

## Gerência de Vendas







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Gerência de Vendas

### Volume 1 – Módulo 1

Módulo 1: Gerência de Vendas: O ambiente organizacional

Marcello Calvosa



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Marcello Calvosa

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Marcelo Oliveira

Solange Nascimento

### AVLIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thais de Siervi

### SOBRE O AUTOR

Marcello Vinicius Dória Calvosa

É formado em Administração Pública e de Empresas, especialista em Auditoria Fiscal, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (UFRRJ) e, atualmente, é doutorando em Administração (USP). Atuou no mercado como gerente de vendas e administrador de empresas, ao longo de dez anos. Com a ajuda de diversos colaboradores realizou estudos, publicou ensaios e artigos científicos em simpósios, seminários e congressos científicos. Participa ativamente de grupos de pesquisa e é professor colaborador em pesquisas do Núcleo de Estudos do Mestrado da UFRRJ. Trabalha como professor na UFRRJ, desde 2003, no curso de graduação em Administração de Empresas e atua como coordenador de gerência de vendas no curso de graduação em Administração, modalidade de ensino a distância do CEDERJ. Possui ainda experiência prática e acadêmica nas áreas de Sistemas Administrativos, Mercadológica e de Recursos Humanos, desenvolvendo principalmente os seguintes temas: Empreendedorismo, Liderança Empresarial, Vendas/Marketing, Desenvolvimento de Carreiras e Gestão de Pessoas.

Referência para o Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4266017D>.

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d'Aguiar Silva

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

### ILUSTRAÇÃO

André Dahmer

### CAPA

André Dahmer

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Patrícia Seabra

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C167g

Calvosa, Marcello.

Gerência de vendas. v. 1 / Marcello Calvosa.

- Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

240 p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-473-8

1. Vendas - Administração. 2. Administração de empresas. I. Título.

CDD: 658.81

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralses

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



## SUMÁRIO

### **Modulo 1 – Gerência de Vendas: O ambiente organizacional**

**Aula 1** – Vendas – preceitos básicos ..... **7**

**Aula 2** – Análise ambiental – microambiente e macroambiente ..... **31**

**Aula 3** – A força de vendas ..... **63**

**Aula 4** – Recursos humanos em vendas ..... **93**

**Aula 5** – Motivação em vendas ..... **119**

**Aula 6** – Remuneração em vendas ..... **151**

**Aula 7** – Administração da comunicação nas organizações ..... **173**

**Apêndice A** – Classificação dos papéis de vendas ..... **201**

**Apêndice B** – Métodos para a definição do número de vendedores  
em uma equipe ..... **203**

**Apêndice C** – Teorias contemporâneas de motivação ..... **205**

**Apêndice D** – Teorias sobre os sistemas de remuneração ..... **217**

**Apêndice E** – Comunicação Organizacional ..... **223**

**Referências**..... **231**

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.





## MENSAGEM AOS ALUNOS

Caros alunos:

Espero que esta obra possa ter contribuído um pouquinho com a formação acadêmica e profissional de vocês. O objetivo geral da proposta foi contextualizar o tema gerência de vendas com as reais necessidades de um profissional que está se capacitando para se tornar um administrador e, talvez, um futuro gerente de vendas, por isso me senti na obrigação de não trazer apenas ensinamentos teóricos, mas antes de tudo, lições práticas que possam ser realmente implementadas em uma empresa (independente de seu porte ou setor), de modo gradual e assertivo.

Este livro é resultado de um trabalho de equipe que apenas pôde ser concretizado devido à diligência e ao apoio do consórcio CEDERJ com parceria com a UFRRJ. Especialmente, vale destacar as pertinentes contribuições dos revisores, Solange e Marcelo Oliveira, da prontidão e eficiência das meninas do fluxo de material, Luciana e Renata, da organização e agilidade da secretária do CEDERJ na UFRRJ, Aline, e ao pioneirismo e assertividade do coordenador do curso, Marcelo Álvaro. Agradeço a ajuda e a participação de todos para a efetividade desta obra.

Em breve, lançarei um *site* para que as idéias contidas neste livro gerem discussões e debates, e o conhecimento possa circular de forma mais abrangente e aplicado às reais necessidades do meu público-alvo, você, estudante. Enquanto isso, sinta-se a vontade para entrar em contato comigo por *e-mail* ([mcalvosa@ufrj.br](mailto:mcalvosa@ufrj.br)) para fazer críticas, sugerir mudanças e tirar dúvidas pertinentes ao conteúdo do livro.

Bom proveito do material!

Cordialmente,

Marcello Calvosa.



# Vendas – preceitos básicos

AULA

1

## Metas da aula

Apresentar a evolução das relações de troca, do escambo ao uso do dinheiro, para a aquisição de mercadorias e facilitar o comércio entre pessoas e empresas; apresentar, também, os conceitos de mercado, de vendas, dos tipos e das fases da venda e de gerência de vendas; expor o processo de vendas como um processo seqüencial, diferenciando-o de uma atividade isolada da empresa.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer a evolução das formas de escambo e a importância da substituição dos signos monetários em relações comerciais contemporâneas;



identificar a origem do processo de vendas, a diferença entre vendas no atacado e no varejo, e entre pagamento a prazo e à vista de produtos e serviços;



identificar as divisões de um processo de vendas e a síntese destes elementos.

## INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era de acirrada competitividade de mercados. Esta concorrência se desenvolve a partir de incríveis mudanças mundiais. Nesta nova Era, fenômenos como o aparecimento de inovações tecnológicas, a queda de obstáculos geográficos diante da informação que cruza países e continentes em segundos, a maior conscientização dos direitos dos consumidores, a grande autonomia das empresas no cenário econômico-político em um ambiente de fusões, aquisições, parcerias e alianças estratégicas etc. geram um cenário potencialmente mutável e desconexo. Enfim, o cenário externo à empresa é conturbado e impreciso. Estas incertezas fazem com que, entre outras preocupações, os empresários e empreendedores, em todas as partes do globo, busquem respostas para as seguintes questões:

- Como criar ferramentas, práticas e processos para deixar a organização mais competitiva?
- Como ofertar produtos ou serviços de qualidade, com um preço atraente e que gerem desejo de serem consumidos ou comprados?
- Como disponibilizar produtos e/ou serviços ao consumidor final, de forma rápida e fácil no mercado, garantindo visibilidade e efetividade de compra?

Essas questões podem ser alguns dos anseios nutridos pelos empresários e empreendedores, que buscam tais respostas do profissional conhecido como gerente de vendas. Para estudar gerência de vendas, você, futuro administrador, deverá entender alguns conceitos básicos, como os propostos nesta aula inicial. Estas definições ajudarão você a capacitar-se para satisfazer aos desejos e às necessidades dos clientes. Quando os clientes ficam satisfeitos, podem voltar e comprar mais vezes em sua empresa, o que aumentará sua carteira de clientes e o volume de vendas, permitirá que a organização tome decisões mais estruturadas, fará com que os clientes atuais se tornem multiplicadores e que a organização possa competir em novos mercados.

A seguir, você verá como surgiu o conceito de mercado como conhecemos hoje, além de conhecer as evoluções nas trocas de mercadorias, o uso do dinheiro e como ocorre uma transação de venda.

## DO ESCAMBO AO MERCADO

Pode-se definir *mercado* como “um espaço de transações, conjunto de meios e instrumentos necessários para geração e distribuição de valores mobiliários (bens móveis)”, segundo o *Dicionário escolar da*

*língua portuguesa* (Ministério da Educação e Cultura); é o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem vender um produto ou serviço e aqueles que procuram comprar um produto ou serviço. Um centro onde ocorre comércio.

As trocas nos dias de hoje são bem diferentes daquelas realizadas no passado. A moeda como hoje a conhecemos é resultado de uma longa evolução. No passado, quando não havia moeda, praticava-se o escambo, simples troca de mercadoria por mercadoria, sem equivalência de valor. Assim, quem pescasse mais peixe do que o necessário para si e seu grupo trocava este excesso com o de outra pessoa que, por exemplo, tivesse plantado e colhido mais milho do que fosse precisar. Esta elementar forma de comércio foi dominante no início da civilização.



**Figura 1.1:** Escambo.

Muito antes de chegarmos ao conceito de mercado que temos hoje, com a fixação do homem à terra, este passou a permutar o excedente que produzia. Inicialmente, o homem produzia tudo de que necessitava em sua terra. O que excedia ele trocava com aqueles que produziam o que ele não tinha. Surgia a primeira manifestação de comércio: o escambo.

O escambo consistia na troca direta de mercadorias, como gado, sal, grãos, pele de animais, cerâmicas, cacau, café, conchas etc. Esse sistema de troca direta, que durou vários séculos, deu origem ao surgimento de vocábulos como "salário", o pagamento feito através de certa quantidade de sal; "pecúnia", do latim *pecus*, que significa rebanho (gado) ou *peculium*, relativo ao gado miúdo (ovelha ou cabrito).

## O surgimento da moeda

Com a evolução e a complexidade das relações de permuta, houve a necessidade de se criarem unidades monetárias que facilitassem o transporte de bens e permitissem que o deslocamento de grandes volumes de mercadoria fosse direcionado para o espaço de transações. Para algumas mercadorias, devido ao seu elevado peso ou volume, era inviável ou impossível seu traslado ou transporte; daí, provavelmente, venha o advento do dinheiro, que era cunhado ou feito em moldes utilizando-se os mais diversos materiais: madeira, cerâmica, metais e vidro. Surgia então a moeda.

Numismática é a ciência auxiliar da História que estuda as moedas e medalhas. Por generalização, compreende o colecionismo e a classificação de símbolos e valores de câmbio, entre os quais o *papel-moeda*.



Figura 1.2: Formas contemporâneas de escambo.

A moeda é o resultado de uma longa evolução. Após o advento da moeda, outras formas de fazer permuta surgiram e, aos poucos, foram tornando-se parte do nosso cotidiano, tais como: metais preciosos, cheques, cartões de crédito, cartões de débito etc.



Para entender um pouco mais sobre a origem do escambo, da moeda e do dinheiro, você poderá acessar o *site* do Banco Central do Brasil ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)) e o da Casa da Moeda do Brasil (<http://www.casadamoeda.gov.br/portal/>). Procure observar como eram cunhadas as moedas, o tipo de material utilizado e o significado disto.

## Atividade 1

Você pôde constatar que houve uma significativa evolução na forma de realizar trocas ao longo da história. Os signos monetários existentes no início do período de trocas foram aperfeiçoados. Hoje fazemos permuta em lojas, *shopping centers*, postos de gasolina etc., sem necessariamente desembolsarmos mercadorias ou dinheiro físico, como papel-moeda, por exemplo. As trocas estão cada vez mais abstratas, pois pagamos em cartões de crédito, cartões de débito, cheques. Assim também está acontecendo com o contato físico entre vendedor e cliente.

