldades em argumentar e falar dos benefícios de nossos produtos aos clientes. O volume de compras da OVD, estava diminuindo gradativamente mês a mês.

## **AÇÕES REALIZADAS.**

●Realizamos um treinamento técnico, esclarecendo todas as dúvidas e ressaltando as características e benefícios dos produtos.

●Montamos na sala das tele vendas, um expositor com os últimos lançamentos, para que todas tivessem oportunidades de manusear as peças no decorrer da campanha.

●Elaboramos uma campanha no período de 60 dias para que as tele vendas se motivassem a oferecer os produtos aos clientes:

Diante do volume mensal vendido por cada tele vendas, estipulamos uma meta, e as melhores colocações foram premiadas com um relógio de pulso.

- Para que a campanha não fosse esquecida, dentre várias que estavam em vigor no mês; semanalmente era feita ação relâmpago do tipo: sorteio de prêmios surpresa, cuja a pessoa sorteada, só ganhava se tivesse vendido produto Tigre no últimos 4 dias.

- Para gerar uma expectativa, os brindes eram sempre melhores do que o anterior, e se a pessoa sorteada não havia vendido Tigre, na semana seguinte ficava fora do sorteio

- O local de trabalho, as baias, as mesas, foram decorados com os balões e patinhas, a fim de sempre lembrá-las da marca Tigre.

- Valor total da ação R\$ 2000,00

## **ABORDAGEM UTILIZADA**

- Oportunidade de crescimento nas vendas de nossos produtos.
- Motivar a equipe através ação de giro.
- Mostrei a necessidade de oferecer os nossos produtos, agregando a força da nossa marca ao atacadista.
- Fortalecer o relacionamento junto às televendas.
- Acabar com a barreira em oferecer nossos produtos, tornando-a um simples hábito.

## **AGENTES ENVOLVIDOS**

- Paulo Gorayeb - Gerente de mercado
- Maicol - Instrutor Técnico
- José Tonolli - Gerente Regional
- Wagner - Promotor

## **RESULTADOS QUALITATIVOS**

- A ação permitiu maior aproximação com o cliente, tirando um pouco o seu foco das ferramentas e ferragens.
- O cliente percebeu que havia possibilidade de aumentar significativamente a venda de nossos produtos e aumentar o seu faturamento.
- As televendas tomaram -se motivadas a vender Tigre.

## **RESULTADOS QUANTITAVOS**

- O cliente cresceu em 32% o seu volume de compra com a Tigre.
- Em relação às vendas, no período da campanha houve um crescimento de 20%, das vendas das televendas.
- Está se mantendo um crescimento médio de 15% nas vendas das televendas, mesmo após o término da campanha.

## **APRENDIZADO**

Com essa ação, pode concluir-se que:

Devemos sempre tentar algo diferente para oferecer ao cliente, precisamos nos envolver com a realidade de cada situação, criando alternativas concretas e objetivas. Afinal, há sempre algo a fazer para ajudá-lo e motivá-lo a vender.

## **FONTE DE DADOS**

- SIGAD – sistema de informação Tigre
- IFV - Informatização da força de vendas Tigre
- Relatório de vendas disponibilizado pela OVD.

## CONCLUSÃO

A motivação, é um estado interno que impulsiona, ativa ou movimenta, e que dirige ou canaliza o comportamento em sentidos de metas, em outras palavras, motivação é um termo genérico que se aplica a toda classe de impulso, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes.

Motivadores, são as coisas que induzem um indivíduo a atuar. Podem incluir remuneração um título prestigioso, uma placa com seu nome na porta da sala, o aplauso de colegas e uma variedade de outras coisas que dão a uma pessoa um razão para o desempenho. Sem dúvida, embora motivações reflitam desejos, elas são as recompensas percebidas ou incentivas que aguçam o impulso para satisfazer esses desejos. Também constituem os meios pelos quais necessidades conflitantes podem ser conciliadas ou uma necessidade pode ser enfatizada de modo a receber prioridade em relação a outras.

Um administrador pode fazer muito para intensificar os motivos estabelecendo um ambiente conducente a certos impulsos. Por exemplo, as pessoas numa empresa com reputação de excelência e alta qualidade tendem a ser motivada para contribuir a essa reputação. De maneira semelhante, o ambiente de uma empresa na qual o desempenho administrativo é inteligente e eficaz tende a gerar um desejo de administração de alta qualidade em todo o sistema.