Você já fez alguma compra pela internet? Nesta modalidade não há contatos físicos ou laços emocionais entre a empresa e o comprador. O comprador também não dá nenhuma mercadoria ou dinheiro na hora para a empresa pelo produto ou serviço que ele quer comprar. A transação se dá através de depósitos, créditos ou transferências.

Estas formas de permutar ganham uma enorme projeção atualmente, por vários motivos diversos: praticidade, redução de custos, conveniência, segurança, entre outros. Será que em um futuro próximo as relações de permuta serão assim, sem troca concreta de signos monetários? As grandes empresas já estão se adaptando a esta nova realidade. Você acha que isso pode afetar o volume de vendas das pequenas empresas também? Por quê?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Uma possível resposta para esta questão, já que ela dá base para divergências de interpretação, é que as atividades de venda passaram a depender, sobretudo, neste século XXI, menos do contato físico, real, com os interlocutores e vendedores devido às inovações tecnológicas como as vendas pela internet, vídeo e audioconferências, surgimento de um perfil de consumidor mais instruído etc. Por isso, alguns cientistas visionários acreditam que o dinheiro físico acabará em um prazo de 50 ou 60 anos. Não se sabe se o dinheiro vai desaparecer, mas algumas transações, hoje em dia, já são inviáveis devido a diversos fatores (imagine a viabilidade, por exemplo, de você sair com dinheiro vivo, embaixo do braço, para comprar um automóvel?). Porém, pequenas transações*

*comerciais poderiam ser encarecidas com tal evolução, pois certamente os custos de transação e informatização seriam repassados aos produtos. Será que seria interessante para você ou para o comerciante comprar quatro pãezinhos na padaria com cartão de crédito, por exemplo? Outro ponto relevante é que alguns clientes precisam também, para comprarem satisfeitos, de contato físico com um profissional de vendas, seja para se sentir mais seguro para fazer uma compra ou para aceitar sugestões e tirar dúvidas sobre o desempenho do produto/serviço. Quando se utilizam meios tecnológicos para as atividades de vendas seguramente, um público maior será atendido de modo virtual, o que romperá as fronteiras geográficas e de influência de um estabelecimento físico. Com isso, é razoável acreditarmos que o volume de vendas comercializado pode ser maior, mas talvez não deva alcançar empresas de todos os portes, ao mesmo tempo.*

## ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO VENDAS

### VENDER

Segundo o *Dicionário escolar da língua portuguesa* (Ministério da Educação e Cultura), vender significa:  
v. 1. Tr. dir. Alienar (um objeto) mediante certo preço; trocar por dinheiro. 2. Tr. dir. Negociar em. 3. Intr. Exercer a profissão de vendedor. 4. Tr. dir. Sacrificar por dinheiro ou por interesse.

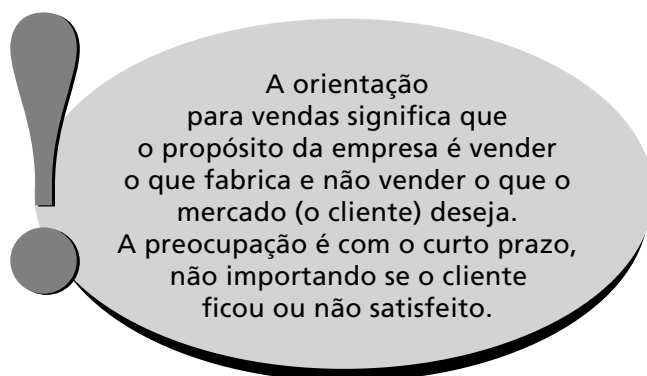
Com o surgimento da moeda, a prática do escambo foi perdendo força. Era mais simples, ágil e fácil “**VENDER**” seu excedente para alguém interessado e, logo depois, “comprar” com dinheiro no bolso os produtos de interesse com outro indivíduo do que ficar transitando com grandes volumes de mercadoria. As vendas começaram a surgir e se multiplicar exponencialmente. Pessoas especializadas nesta atividade e grandes centros de distribuição e de transações comerciais também começaram a emergir.

Enquanto vigoraram os paradigmas da sociedade após a Revolução Industrial, com a ocorrência de alta demanda, vender era uma tarefa relativamente fácil. Se pararmos para refletir, não teremos dificuldade em entender o porquê. Da Revolução Industrial até o final da década de 1980, a maioria dos mercados vivia uma situação de demanda superior à oferta. Logo, para que as empresas ganhassem dinheiro, bastava garantir que sempre haveria mais pessoas interessadas em comprar do que mercadorias para vender.

A partir do início do século XX e, sobretudo, após a Primeira Guerra Mundial, a venda se tornou uma preocupação essencial para a maioria das empresas. Nessa época, começaram a aparecer os primeiros sinais de excesso de oferta, e os fabricantes preocuparam-se com a



produção em série. Assim, a oferta superou a procura e os produtos acumularam-se em estoques, o que levou algumas empresas a usar técnicas de vendas bem mais “agressivas”. A ênfase na comercialização das empresas era totalmente dirigida às vendas, em termos de um esforço agressivo e orientado de vendas e promoção.



Hoje os produtos oferecidos ao mercado estão ficando cada vez mais parecidos, menos diferenciados. A competência para criar diferencial competitivo a partir de ações de venda consultiva passa a ser um imperativo para a sobrevivência futura das organizações. As funções da atividade de vendas que conduzem a empresa para customizar (diferenciar) as suas responsabilidades estão descritas a seguir e serão exploradas ao longo das aulas subseqüentes. São elas:

- Planejar as atividades de venda.
- Procurar indicações de novos clientes.
- Visitar contas potenciais.
- Identificar os tomadores de decisão.
- Preparar informações e apresentações de vendas.
- Superar objeções.
- Apresentar novos produtos.
- Visitar contas novas.

O processo de venda ao longo dos anos vem recebendo inúmeras atribuições, na tentativa de gerar um público fiel para uma demanda constante. Tais atribuições tornaram esta altamente qualificada, com

aspectos mais fortes e com bases coerentes e participativas, envolvendo a opinião de quem produz, de quem comercializa e de quem compra. Isso mudou as formas de agir, pois os profissionais envolvidos necessitam de uma estrutura e um preparo pessoal altamente qualificado. É interessante notar que alguns fatores serão significativos para nortear as ações destes profissionais, tais como a frequência com que se vende para um cliente, a forma de pagamento e o volume comercializado.

### **A diferença entre vendas no varejo e vendas no atacado**

Existem vendas de grandes quantidades de produtos e outras de menor volume de mercadorias. Como consumidor, você está acostumado a fazer compras em pequenas quantidades, para o consumo próprio ou de sua família. Não é verdade? Como consumidor ou comprador final, você compra no varejo, em pequenas quantidades. Nesta modalidade, você poderá adquirir o produto ou o serviço comprado à vista, quando o quita integralmente, ou a prazo, quando negocia um compromisso de pagamento futuro.

No mercado entre empresas isso ocorre de modo semelhante. Mas algumas empresas têm como clientes outras empresas e não apenas pessoas físicas. Geralmente as empresas adquirem seus insumos e matérias-primas em quantidades maiores que as pessoas físicas. Quando o volume comercializado é negociado em grandes quantidades de produtos ou serviços, chamamos de vendas no atacado. Nesta outra modalidade, existem formas especiais de relacionamento, de pagamento e de benefícios.

Assim, por uma visão comercial e pelo volume negociado, as vendas podem ser encaradas de dois modos: vendas no varejo ou vendas no atacado. O gerente de vendas da empresa, de acordo com o seu estoque disponível, a perecibilidade e a obsolescência de seu produtos, os acordos entre firmas, a fidelidade do cliente, o momento que atravessa o setor etc., irá conceder os benefícios e a classificação destes a cada cliente.

### **A diferença entre consumidor e comprador**

Consumidor e comprador final não necessariamente querem dizer a mesma coisa. Um indivíduo pode ser comprador e consumidor ao mesmo tempo, ou não. Pode-se explicar a diferença com um simples exemplo. Caso você tenha um filho e tenha a necessidade de comprar fraldas plásticas descartáveis para ele, você é o comprador porque fez o escambo, pagou pelo produto. Mas não é você que irá utilizá-lo. Não será o consumidor, que no referido exemplo será o seu filho, quem realmente irá se beneficiar do produto/serviço adquirido.

Varejo (ou retalho) é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado. É a venda por retalho, como por partes de um todo, direto ao comprador final, o consumidor do produto ou serviço, sem intermediários. Todas as atividades de venda de bens ou serviços realizadas diretamente aos compradores finais são definidas como varejo. O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante para esta classificação. Da mesma forma, todas as maneiras pelas quais estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone, seja por máquina automática, internet etc.

Atacado (ou venda por grosso) é a forma de comercialização de grandes quantidades de produtos. Tais produtos são mais baratos por serem vendidos em lotes maiores que os de varejo e, também, por serem destinados a lojistas. Em geral, este sistema necessita de elos em sequência na cadeia de suprimentos (posições ou empresas intermediárias), passando pelo comércio varejista, para alcançar os consumidores finais.

### Volume de vendas no atacado

Segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Brasil exportou (vendeu no exterior) mais de US\$ 137 bilhões em mercadorias em 2006. A meta de exportações para o ano de 2007 é de US\$ 152 bilhões. O Brasil representou 0,7% do mercado importador mundial em 2006, com importações (compras) de US\$ 88 bilhões em bens. O Brasil é o segundo maior exportador e importador de bens da América Latina, atrás apenas do México.

## Atividade 2

Você pode utilizar estes conceitos de atacado e varejo, pagamento a prazo e à vista e fidelização, na prática, sem necessariamente ser um gerente de vendas. Quando for realizar a compra (a) de um produto à vista (b), se dirija ao balconista e pergunte a ele (se este tiver autonomia para isto) ou peça para o gerente da loja a resposta para a seguinte situação: quantos produtos daquele que você selecionou seriam necessários para ter um desconto sobre o montante (c), caso você quisesse comprar uma quantidade expressiva daquele produto? Você descobrirá a quantidade de atacado (c) daquele produto para aquela loja. Depois pergunte ao atendente qual seria a diferença monetária em reais a ser economizada, se você optasse por pagar à vista (d) ou em quantas vezes a conta poderia ser paga em parcelas iguais, sem juros (pagamento a prazo), caso não conseguisse o desconto (c).

Isto gerará quatro situações distintas: (a) preço para varejo, (b) preço para varejo à vista, (c) preço para atacado e (d) preço para atacado à vista. Anote os resultados e compare os números! A que conclusão se pode chegar com este procedimento? Explique.

(a)	(b)
(c)	(d)

## Resposta Comentada

*Você deverá registrar quatro valores diferentes para o preço unitário (o dinheiro pago pelo montante dividido pelo número de produtos) daquele produto. Primeiro, o preço para comprar apenas uma unidade sem utilizar dinheiro vivo (este deverá ser o preço unitário maior dos quatro, pois é no varejo e a prazo ou postergado). Segundo, o preço de comprar apenas uma unidade em dinheiro vivo (este deve ser o menor que o da primeira situação, pois o lojista prefere dar um desconto, mas movimentar o caixa dele entrando maior fluxo de dinheiro vivo – modalidade varejo à vista). Terceira situação, o preço unitário de comprar uma quantidade “X” de produtos sem utilizar dinheiro vivo (este deverá ser o segundo menor preço, pois, apesar de não estar pagando em dinheiro, o comerciante está fazendo girar seu estoque, diminuindo vários tipos de risco, modalidade atacado a prazo ou postergado). E, por último, a quarta situação, o preço unitário de comprar uma quantidade “X” de produtos utilizando dinheiro vivo (deve ser o preço mais barato de todos – modalidade atacado à vista). Caso o lojista não aceite as condições específicas de cada situação, você poderá comprar um produto semelhante em outra loja do ramo, pois esta política de descontos para maior comercialização de produtos é uma prática cotidiana no comércio, e gera a fidelização dos clientes.*

*Seguindo esse raciocínio, um gerente de vendas conhece os números de seu estoque, o preço praticado pelo mercado e por seus concorrentes, as estatísticas de sua região ou de sua empresa. Estes números irão permitir que ações rápidas de reposicionamento de estratégias de mercado, linhas de produtos comercializados, ações de marketing etc. sejam tomadas, assim como possam ser traçados planos futuros para alinhar a empresa aos seus objetivos estratégicos, promoções, políticas de descontos, entre outras ações. Esta questão é importante para o início da formação do pensamento gerencial, no administrador de empresas.*

## TÉCNICAS E FASES DA VENDA

### Processo de vendas

O processo de vendas é uma seqüência de passos com os quais se realiza a venda, ou seja, a transferência do bem de uma empresa a outra. Todo o processo de venda tem, basicamente, cinco componentes ou etapas, com maior ou menor ênfase em uma delas, eventualmente com suspensão de algumas dessas etapas. São elas:

*Criação da demanda:* Refere-se à estimulação do mercado. Estimular o consumo é responsabilidade de marketing: criar o desejo de consumo. Em mercados industriais, pode ser a atribuição primordial da força de vendas por ocasião de novos produtos finais. O papel de vendas decorrente da predominância dessa etapa será o de ensinar e orientar acerca desses novos produtos da empresa.

*Identificação do comprador:* (novos clientes para produtos complexos): Refere-se à etapa de localização de compradores. Alguns questionamentos desta etapa são: Quem gostará de consumir estes produtos? Quem os compraria? Quem realmente consumiria? Com que frequência? Onde mora? Qual sua idade, sexo, orientação sexual, faixa de renda, grau de escolaridade? No caso, o papel de vendas será o de permitir a venda, fazer com que ela aconteça depois destas etapas identificadas.

*Garantia de comprometimento com a compra:* Pode envolver a formalização da venda, através de contratos, obrigações mútuas, compromisso de parcerias e desenvolvimento de tecnologias para comércio entre firmas, desenvolvimento de um produto customizado (diferenciado) a pedido de um cliente específico, alianças estratégicas, terceirizações etc.

*Fechamento da venda:* Diz respeito às atividades concernentes ao faturamento e à entrega, emissão de notas fiscais, entrega em domicílio, formas de pagamento disponíveis, descontos concedidos, visitas externas do vendedor, caso a atividade exija etc.

*Prestação de serviço ao cliente:* Todas as atividades relacionadas a pós-venda, serviços, assistência técnica, montagem de produtos, *call centers*, sorteio de brindes etc.

Não existe uma fórmula para se vender bem. O que existem são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional de vendas sentir-se mais seguro e capaz de alcançar as metas e superá-las. O processo de vendas pode ser dividido em três grandes fases: pré-venda (durante a venda ou venda propriamente dita) e pós-venda.

## Fases da venda

*Pré-venda:* Nesta fase, o importante será conhecer os clientes, assim como suas expectativas e suas necessidades. Também é preciso conhecer a concorrência, analisar o mercado com muita eficiência e identificar sempre as oportunidades. Para a organização, é a fase do planejamento e da conscientização. Nesta fase, o vendedor deve ter em mãos os instrumentos necessários para, quando estiver frente a frente com o cliente, satisfazer qualquer dúvida deste. É necessário o máximo de informações (seguras e precisas) a respeito do cliente, para que o vendedor possa convencê-lo de que aquele produto ou serviço atenderá os seus anseios. Estas informações incluem os materiais, equipamentos, instrumentos, ferramentas, enfim, tudo o que vai ser preciso para o vendedor fazer uma boa apresentação. A pré-venda inclui diversas etapas. Veja cada uma delas a seguir:

a. *Prospecção do mercado:* é a identificação do público-alvo, do setor da sociedade, da região geográfica etc. sobre os quais compensa mais dirigir os esforços e recursos de vendas.

b. *Análise da potencialidade do cliente:* após definir claramente o que se está buscando através da prospecção do mercado e coletar uma série de dados sobre os clientes, pode-se então iniciar o processo de análise da potencialidade desse cliente. Procura-se compreender e organizar os dados obtidos transformando-os em informações e, conseqüentemente, em um cadastro ativo e organizado para a tomada de decisões.

c. *Agendamento de entrevistas e visitas:* o processo de agendamento de visitas deve ser cercado de alguns cuidados que podem facilitar o trabalho de aprovação pelo qual o profissional de vendas passa a ser atendido. Para isso, ele deve considerar alguns fatores, como estabelecer quando é o melhor momento para a abordagem do cliente (de acordo com os compromissos do cliente, da época do mês, do tempo disponível), definir previamente o argumento da entrevista ou visita, levantar possíveis objeções e questionamentos e preparar contra-argumentos para, por fim, marcar a entrevista ou visita.

d. *A elaboração de propostas comerciais:* na elaboração de uma proposta, o vendedor deve ser claro e objetivo, para que o cliente também possa se sentir seguro. O profissional de vendas não pode gerar no cliente desconfiança ou sensação de que está tentando tirar vantagem da situação.

e. A realização de visitas e abordagem: causar uma boa impressão é fundamental. Deve-se ser pontual, vestir-se adequadamente, ter uma conversa introdutória, “quebrar o gelo” etc. O cliente se sentirá mais à vontade de perceber que possui algumas afinidades com o vendedor. Ser honesto com o cliente e consigo mesmo dá maior segurança e confiabilidade para a apresentação.

f. O acompanhamento da proposta: ao apresentar uma proposta, deve-se estimular a participação do cliente, avaliar o seu grau de compreensão, verificar se há dúvidas. Dois momentos costumam ser decisivos para a concretização da venda no acompanhamento da proposta: o tratamento que se dá às objeções e o momento oportuno de se efetuar o fechamento da venda.

g. A emissão do pedido: quanto à emissão do pedido, é necessário se certificar de que ele foi preenchido corretamente. Deve-se pedir ao cliente que confirme os seus dados, as quantidades e as condições da venda.

h. Elaboração de relatórios comerciais: a elaboração de relatórios comerciais compreende breves relatos de como foi todo o desenrolar da negociação.

*Durante a venda:* Se escapar alguma coisa da fase anterior (pré-venda), com certeza o vendedor terá dificuldade para demonstrar, argumentar ou convencer o cliente para efetivar a venda. Como a primeira impressão é a que fica, será muito difícil o vendedor provar qualquer coisa que seja numa segunda ocasião, se deixou impressões negativas anteriormente. As principais etapas da fase da venda propriamente dita ou durante a venda são:

a. Acompanhamento do pedido internamente: deve-se acompanhar o pedido do cliente dentro da empresa. Saber se há a quantidade desejada no estoque, se precisará ser produzido, quanto tempo o cliente poderá esperar, se há insumos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc. para dar conta do pedido e honrar quantidades e prazos estabelecidos, principalmente quando se refere a novos clientes, pois podem ocorrer inúmeros erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda.

b. A informação ao cliente sobre o pedido: é fundamental passar ao cliente a origem dos recursos, o grau de periculosidade ou toxidade do produto, o risco ambiental, cuidados com manipulação, transporte



ou armazenagem, possibilidades de atrasos segundo algumas hipóteses de imprevisto etc. Isso gera confiança e credibilidade e reduz problemas futuros. Deve-se contatar o cliente para informá-lo sobre o andamento do pedido.

c. Acompanhamento do recebimento do produto: ao ser entregue o produto ao cliente, deve ser feita uma conferência, de preferência com representantes de ambas as partes, para se ter certeza de que, de fato, o cliente o recebeu conforme as especificações constantes no pedido, local e horário de entrega, quantidade especificada etc. Este tipo de atitude acelera o processo de aproximação com o cliente, elevando sua satisfação com os produtos e serviços adquiridos.

*Pós-venda:* Esta fase é de vital importância para a continuidade dos negócios da empresa, assim como a sua sobrevivência e/ou permanência no mercado. Sendo o vendedor um gerador de receitas para a empresa, é muito importante que também monitore e controle os níveis de inadimplência de seus clientes. O profissional de vendas pode auxiliar o departamento de cobrança no recebimento das faturas. É necessário que as pessoas estejam não só envolvidas, mas, sobretudo, comprometidas. A empresa deve buscar formar um time, uma verdadeira equipe, onde a soma das capacidades de cada membro da equipe seja maior que a capacidade individual. A pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente. Ela inclui: o acompanhamento da instalação e utilização do produto; o atendimento ao cliente; a assistência técnica; o fornecimento de peças de reposição e manutenção; os serviços; o manual de instruções; a garantia; a troca rápida e o acompanhamento da cobrança da fatura.

Treinar a equipe de vendas no uso de ferramentas que auxiliem as vendas é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito em sua força de vendas. Treinar e capacitar a força de vendas (tema da próxima aula) não é despesa, é investimento. Este tipo de postura há muito se faz presente nas relações no mercado organizacional. Por estas razões se faz necessário que haja um acompanhamento na pré-venda (desenvolvimento), durante a venda e na pós-venda, a fim de certificar que a solicitação do cliente foi de fato atendida em todos os seus detalhes e exigências, dando a ele todo e qualquer suporte necessário. É uma relação de parceria entre fornecedor (vendedor) e cliente.

#### Tipos de pós-venda

- Pós-venda aos intermediários: os principais tipos de serviços de pós-venda relacionados ao mercado organizacional são: serviço de atendimento ao cliente ou intermediário, pesquisa de satisfação do cliente, relativos à própria força de vendas, como a contratação de reposidores e promotores, e curso de reciclagem e formação.
- Pós-venda ao consumidor: o foco dos serviços de pós-venda ao consumidor é buscar fidelização do consumidor final à marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto-de-venda. Assim, toda empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis não pode deixar de ter um eficiente serviço de pós-venda.