Um motivador, portanto, é algo que influencia o comportamento de um indivíduo. Exerce um impacto sobre o que uma pessoa acabará fazendo. Obviamente, em qualquer empreendimento organizado, os administradores devem se preocupar além de ser incentivo em sua utilização. As pessoas freqüentemente podem satisfazer seus desejos de afiliação tornando-se ativa num clube social, em lugar de uma empresa, satisfazer necessidades econômicas realizando um trabalho de uma maneira apenas passível, ou satisfazer necessidades de status gastando seu tempo trabalhando para um partido político. O que um administrador deve fazer, evidentemente, é usar os motivadores que levarão as pessoas a Ter um desempenho eficaz para a organização

que as emprega.

O ser humano, é por natureza, insatisfeito. Logo que uma necessidade seja satisfeita, surge outra em seu lugar. É preciso, portanto, saber motivá-lo á realização, apelando para suas necessidade ou satisfazendo-as. A motivação é, fundamentalmente, saber explorar o potencial de cada indivíduo em seu ponto máximo. Isto é importante se considerarmos a observação do psicólogo industrial Harry Levinson, de que "as pessoas provavelmente operam com cerca de 10% do seu potencial". O executivo que acredita obter melhor entusiasmo e disposição para o trabalho, exercendo pressão sobre seus subordinados provavelmente está utilizando uma taxa bastante baixa dos seus potenciais. A motivação nasce do ambiente, da atmosfera de trabalho, da forma de encorajar o pessoal, acionando-o a produzir melhor. Os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos no trabalho são: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e progresso. Motivos de desmotivação da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, status e segurança.

Os fatores motivacionais que podem estimular o trabalho de uma equipe de vendas podem ser ordenados nos seguintes pontos:

- REMUNERAÇÃO - quando se obtém uma política justa e adequável, possibilitando que os componentes da equipe possam auferir bons rendimentos. Mas é necessário ter em mente que o incentivo financeiro tem impacto limitado e a remuneração constitui o único motivador como crêem muitos gerentes.
- INTEGRAÇÃO- a aceitação do indivíduo no grupo, o estímulo que se dá para que ele desenvolva sua criatividade, o reconhecimento pelo seu trabalho, as delegações de tarefas constituem motivadores bem eficazes.
- CLAREZA DE OBJETIVOS - quando as metas estão bem definidas os desafios para que sejam atingidas logram melhores resultados do que quando os objetivos não estão ao alcance da equipe ou não são compreensíveis.
  
- SEGURANÇA - é o elemento que produz tranqüilidade para o desempenho das funções. isto implica em confiança na empresa, no trato leal e franco nos diversos

níveis hierárquicos e num clima salutar de operação e cooperação.

**-TREINAMENTO-** os cursos, debates, reuniões sistemáticas e convenções periódicas são instrumentos propícios para criar e desenvolver estímulos.

**-PRÊMIOS** - os concursos de venda servem para criar emulações, desenvolver o espírito competitivo. O plano de premiação deve propiciar um rendimento mínimo e precisa ser bem compreendido pelos vendedores. Se não for entendido, ele perde sua eficiência. O plano não deve elevar em demasia os custos de vendas. Por outro lado, precisa ter equidade, oferecendo condições iguais a todos os participantes.

Ao se falar de motivação em vendas, reúne-se um conjunto de recursos e atividades de que a empresa lança mão para conseguir a participação de sua força de vendas nos programas traçados pelo departamento de marketing. Todos os programas da empresa devem ser "vendidos" antes à equipe de vendas, para que esta se sinta envolvida por aqueles e para que o vendedor se sinta como uma peça importante dentro da organização. A criação e aplicação dos incentivos de vendas é também uma atividade de Promoção de Vendas. A boa administração e a determinação das quotas são imprescindíveis para a realização do trabalho com entusiasmo. As quotas, que tem a função de medir o desempenho de vendas são consideradas como metas. Porém é extremamente importante que elas sejam bem estabelecidas de acordo com o real objetivo da empresa, em relação ao ambiente mercadológico, as estratégias e táticas de vendas, pois não basta ter um bom plano, é preciso que todos se envolvam nele.

Dessa forma, é fundamental que os objetivos sejam consistentes entre si, rumo aos resultados. As quotas constantemente são permeadas por outras atividades-meio, contudo, é preciso cuidado ao ser fixada e cobrada para que não desmotive a equipe de vendas. Embora os homens de vendas sejam movidos a desafios é preciso, porém, cautela, para que não seja estabelecida meta irrealizável.