Os principais tipos de serviços de pós-venda são:

a. Pesquisa de satisfação ao consumidor – pesquisas encomendadas e contratadas principalmente por meio do departamento de marketing para quantificar o grau de satisfação que o produto ou serviço adquirido propiciou ao seu consumidor.

b. Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) - “por respeito ao consumidor” ou quem sabe “em razão do Código de Defesa do Consumidor”, algumas empresas, que já haviam passado por situações de embate com o consumidor, entenderam que seria menos oneroso ter um serviço de atendimento deste que fosse capaz de se antecipar na correção e solução de problemas.

## Atividade 3

Pense no processo de vendas exposto nesta aula. Como foi a sua identificação com a matéria exposta até aqui? Você acha que seria um bom profissional de vendas? Compreende e aplica todo o processo de vendas? Um futuro gerente de vendas deve se familiarizar com alguns termos e práticas que serão corriqueiros ao longo de sua carreira profissional.

Confira um pouco mais sobre esse conhecimento acessando o *site* do Guia RH (<http://www.guiarh.com.br/x3.htm>) e respondendo o teste online sobre as suas aptidões para o processo de vendas passo a passo. Este teste poderá ajudá-lo a sistematizar todo o processo. Em seguida, tente comparar os resultados com colegas e outros profissionais. Peça dicas ao tutor da sua disciplina para melhorar os seus pontos mais fracos.


### Resposta Comentada

*As suas respostas gerarão pontos no teste do site. A faixa de pontos em que você se enquadrar refletirá o quanto entende o processo de vendas. **Entre***

**90 e 76 pontos:** o teste indicará que, para os parâmetros escolhidos, você é um(a) excepcional vendedor(a). **Entre 75 e 61 pontos:** o teste acusará que seu progresso tem sido enorme. Atenção para os itens que assinalou B e C. **Entre 60 e 46 pontos:** o teste dirá que você não está mal. Atenção para os itens que assinalou B e C. **Entre 45 e 30 pontos:** o teste concluirá que, se continuar assim, você vai perder o emprego, reaja rápido.

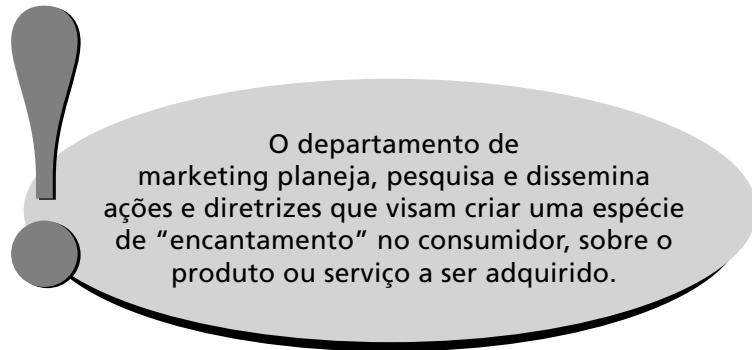
## Diferença entre Marketing e Vendas

Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando valores uns com os outros. A função do Marketing é incutir na cabeça dos consumidores que eles “precisam” adquirir aquele produto, que não serão felizes caso não o tenham. Enquanto Vendas é o exercício contínuo do desempenho de três tarefas básicas: encontrar clientes qualificados, apresentar seus produtos e conseguir pedidos.

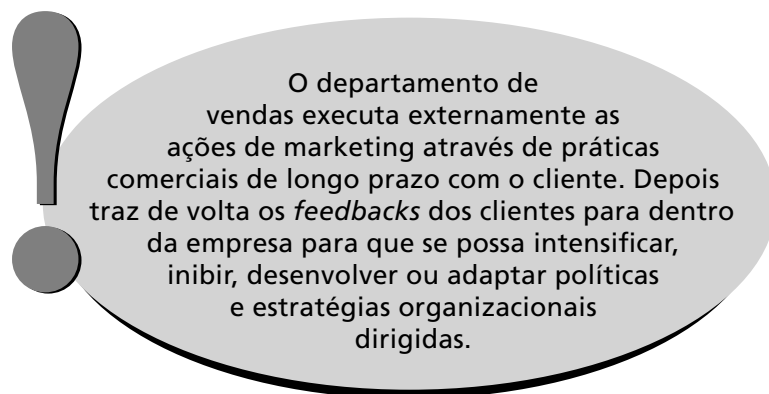


Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando valores uns com os outros.

A interligação entre *Marketing* e *Vendas* se dá através das informações coletadas pelos vendedores com os clientes, que permitem à empresa saber das estratégias de comunicação e inovações de concorrência.



O departamento de vendas, composto não apenas pelos profissionais de criação e de pesquisa, mas de vendedores internos e externos, supervisores, representantes comerciais, consultores e o gerente de vendas, é o elo externo da organização e acabará influenciando as estratégias de Marketing. Dentro do departamento de vendas, são os profissionais de vendas que trazem para dentro da empresa as novidades que estão circulando no mercado, como, por exemplo, promoções da concorrência, lançamento de produtos no mercado, fortalecimento da força de vendas da concorrência, atuação de alguma empresa em uma área geográfica até então inexplorada, estreitamento das relações entre a empresa e seus clientes etc.



O relacionamento de vendas é o desenvolvimento de relações de longo prazo que beneficiam mutuamente vendedores e clientes. Essas informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na organização, como a compra de matérias-primas, pesquisa e

desenvolvimento de novos produtos, contratação de recursos humanos especializados, incorporação de novas tecnologias e o orçamento de marketing. Este setor é tão importante que se estima que cerca de 30% dos altos executivos passaram metade de suas carreiras em *Vendas* e em *Marketing*.

A administração habilidosa dessas tarefas pode gerar valor para os clientes e formar um bem-sucedido relacionamento de longo prazo.

## O QUE É GERENCIAMENTO?

De modo geral, a função de gerência designa o desempenho de tarefas de gestão dos assuntos de um grupo. A essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. A partir desse raciocínio, temos o papel do “Gestor Administrativo” que, com sua capacidade de gestão com as pessoas, consegue obter os resultados esperados. Gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar, dirigir, organizar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados, de forma organizada, caso as pessoas atuem por conta própria. Os gestores de pessoas devem assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros.

## Funções da Gerência de Vendas

É comum ouvirmos que os funcionários são o mais importante patrimônio de qualquer empresa, o chamado capital intelectual. Mas, sem querer aviltar essa importante afirmação, seguramente são os clientes de uma empresa o seu mais valioso patrimônio. Sem clientes, não há receitas que geram os principais ativos da empresa. Nesse contexto, a tradicional visão da gerência de vendas, vinculada à administração da força de vendas no campo, requer uma definição mais ampla de gerenciamento de vendas.

O gerenciamento de vendas é a atividade de marketing mais próxima do cliente que uma empresa pode realizar. A arte de segmentar mercados, conhecer os seus hábitos e formas de atuação, buscando sempre levar soluções aos problemas e necessidades dos clientes é a mais alta especialização que uma força de vendas pode atingir. Gerenciamento de vendas é a abordagem integrada de todas as funções e atividades

que envolvem relacionamentos com os clientes, incluindo vendas, processamento de pedidos, administração e serviços, pré-venda, pós-venda, recrutamento e seleção de profissionais, remuneração e motivação da força de vendas, treinamento e desenvolvimento de funcionários, análise do macro e do microambiente, técnicas de venda, administração da comunicação em equipes, princípios éticos que norteiam o marketing e as vendas, entre outros tópicos que, juntos, iremos ver ao longo desta disciplina.



**Figura 1.3:** O papel do gerente de vendas é um dos mais vitais para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Por estar próximo aos clientes, o gerente de vendas pode oferecer opiniões valiosas para criar vantagem competitiva, pela elaboração de mais e melhores valores para os clientes. As principais tarefas da gerência de vendas podem ser divididas em técnica e gerência de pessoas. Entre as tarefas técnicas, destacam-se: gerenciamento da missão e estratégia de vendas, tomada de decisão, alocação de recursos, manutenção de bancos de dados, elaboração de planos operacionais alternativos e para as crises, garantia de integração das atividades da empresa que satisfazem e encantam os clientes etc. Para gerenciar pessoas, destacam-se as tarefas: liderança e comunicação, supervisão e desenvolvimento, administração de conflitos e avaliação de desempenho.

Os desafios dos atuais gerentes de venda do século XXI, além dos tradicionais citados anteriormente atrelados ao cargo, também envolvem:

- Criar processos e multiplicadores de tarefas para organizações que se tornaram irreconhecíveis devido a implementações tecnológicas e mudanças estruturais drásticas (redução do quadro de pessoal, novo desenho organizacional, automação, sistemas de informação etc.) para se adequarem aos novos negócios desenvolvidos pelo mercado.
- Compor equipes multifuncionais e multiculturais para interagir em um ambiente dinâmico e fazerem uma leitura das oportunidades e ameaças que se apresentam abstratas, traduzindo isso em vantagem competitiva para a empresa.
- Transferir rapidamente competências essenciais para diferentes unidades de negócios, parceiros, fornecedores e associados, já que uma empresa agora está muito além das limitações de seus espaços físicos.
- Reduzir a estrutura formal e modelos burocráticos, investindo na flexibilidade de processos e gestão, fomentando relações de engajamento do funcionário com a empresa, ações social e ambientalmente responsáveis, buscando novas oportunidades, assumindo riscos e liderando a mudança.

## CONCLUSÃO

Desde as formas mais primitivas de escambo até os dias de hoje, as empresas buscam consumidores para os seus excedentes de demanda. O objetivo de qualquer empresa é promover ao máximo seu produto ou seu serviço, pois só conseguirá sobreviver e crescer se esta promoção venha a se converter em vendas, gerando lucros e investimentos. Um planejamento adequado é o ponto de partida para qualquer empreendimento.

As vendas podem ocorrer no atacado ou no varejo, de acordo com o volume de mercadorias comercializado e, também, à vista ou a prazo, de acordo com a forma de pagamento. Podem ainda ser presenciais, virtuais, além de eletrônicas e todas estas modalidades com a presença física do vendedor ou não.

O profissional de vendas é o responsável pela rápida interpretação do ambiente externo e por trazer essas novas tendências para o interior da empresa, para que esta possa reagir de forma veloz e precisa aos avanços tecnológicos e da concorrência.

Marketing e Vendas são atividades distintas, porém complementares. Tais atividades devem caminhar juntas para que o setor comercial da empresa possa ser eficiente e gerar receitas e lucros.

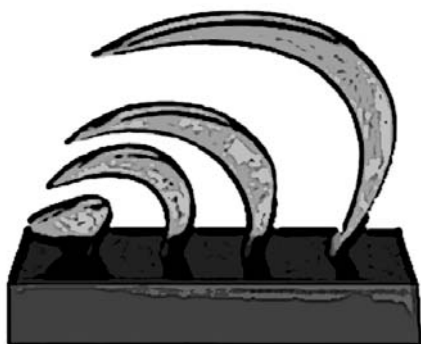
O profissional conhecido como gerente de vendas é o representante da empresa para o gerenciamento destes conceitos e sofre, neste século XXI, mudanças e atualizações de sua postura devido às transformações acentuadas e constantes do ambiente externo (como veremos na Aula 2).

## Atividade Final

Leia o texto a seguir e, com base nele e na aula estudada, responda às seguintes perguntas:



A Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) promove, anualmente, eventos para a entrega de prêmios que retratam o reconhecimento de empresas e profissionais para um grupo de jurados e profissionais da área, pelo destaque e contribuição que estes promoveram ao mercado e à sociedade ao longo do ano. Um destes prêmios é o Top de Vendas. O primeiro *Top de Vendas* aconteceu em 1998. O prêmio foi criado como um desmembramento do evento *Campeões de Vendas*, que se realiza desde 1970. Enquanto o *Campeões* contemplava o profissional dessa área, o *Top* surgiu para homenagear as empresas que, por meio de ações criativas



[www.advbfbm.org.br](http://www.advbfbm.org.br)

e estratégias diferenciadas, conseguiram alcançar resultados positivos em vendas. A finalidade do concurso é a divulgação dessas ações e empresas. Para participar, os cases devem ter ocorrido nos últimos três anos, devendo ser reais em todos os seus dados e com resultados comprovados. Na descrição dos casos, deve haver a definição do problema, as soluções administradas e os resultados alcançados.

Os casos inscritos são submetidos a um júri convidado pela diretoria do *Top*. Durante o processo de julgamento, se necessário, o júri poderá, por meio da diretoria do prêmio, pedir informações complementares sobre os casos em análise, bem como comprovações dos dados apresentados. Os ganhadores do *Top de Vendas* ADVB recebem o reconhecimento do mercado, a conquista do selo Top de Vendas, a entrega do prêmio em grande cerimônia, a ampla



divulgação na mídia, a publicação na revista *Mercado* e a divulgação dos casos em congressos nacionais e internacionais.

1. Como você acredita que se podem alcançar resultados positivos em vendas a partir do treinamento e da aplicação das técnicas e fases da venda?
2. Você acha que um profissional que aplica tais procedimentos, assim como os demais conceitos explicitados nesta aula, tem mais chances de ganhar um prêmio destes?

---

---

---

---

---

### Comentário

*Para ser um bom profissional no ramo não basta estar atrás de uma mesa esperando o contato do “freguês” e finalizar o atendimento com um bom aperto de mão ou um tapinha nas costas. O profissional de vendas deve tomar a iniciativa para a concretização de um negócio. Deve pôr em prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e ao longo de sua vida profissional. As fases da venda permitem uma amplitude de visão sobre todo o processo de vendas. Vender é um processo complexo. Exige preparação antecipada, assim como uma seqüência de passos que permite ao profissional conduzir todo o processo de forma mais elaborada. Os pontos necessários para que este profissional seja bem-sucedido envolve conhecer o perfil do cliente, suas expectativas e necessidades (pré-venda). Oferecer a ele aquilo que realmente necessita. É importante deixar o cliente informado de todo o processo e prazos e perceber se a instalação e a utilização do produto ou serviço foram corretas, se prazos, entrega e transporte atenderam às expectativas (pós-venda). Os profissionais mais capacitados têm maiores chances de serem bem-sucedidos.*

## RESUMO

As grandes empresas enfrentam crises porque ignoram durante muito tempo as mudanças do ambiente. Os profissionais de marketing são os maiores responsáveis pela identificação das mudanças significativas do ambiente externo, revendo e adaptando estratégias para enfrentar novos desafios e oportunidades no mercado.

Muito antes de chegarmos ao conceito de mercado que temos hoje, com a fixação do homem à terra, estes passaram a permutar o excedente que produziam. Surgia a primeira manifestação de comércio: o escambo. Com a evolução e a complexidade das relações de permuta, houve a necessidade de se criarem unidades monetárias, assim surgia a moeda. Após o advento da moeda, outras formas de fazer permuta surgiram e, aos poucos, foram tornando-se parte do nosso cotidiano. Tais como: metais preciosos, cheques, cartões de crédito, cartões de débito etc.

O processo de venda ao longo dos anos vem recebendo inúmeras atribuições, na tentativa de gerar um público fiel para uma demanda constante. Vender significa alienar (um objeto) mediante certo preço, trocar por dinheiro ou negociá-lo. Varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado. Atacado é a forma de comercialização de grandes quantidades de produtos.

As fases da venda são a pré-venda, que significa conhecer os clientes, suas expectativas e suas necessidades; a venda propriamente dita, que é o momento de se demonstrar, argumentar ou convencer o cliente para efetivar a venda; e a pós-venda, que reflete todo o acompanhamento que o profissional de vendas dá ao cliente para que este se sinta estimulado para uma próxima compra.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos aspectos básicos sobre Análise Ambiental – o Microambiente e Macroambiente da empresa, seus desdobramentos e como interferem nos negócios das organizações.

# Análise ambiental – microambiente e macroambiente

AULA

2

## Metas da aula

Apresentar os conceitos de ambiente de negócios: microambiente e macroambiente; mostrar os agentes que compõem o microambiente organizacional; expor as forças que atuam no ambiente externo da empresa; mostrar as relações do ambiente interno com o ambiente externo da organização; oferecer ferramentas gerenciais de análise de ambiência.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer a importância do estudo do ambiente de Marketing;
- 2 definir o conceito de microambiente e distinguir os agentes do cenário do ambiente interno organizacional;
- 3 definir o conceito de macroambiente e identificar as forças externas contidas no macroambiente da empresa.

## INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa é uma ilha ou um sistema fechado. Todas as empresas estão contidas em um rico ambiente de interações com o meio. Para efetivar os seus negócios, uma firma depende de um relacionamento saudável com uma série de agentes que lhe propiciam receber, manipular e transformar matérias-primas ou insumos, e modificar, desenvolver, aprimorar estes materiais, gerando produtos que, posteriormente, serão comercializados com as pessoas ou com outras empresas, suscitando lucro e a longevidade da organização. Este é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização, o microambiente.

Em uma empresa, o ambiente de negócios é constituído, além destes problemas “contornáveis” e de fácil mensuração, por agentes e forças que estão fora do controle do marketing. Apesar de todo o esforço, a organização está sujeita a sofrer pressões, medidas e ajustes externos, que vão, de modo geral, afetar todas as suas concorrentes também, através de modismos, intervenções governamentais, catástrofes naturais, desvalorização da moeda corrente, crise de energia etc. Por isso, o macroambiente organizacional é estudado.

Essas preocupações exigem uma atenção especial do gerente de vendas e são identificadas como condições ambientais da organização. Mas existe uma diferença entre essas condições ambientais. Enquanto no ambiente específico (interno) a interação é direta, nas condições gerais (ambiente externo) não há uma entidade concreta de interação, mas um conjunto de condições que devem ser enfrentadas.

Cabe ao gerente de vendas utilizar-se de ferramentas de análise e de conhecimentos profundos do assunto, para tentar antever estas condições adversas e tentar minimizar seus impactos sobre a empresa. Também é importante prever cenários interessantes e oportunistas para a organização, conduzindo-a para o lucro e para o sucesso.

## O AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing está cada vez mais dinâmico e mutável, obrigando as empresas a estarem atentas ao mercado, identificando seus pontos fortes e fracos, aproveitando oportunidades e eliminando ameaças que venham interferir no seu desempenho. O ambiente de marketing de uma empresa é o espaço de transações e negócios da organização. É constituído por agentes e forças que estão fora do controle do marketing, que afetam a habilidade da administração da empresa, em desenvolvimento, em manter transações bem-sucedidas.

Isto não quer dizer que esses agentes e forças não devem ser compreendidos pelos estrategistas de marketing de uma empresa. Pelo contrário, eles devem ser estudados e compreendidos para que ela possa estar atenta às exigências do mercado e possa desenvolver produtos que venham garantir a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Segundo Philip Kotler (1998, p. 46), um renomado estudioso do tema marketing, as empresas bem geridas:

(...) possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças. Estas empresas reconhecem a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

As empresas devem estar atentas a estas oportunidades e ameaças, pois as mudanças no comportamento do consumidor, as estratégias competitivas e a inexorável força das novas tecnologias estão à nossa porta. Muitas empresas não estão atentas a estas oportunidades e acabam por definir estratégias erradas, que comprometem a sobrevivência da empresa. Esse mesmo autor (1998, p. 47) ainda complementa:

(...) infelizmente, muitas empresas não consideram as mudanças como oportunidades. Ignoram ser resistentes a elas até quando já for muito tarde. Suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial crescem obsoletos e desordenados. As incertezas e as constantes mudanças do ambiente de marketing afetam profundamente a empresa. Em vez de mudar de forma lenta e previsível, o ambiente pode produzir grandes surpresas e choques. Atribui-se aos profissionais de marketing a principal responsabilidade de identificar as mudanças ambientais significativas. Eles, mais do que qualquer outro grupo da empresa, devem ser os rastreadores das tendências e descobridores de oportunidades.

O ambiente de marketing é constituído por um microambiente e um macroambiente, que juntos são responsáveis pelo destino e trajetória da organização.

## Atividade 1

Com base no depoimento do professor Kotler, você acha que um bom planejamento e uma boa administração serão suficientes para evitar que a empresa atravesse problemas no futuro? Por quê?

---

---

---

---

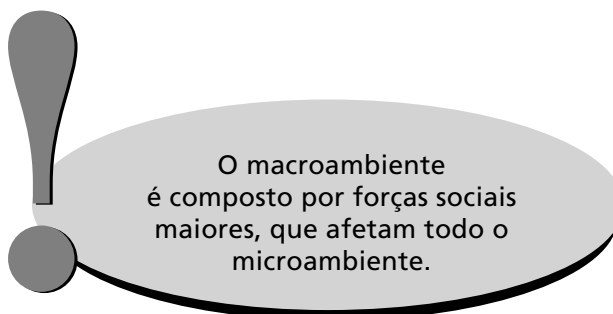
---

### Resposta Comentada

*Nem todos os fatores que irão conduzir a organização para o sucesso ou para o fracasso dependerão da capacidade humana. Apesar de muitas vezes o administrador estar no caminho certo, existem fatores próximos à empresa e outros aleatórios ao desempenho desta que poderão ser cruciais para a assertividade da firma. O administrador poderá, sim, se cercar de instrumentos e ações para minimizar os impactos negativos e aproveitar para otimizar o momento quando o cenário for favorável à organização.*

## O MICROAMBIENTE DA EMPRESA

O microambiente é composto por forças próximas à empresa que afetam a sua habilidade para servir os seus clientes – os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público.