Para se conseguir uma equipe de vendas motivada, é preciso, que ela conheça a tarefa a ser executada, isto é, que saiba identificar as necessidades do mercado. Não se pode exigir um bom desempenho se o vendedor não tem conhecimento dos seus produtos; além de conhecimento, o vendedor precisa ter habilidades para conduzir as vendas, as quais são orientados pelo gerente, supervisores de vendas, que busca

estimular os vendedores através de metas ou mesmo através de remuneração. Cada indivíduo tem suas necessidades, identificá-las é a chave de uma política criativa de estímulo ao desempenho de vendas, pois, as quotas para ser realmente válida como fator motivacional, é necessária a sua flexibilidade perante as mutações do meio ambiente - empresa.

Para uma equipe de vendas, realização profissional baseia-se em relacionamento humano, aperfeiçoamento intelectual, troca de informações. A empresa deverá proporcionar condições de amadurecimento pessoal e profissional, mostrando aos clientes que está em constante investimento, criando condições de confiança para que o potencial de vendas aumente e assim conseqüentemente proporcionando a motivação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada á Administração*. São Paulo: Excellu, 1992.

BARBARA, Hami Ricardo. *Administração de Vendas*, São Paulo: Atlas, 1973,

BAKER, Michael J. *Administração de Marketing*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CANDELORO, Raul. *Técnica de Vendas, Como Gerar Lucros para seus clientes e vencer em Vendas*, Curitiba: Quantum, 1999

CANDELORO, Raul. *Técnica de Vendas, Mitos em Vendas*, Curitiba: Quantum, 1999.

CANDELORO, Raul. *Técnica de Vendas, 9 passos para sucesso em Vendas*, Curitiba: Quantum, 1999.

CANDELORO, Raul. *Técnicas de Vendas, Gestão estratégica em Vendas*, Curitiba: Quantum, 1999.

CARVALHO, Antonio Viera e NASCIMENTO, Luiz Paulo. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Pioneira, 1977.

CASAS, Alexandre L. Las . *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas S.A, 1998, p. 131

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira; *Marketing Básico*. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997

**CLIPPING SERVICE Nº 11 Associação Brasileira de Telemarketing - Abril/99**

**FONTANA, Francisco Fernando. Marketing: Criando Mercados, São Paulo: Brasiliense, 1970.**

**CHURCHILL, Gilbert Jr, e PETER, Paul J; Marketing- Criando valor para o cliente, São Paulo: Saraiva, 2000**

**GOBE, Antonio Carlos. FISCHER, Henrique César. SOUSA, José Julio. MOREIRA, Júlio César Tavares. PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; Administração de vendas, São Paulo: Saraiva, 2001**

**KOTLER, Philip; Marketing. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996**

**KOTLER, Philip; Administração de marketing. 5 ed.; São Paulo: Atlas, 1998**

**Kotler, P – Marketing para o século XXI, São Paulo: Futura, 2000**

**LACERDA, D. Você Ganha o que Merece? Você s/a, edição 69 março 2004.**

**MASLOW, A. H. (1975). Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). *O comportamento humano na empresa* (pp. 337-366). Rio de Janeiro: FGV.**

**MANZO, José Maria de Campos. Marketing para Executivos. 6º ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.**

**MANZO, José Maria de Campos. Marketing uma Ferramenta para o desenvolvimento. 6º ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.**

MANZO, José Maria de Campos. Marketing uma Ferramenta para o desenvolvimento. 6º ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MENICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada á Administração, 5º ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHERS, Raimar. As curvas de experiência como instrumento de planejamento; BCG. Apostila ML-361. São Paulo: EAESP, Fundação Getúlio Vargas. ( s.d). O que é marketing. São Paulo: Brasiliense, 1981

REVISTA VOCÊ s/a – mês Maio/2003. Editora Abril. São Paulo . 2003.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. Administração de Recursos: Desenvolvimento de Administradores. São Paulo: Pioneira, 1980.

SCHL, Jun. Gui para Gerenciar Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SERRANO, D. TEORIA DE MASLOW - A hierarquia das necessidades, disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>.

SIMÕES, Roberto. Iniciação Marketing, São Paulo: Atlas, 1973.

FLASCHI, Carlos Rogério. Criatividade em Vendas – DR/PR 122 – 1994.

KLOSS, Beatriz Denizete. Técnica de Atendimento ao Cliente: Semul – 1999

KLOSS, Denizete Kloss. Como Aumentar sua Autoconfiança no Fechamento da Venda : Semul ,1999