No microambiente, a tarefa da administração de marketing é criar ofertas atrativas para os mercados-alvo. Contudo, o sucesso do marketing é afetado pelo restante da empresa, pelos intermediários, pelos concorrentes e pelos vários tipos de público. Esses intervenientes (agentes do cenário microambiental) pertencentes ao microambiente são: *a empresa, os fornecedores, os intermediários, os concorrentes, os clientes e o público*. Os profissionais de marketing não podem simplesmente focalizar a sua atenção apenas nas necessidades do mercado-alvo. Eles devem também observar todos os intervenientes, como pode ser visto na figura a seguir:



**Figura 2.1:** Intervenientes do sucesso da empresa.

a) Empresa: Ao fazer planos de marketing, a gestão de marketing leva em consideração outros grupos da empresa, tais como: a alta administração, os departamentos de finanças, pesquisa e desenvolvimento (P&D), compras, produção e contabilidade. Todos esses grupos inter-relacionados formam o ambiente interno da empresa.



**Figura 2.2:** Composição das empresas e seus setores.

b) Fornecedores: Constituem um elo importante no sistema geral da empresa, configurando também “oferta de valor” ao consumidor. Eles provêem os recursos necessários para a empresa produzir os seus bens e serviços e podem afetar seriamente o marketing. Os gestores de marketing devem controlar os suprimentos, pois a falta ou a demora destes podem prejudicar as vendas a curto prazo e a satisfação do cliente a longo prazo. O aumento dos custos dos suprimentos pode forçar também o aumento dos preços, prejudicando assim o volume das vendas da empresa.



**Figura 2.3:** Relações da empresa com os fornecedores.



c) Intermediários: São aqueles que ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais. Incluem *revendedores* (representantes, atacadistas, varejistas, agentes), *firmas de distribuição física* (transportadoras, distribuidoras, manuseios etc.), *agências de serviços de marketing* (de propaganda, de promoção, consultorias) e *intermediários financeiros* (bancos, financeiras, seguradores). Na tentativa de criar um relacionamento positivo com os clientes, provendo-lhes satisfação, a empresa deve fazer mais do que apenas otimizar seu próprio desempenho. Deve relacionar-se efetivamente com os fornecedores e os intermediários de marketing para maximizar o desempenho de todo o sistema.



Figura 2.4: Relações da empresa com os intermediários.

d) Concorrentes: Para ser bem-sucedida, a empresa tem de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores melhor do que os seus concorrentes. Portanto, os profissionais de marketing não devem apenas ter atenção às necessidades dos consumidores. Eles precisam também alcançar vantagens estratégicas, posicionando na mente dos consumidores as suas ofertas contra os seus concorrentes. Cada empresa deve considerar o seu próprio tamanho e a sua posição na indústria, comparados com seus concorrentes, e desenvolver estratégias para destacar seus produtos. É preciso, porém, tomar cuidado para não se definirem estratégias que venham levar a empresa ao fracasso.

e) Clientes: A empresa deve estudar os seus clientes de perto. Conhecer as suas necessidades e desejos é uma obrigação para as empresas que objetivam se sobressair e se manter no mercado. Antes de apenas vender, elas devem produzir e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam às necessidades do cliente, pois um cliente satisfeito é a garantia de sua fidelização à companhia. Existem cinco tipos de mercados-clientes, que são os seguintes: *mercados consumidores*, *mercados industriais*, *mercados revendedores*, *mercados governamentais* e *mercados internacionais*.

- Mercados consumidores: Consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal.
- Mercados industriais: Compram bens e serviços para processamento posterior ou para usá-los no seu processo de produção.
- Mercados revendedores: Compram bens e serviços para revendê-los com lucro.
- Mercados governamentais: São compostos de órgãos do governo que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos ou transferir esses bens e serviços para outras empresas que deles necessitem.
- Mercados internacionais: Consistem em compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.



Figura 2.5: Tipos de mercado.

f) Público: O ambiente de marketing da empresa inclui também vários tipos de público. O público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial em comercializar com a empresa, ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir os seus objetivos. Os tipos de públicos do interesse da empresa são: *públicos financeiros*, *públicos de mídia*, *públicos governamentais*, *públicos de grupos de interesse*, *públicos locais*, *público geral* e *públicos internos*.

- Públicos financeiros: Influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Bancos, empresas de investimento e acionistas são os principais públicos financeiros.
- Públicos de mídia: Divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.
- Públicos governamentais: A administração deve considerar as ações do governo. Os profissionais de marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características da publicidade enganosa e outros assuntos.
- Públicos de grupos de interesse: As decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores e assim evitar problemas com tais grupos.
- Públicos locais: Qualquer empresa tem públicos locais, como vizinhos e organizações comunitárias. As grandes empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas e interagir mais com a comunidade, ouvindo críticas e sugestões.
- Público geral: A empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada com seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras. A empresa deve sempre zelar pela sua imagem e cuidar para que ela seja bem aceita na comunidade.
- Públicos internos: Incluem os seus empregados, gestores, voluntários, diretores, todos os *stakeholders*. As empresas de grande porte utilizam boletins e outros meios para informar e

motivar o seu público interno. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos.

O termo inglês *stakeholder* designa, tradicionalmente, aquele a quem se confia dinheiro dos vários apostadores até a definição de qual ou quais o irá/irão receber. Simboliza alguém de confiança. Em administração, *stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse ou que seja afetado pelo projeto. O termo *stakeholders* designa todos os segmentos que influenciam ou são influenciados pelas ações de uma organização, fugindo do entendimento de que o público-alvo de uma organização é apenas o consumidor. A palavra é muito usada nos textos mais atuais de Administração e vem de: *stake*: interesse, participação, risco; *holder*: aquele que possui.

## Atividade 2

Numere as situações pelas quais uma organização pode passar, ao longo das suas atividades, de acordo com os respectivos algarismos que identificam o interveniente de marketing presente na situação.

- (1) Empresa
- (2) Fornecedor
- (3) Intermediários
- (4) Concorrentes
- (5) Clientes
- (6) Público

Situações:

- ( ) A alta direção da empresa decide investir em um novo nicho de mercado.
- ( ) Para financiar a compra de um terreno destinado à construção do novo depósito da empresa; um empréstimo é negado ao Sr. Benito.
- ( ) São adotadas práticas de tratamento de resíduos ecologicamente corretas.
- ( ) Há uma repentina alta de preços da matéria-prima necessária para a produção da mercadoria X.
- ( ) É desenvolvido um automóvel específico para anões.
- ( ) É contratada a agência TDC propagandas para criar um comercial de mídia televisiva para o lançamento nacional do produto TY.
- ( ) Há redução do preço do corte de cabelo porque um salão de beleza será inaugurado dentro de dois dias na mesma rua em que o seu salão está localizado.
- ( ) A empresa pesquisa intensamente o uso de uma proteína para a criação de um xampu especial anticaspas.

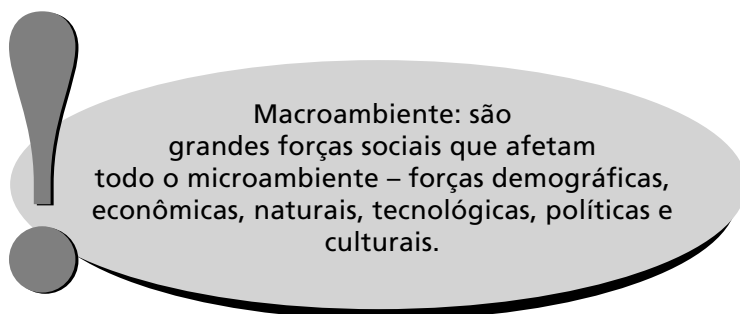
- ( ) Adicionou-se à embalagem dos produtos informações em espanhol, pois sua empresa irá começar a exportar para o MERCOSUL.
- ( ) Há atraso na entrega de uma máquina refrigeradora, responsável pela fabricação de gelo, para uma fábrica de picolés.

### Resposta

( 1 ); ( 3 ); ( 6 ); ( 2 ); ( 5 ); ( 3 ); ( 4 ); ( 1 ); ( 5 ); ( 2 ).

## O MACROAMBIENTE DA EMPRESA

Vivemos em um mundo rodeado e composto por organizações. As organizações, por sua vez, influenciam e sofrem influência do seu meio ambiente, estando em permanente interação com outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade.



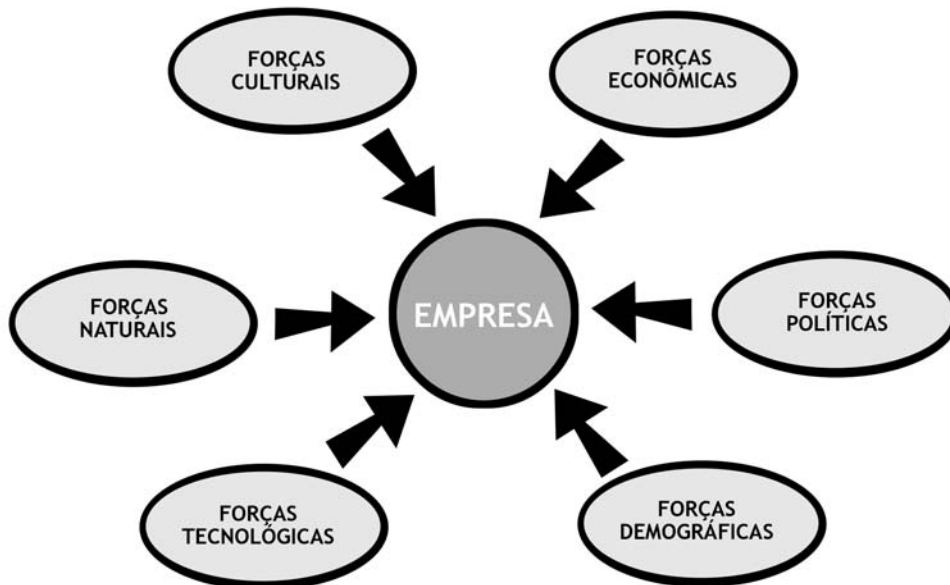
É fundamental a compreensão do macroambiente empresarial. Sua concepção abarca o que está *fora de uma organização*. O macroambiente de uma organização é constituído por todos aqueles agentes internos e externos que influenciam, direta ou indiretamente, o desempenho e a capacidade da organização nas suas relações comerciais. A análise do macroambiente consiste no estudo de variáveis como: economia, tecnologia, política, sociedade, demografia e cultura, que são incontrolláveis, ou seja, aquelas sobre as quais a campanha do profissional não pode atuar diretamente. As mudanças se processam

A função do marketing numa organização é monitorizar o ambiente em seu redor, de forma a poder antecipar-se às mudanças constantes que ocorrem a sua volta.

rapidamente, exigindo atenção redobrada às sinalizações emanadas do ambiente onde as empresas estão inseridas, do qual dependem e com o qual interagem.

Os fatores que estão fora da organização jogam um papel importante com o que se passa dentro dela. Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, o que significa dizer que nenhuma organização é uma ilha em si mesmo (HALL apud KOTLER, 1998, p. 42).

A empresa deve ser capaz de decodificar as *mensagens* emitidas pelo seu macroambiente, observar de perto as outras organizações com as quais interage e os diferentes públicos com os quais se relaciona.



**Figura 2.6:** O macroambiente da organização.  
Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Um estudo de cada variável (ou força) do macroambiente torna-se necessário para um maior aprofundamento no tema.

- Ambiente demográfico: A demografia estuda, de uma forma estatística, as populações humanas. Não apenas suas características numéricas, mas todos os fenômenos que condicionam e influenciam essas características (dimensão, densidade, idade, sexo, raça, ocupação etc.).

As tendências demográficas são muito importantes para curto e médio prazo. A força demográfica que os profissionais da área comercial normalmente consideram é a *população*, porque são as pessoas que fazem o mercado. O ambiente demográfico influencia diretamente a atividade das organizações, e estas dependem totalmente do mercado, que é constituído pela população. Se uma organização tiver a capacidade de antever a evolução demográfica, poderá agir em conformidade e em antecipação, e obter excelentes resultados.

Os principais fatores observados de interação com esta força são: *estrutura etária da população* (se a população é envelhecida, número de nascimentos maior que número de óbitos, quantas crianças existem em fase escolar etc.); *estrutura geográfica da população* (quantos moram em áreas rurais ou urbanas, se há deslocamentos frequentes etc.); *estrutura da família* (índice de fertilidade das mulheres por unidade familiar, famílias compostas de quantas pessoas naquela região, número de mulheres chefes de família etc.); *escolaridade* (índice de analfabetismo, número de pessoas com curso superior, quantos possuem domínio de um idioma estrangeiro etc.); e *diversidade étnica e racial* (colônias de imigrantes, número de índios em uma determinada região etc.).

O monitoramento da *força demográfica* é fundamental, considerando que as pessoas representam mercados. Aspectos referentes ao crescimento populacional, composição etária, nível educacional ou grau de instrução, padrões de moradia, as migrações populacionais, devem ser pesquisados e analisados, pois representam modificações significativas no comportamento dos mercados. Isso possibilita a fragmentação do “mercado de massa”, provocando a constituição de “numerosos minimercados”, que buscarão atender diferencialmente (e seletivamente) por idade, sexo, educação, estilo de vida etc.

Segundo dados do IBGE, o estado da Bahia possui uma população de pouco mais de 14 milhões de habitantes. Cerca de 80% destes são da raça negra ou possuem uma descendência direta. Em um primeiro momento, seria uma ótima opção a escolha do estado para o lançamento nacional de uma nova linha de tratamento capilar exclusivamente direcionada para negros, não concorda? Mas o estado da Bahia não possui a maior população negra do país em termos absolutos! Pois o estado de São Paulo concentra cerca de 13 milhões de negros em seu território (32% da população estadual) contra cerca de 11 milhões da Bahia. Outro detalhe importante é que o poder consumidor *per capita* é maior em São Paulo, assim como a maior rede de distribuição de lojas, o maior nível educacional da população e, culturalmente, uma população mais receptiva à absorção do uso de novas tecnologias.

E agora, futuro gerente de vendas, qual opção de estado ficou mais atraente para lançar no mercado o referido produto? A análise do macroambiente pode ser uma ferramenta de pesquisa muito eficaz para minimizar riscos e conduzir a organização ao sucesso.

- Ambiente econômico: São as pessoas e o seu poder de compra que fazem com que existam mercados (como visto na Aula 1). O poder de compra numa economia depende do rendimento individual, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. O *ambiente econômico* demanda atenção, ao passo que os mercados também exercem poder de compra. Os aspectos referentes às tendências nos padrões de renda (distribuição/concentração) e de gastos em bens de consumo (níveis de poupança, empréstimo e disponibilidade de crédito) devem ser igualmente avaliados.

Os principais fatores observados de interação com esta força são: *fatores macroeconômicos* (impacto das taxas de juros, aumento dos índices de inflação, estímulo a investimentos de longo prazo, aplicações financeiras etc.); *mudanças no padrão de renda* (mudança de classe social, melhor distribuição de renda, redução da taxa básica de juro); *mudanças nos hábitos de compra do consumidor* (consumidores com diferentes níveis de renda costumam ter padrões de dispêndio diferentes, manutenção de um bem que anteriormente nunca havia consumido etc.).

- Ambiente natural: abrange recursos naturais para os quais os profissionais da área comercial precisam estar conscientes, como ameaças e oportunidades associadas. A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Nas últimas três décadas, temos assistido a uma crescente conscientização para a sua preservação. Esforços de grupos ambientalistas, forte pressão para que ações públicas sejam tomadas a fim de diminuir a poluição industrial, surgimentos de ONGs, maior conscientização da opinião pública, mobilização de governos estaduais e federais, surgimento de uma formação específica, formação de um pensamento globalizado e o reconhecimento das empresas que adotam *ações verdes* (ecologicamente corretas) e socialmente responsáveis trazem um benefício ímpar para a imagem da marca. Tais ações, entre outros fatores, fizeram com que as organizações atentassem ainda mais para o ambiente natural.

As organizações e, especificamente, os profissionais da área comercial devem considerar as novas tendências para a consecução de cenários ambientais. Os principais fatores observados de interação com esta força são: a *escassez de matérias-primas* (fontes de água doce, reservas florestais, áreas cultiváveis, jazidas petrolíferas, alagamento de



áreas produtivas para a construção de hidrelétricas etc.); o *aumento do custo da energia* (esgotamento de fontes combustíveis não renováveis, construção de usinas nucleares etc.); o *aumento da poluição* (proliferação de aterros sanitários, uso de matérias de difícil degradação, pouco incentivo à reciclagem etc.); e *a intervenção governamental* (pressão para que as empresas dêem fim ao seu próprio lixo produzido, criação de legislações próprias para a preservação do meio ambiente, regulamentação de áreas para a atividade industrial de elevado risco etc.). Iniciativas de algumas empresas passam a identificar um nível de comprometimento com o ambiente natural, por exemplo, a ISO 14000.



Desde 1975, no estado do Rio de Janeiro, a Feema – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente – tem como responsabilidades o licenciamento e a fiscalização de empreendimentos e atividades considerados efetiva ou potencialmente poluidores e daqueles que possam causar degradação ambiental: a análise de efluentes líquidos industriais, de emissões para a atmosfera e de resíduos; a medição de ruídos de unidades industriais; das atividades potencialmente poluidoras; a análise de despejos industriais, de emissões aéreas e de resíduos etc.; além de conceder licenciamento, certificados de registro e serviço de controle de poluição acidental. Para maiores dúvidas e informações, acesse o site da Feema – <http://www.feema.rj.gov.br>

- **Ambiente tecnológico:** O aparecimento de novas tecnologias é hoje em dia fundamental para as organizações poderem comunicar-se mais facilmente com o mercado e o meio envolvente. Há alguns anos era quase impensável que qualquer pequena ou média empresa conseguisse expandir à escala mundial. Hoje em dia, a evolução tecnológica permite às empresas estarem em constante contato com o mundo e o desenvolvimento de novas tecnologias, o que possibilita o alcance de novos mercados e de novos clientes.

Os principais fatores observados de interação com esta força são: *rápidas mudanças tecnológicas* (inteligência artificial; desenvolvimento de tecnologias para o uso de fontes alternativas de energia, como a energia solar, o biodiesel, o carro movido a ar comprimido; órgãos artificiais; pesquisas com células-tronco; anestésicos eletrônicos; supercondutores

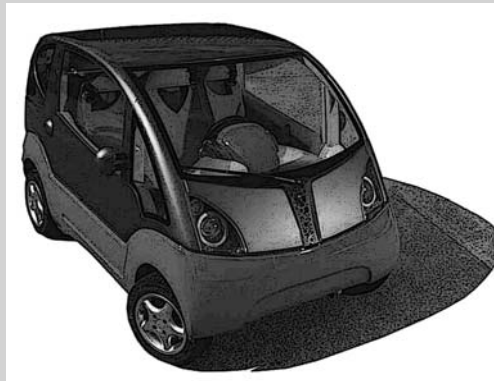
etc.); o aumento do orçamento destinado para Pesquisa e Desenvolvimento – P&D (envolvendo muitas vezes pesquisas conjuntas entre vários países); e lançamentos mundiais (produtos que, de um modo geral, atendam bem a um público heterogêneo, como o automóvel Meriva, da GMC).

A análise do impacto da tecnologia deve considerar: a rapidez dos avanços tecnológicos, as ilimitadas oportunidades de inovações, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a ampliação da legislação sobre as mudanças tecnológicas. É imprescindível a compreensão das “mensagens” desse ambiente mutante, bem como o impacto das novas tecnologias no atendimento das necessidades humanas.



#### Carro movido a ar comprimido chega ao mercado

Estão chegando ao mercado os primeiros carros movidos a ar comprimido. Pelo menos ao mercado da Índia, através da maior fabricante de automóveis do país, a Tata Motors. O MiniCat é um dos dois pequenos veículos com carroceria em fibra de vidro cujo motor funciona unicamente com o ar comprimido armazenado em um tanque muito parecido com o tanque de gás natural já largamente utilizado no Brasil.



**Figura 2.7:** MiniCat, o carro movido a ar comprimido.

Fonte: <http://www.inovacaotecnologica.com.br>.

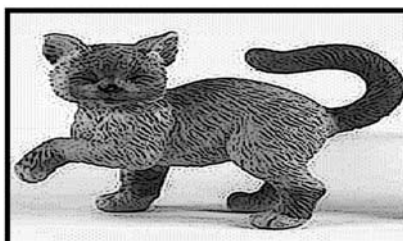
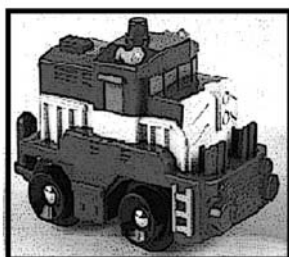
Os pequenos carros a ar comprimido atingem velocidades de até 110Km/h, com uma autonomia de 200 quilômetros. O reabastecimento é fácil, rápido e barato, podendo ser feito em poucos minutos em estações dotadas de compressores industriais. Mas o proprietário também tem a alternativa de recarregar o tanque em casa mesmo, utilizando um pequeno compressor embutido no veículo. Nesse caso, a recarga do tanque leva quatro horas e cerca de R\$ 4,00. Entre os principais atrativos do carrinho não está só o preço, mas também o seu nível de poluição ambiental, que é zero. Mais informações: <http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=010170070530>

- **Ambiente político:** Em uma economia globalizada, em que se verifica o acirramento da competitividade, e em muitos casos da busca do lucro fácil, o estabelecimento de uma legislação que afeta as empresas tende a aumentar. Segundo o professor Hall, “as leis são restrições importantes para as organizações, sendo portanto necessária a análise do seu impacto sobre elas”. Basicamente, são três os objetivos que norteiam as legislações governamentais: a proteção das empresas, definindo e prevenindo a concorrência injusta e desleal (por exemplo, no Brasil, o CADE); a proteção dos consumidores das práticas comerciais injustas (por exemplo no Brasil, o Procon, a ANEEL); e a proteção dos interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado das empresas (por exemplo no Brasil, a CVM).

O *ambiente político*, composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, exerce uma forte influência sobre as empresas. O crescimento dos grupos que buscam defender o interesse público também tem demandado novas posições das empresas. Os principais fatores observados de interação com esta força são: *aumento contínuo do número de leis que regulam os negócios; mudanças no cumprimento das leis das agências governamentais; e maior ênfase à ética e às ações de responsabilidade social* (fundações, institutos etc.).

#### Justiça do Rio obriga Mattel a criar postos de entrega de brinquedos

Em um dos maiores casos de recall da história de multinacionais, a juíza Márcia Carvalho, da 2ª Vara Empresarial do Rio, determinou que a gigante multinacional Mattel tenha de disponibilizar postos de entrega no estado para recolher os brinquedos envolvidos no recall. A empresa anunciou o recall em cerca de 850 mil brinquedos no Brasil que podem causar danos a crianças.



**Figura 2.8:** Alguns brinquedos defeituosos da Mattel.

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u322306.shtml>

Segundo a juíza, a fabricante adotou procedimentos diversos dos Estados Unidos e no Canadá. Nos dois países, a empresa divulgou a lista dos brinquedos defeituosos no site e simplificou a troca. No Brasil, orientou os consumidores a se cadastrar ou por telefone ou por e-mail para receber um manual com modelos envolvidos no recall e uma carta resposta que deverá ser utilizada para enviar as peças para análise. Para a juíza, a discriminação é evidente, pois a empresa é a única responsável pelo transtorno causado aos seus consumidores e, por isso, está obrigada a adotar todas as medidas necessárias para evitar danos. A empresa terá que reparar os produtos submetidos ao recall ou devolver a quantia paga pelo consumidor para aquisição do produto no prazo máximo de 30 dias, contados da data da entrega do brinquedo no posto de devolução, ou da comunicação do consumidor com a Mattel, caso a devolução seja feita pelo Correio. O descumprimento da decisão judicial pode acarretar multa diária de R\$ 50 mil à Mattel. Leia o texto completo em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u322306.shtml>

- Ambiente cultural: é constituído por instituições e fatores que afetam os valores básicos, as percepções, as atitudes e os comportamentos de uma determinada sociedade. As pessoas expressam ou não sentimentos (positivos ou negativos) ou indiferença, detêm atitudes que revelam comportamentos sociais e que são frutos de crenças, que vão gerar diferentes pontos de vista sobre as diversas interações sociais.

As pessoas vivem e crescem numa sociedade que modela as suas crenças e os seus valores básicos. Elas absorvem uma visão do mundo que irá definir a sua relação com os outros. Existem algumas características culturais que podem influenciar as decisões em marketing, como é o caso da persistência de *valores centrais culturais* (casamento, trabalho, religião, honestidade etc.) e a mudança dos *valores culturais secundários* (modismos, cortes de cabelo da época, misticismo, cantores, atores etc.).

As crenças e os valores centrais são transmitidos de pais para filhos, sendo reforçados por outras instituições primárias da sociedade, como a igreja, a escola, os próprios negócios e até mesmo o governo, e estes são difíceis de serem alterados. Os valores e crenças secundários são mais suscetíveis à mudança. Os profissionais de vendas e de marketing têm mais chances de mudar os valores secundários, mas poucas chances de alterar os básicos, centrais. Por exemplo, a maioria da sociedade acredita que fazer um curso superior capacitará um jovem para ter melhores condições de trabalho e oportunidades profissionais no futuro (valor central), mas o curso superior que será escolhido dependerá de alguns

fatores externos ao primeiro pensamento (valor secundário), como o tempo livre para cursar o curso escolhido, o momento econômico do país, as aptidões naturais do jovem, a limitação geográfica, o preço do curso universitário caso a instituição seja particular etc.

O detalhamento do *ambiente cultural* onde a empresa está inserida deve levar em conta que os valores culturais básicos têm alto poder de persistência, na medida em que são passados de geração a geração, tendendo a persistirem. Outro aspecto diz respeito ao fato de que cada cultura engloba subculturas, que sinalizam mudanças e necessidades que deverão ser decodificadas pela empresa. Significa dizer que, apesar de alguns valores culturais básicos persistirem, sendo, portanto, mais refratários às mudanças, há os chamados valores secundários que tendem a mudar ao longo do tempo.

Sobre o ambiente externo da empresa, pode-se dizer que este macroambiente empresarial é um sistema constituído por subsistemas (demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural), os quais exigem acompanhamento e análises individualizadas. Contudo, tais procedimentos devem assegurar uma leitura e uma interpretação do ambiente como um todo – o *mapeamento do meio ambiente*.



Figura 2.9: As condições do ambiente organizacional.

## Atividade 3



Leia o texto a seguir e responda ao que se pede.

Um estudo divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), em setembro de 2007, mostrou que mais de 14 milhões de brasileiros deixaram a linha da pobreza nos últimos quatro anos, apesar de ainda existirem cerca de 36 milhões de brasileiros vivendo com até R\$ 125 por mês, valor que estabelece a linha de pobreza segundo a classificação da FGV. No seu tradicional pronunciamento à nação com os votos de feliz ano novo, em dezembro de 2007, o Sr. Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, destacou, dentre outros números favoráveis da economia brasileira, esta nova notícia - o surgimento de uma “nova classe média” –, assunto que ele não cansa de repetir, lembrando que, segundo ele, “20 milhões de brasileiros deixaram as classes D e E e chegaram à classe C, uma conquista social e uma redução recorde da miséria”. Um estudo elaborado com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 1990 a 2005 mostra ainda que a renda dos 10% mais pobres cresceu a uma taxa anual de 9,2%, e que a dos 10% mais ricos caiu 0,4% por ano.

As empresas fazem projeções de cenários futuros com base em operações de seu microambiente (carteira de clientes, estoque de mercadorias, números de funcionários, relação com os seus fornecedores, linhas de produção etc.) e do macroambiente, que depende de fatores externos à organização. Sem dúvidas, este contingente de futuros compradores e consumidores será o alvo de muitas empresas e uma ótima oportunidade para aqueles que se adaptarem mais rapidamente para recebê-los.

Com base nessa informação recente passada pelo Presidente Lula, identifique que forças macroambientais afetarão imediatamente as empresas em território nacional e, no papel de gerente de vendas, diga como planejaria aproveitar esta oportunidade de crescente demanda, com o advento de milhões de novos possíveis consumidores, para divulgar e vender os seus produtos e serviços.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Imediatamente as forças econômica (mudanças no padrão de renda, nos hábitos de compra do consumidor) e cultural (adesão de valores culturais secundários) afetarão as empresas e o mercado. Em um segundo momento, caso a mudança se sustente, as forças geográfica (pois pode aumentar o nível de escolaridade e de filhos deste contingente) e natural (crescimento na quantidade de lixo e resíduos próprios de um aumento de produção em escala afetariam as empresas em território nacional) podem também influenciar.*

*Um gerente de vendas deve identificar primeiro para qual segmento e qual classe social seus produtos e serviços estão orientados. Podem ser criados ou adaptados produtos e serviços destinados a esta “classe nova”, caso não exista nenhum no portfólio da empresa. Um aumento substancial de demanda afeta o microambiente, então será necessária uma análise sobre suas instalações, seus recursos humanos disponíveis, promoções de marketing, logística, canais de distribuição, relacionamento e capacidade de fornecimento de insumos e matérias-primas, advento de novas tecnologias, adaptação cultural da empresa a esta “nova forma de pensar” deste público etc. Isso deve ser checado previamente antes de qualquer outra ação.*

## ANÁLISE DO AMBIENTE

Um ambiente imprevisível aumenta custos de monitoramento associados com o contrato de distribuição, causa insegurança na organização, instabilidade emocional nos empregados, cria relações tensas entre a empresa e seus fornecedores etc.

Uma organização deve procurar antever os cenários que se projetarão como realidade em um futuro próximo. Pode ser que nem todas as hipóteses levantadas venham a ser concretizadas, mas o alto custo de uma possível perda (de recursos, de contratos, de clientes, de posição no setor etc.) precisa impedir a empresa de correr este risco. Os profissionais da área comercial necessitam estar atentos e, sempre que possível, analisar o ambiente interno (microambiente) e o ambiente externo (macroambiente) de sua organização. Para tal, será preciso entender a *complexidade ambiental* (se o ambiente se apresenta simples ou complexo, homogêneo ou heterogêneo) e a *mudança ambiental* (que se refere à frequência e à extensão das mudanças no ambiente da organização, se o ambiente se apresenta estável ou dinâmico).

Diversas ferramentas foram desenvolvidas para facilitar a análise do ambiente. Dentre as principais, pode-se destacar a *análise de Porter* (que analisa o microambiente da empresa); a *análise PEST* (que analisa o macroambiente da empresa); e a *análise SWOT* (que analisa ao mesmo tempo os ambientes interno e externo). Veremos tais ferramentas a seguir:

**ANÁLISE DE PORTER**

Ferramenta de análise do ambiente interno da empresa com base na avaliação de cinco fatores: *fornecedores, concorrentes, produtos substitutos, entrantes (novos concorrentes) e clientes.*

a) **ANÁLISE DE PORTER** (ou das cinco forças): Essa análise possibilita a criação de um plano de ação que irá determinar o comportamento da empresa no ambiente competitivo, através de três posturas não excludentes: *busca de novo posicionamento* (defendendo-se contra as forças competitivas ou descobrindo posições onde as forças são mais fracas); *ação mais ofensiva* (alterando as causas das forças competitivas, influenciando o equilíbrio destas); e *antecipação às mudanças nos fatores subjacentes às forças* (antes mesmo do reconhecimento dos concorrentes).

O entendimento da estrutura industrial amplia a capacidade competitiva da empresa, pois faz reconhecer que a competição se dá também com clientes e fornecedores pelo poder de negociação, atentando-se para a entrada de novos competidores e produtos substitutos na indústria. Para isso, são avaliados cinco fatores contidos no ambiente interno (de tarefa) da organização: *fornecedores, concorrentes, produtos substitutos, entrantes (novos concorrentes) e clientes*. A seguir, você verá como cada um desses agentes afetam o ambiente de análise.

1. Poder de negociação dos fornecedores: É determinante para definir custos da matéria-prima e evitar o desperdício. Isso auxilia, com as parcerias, ou prejudica, com a formação de oligopólios ou por exclusividade. Uma empresa deve observar a necessidade de tornar os fornecedores parceiros, analisar o número de fornecedores, verificar a possibilidade de fornecedores alternativos etc.

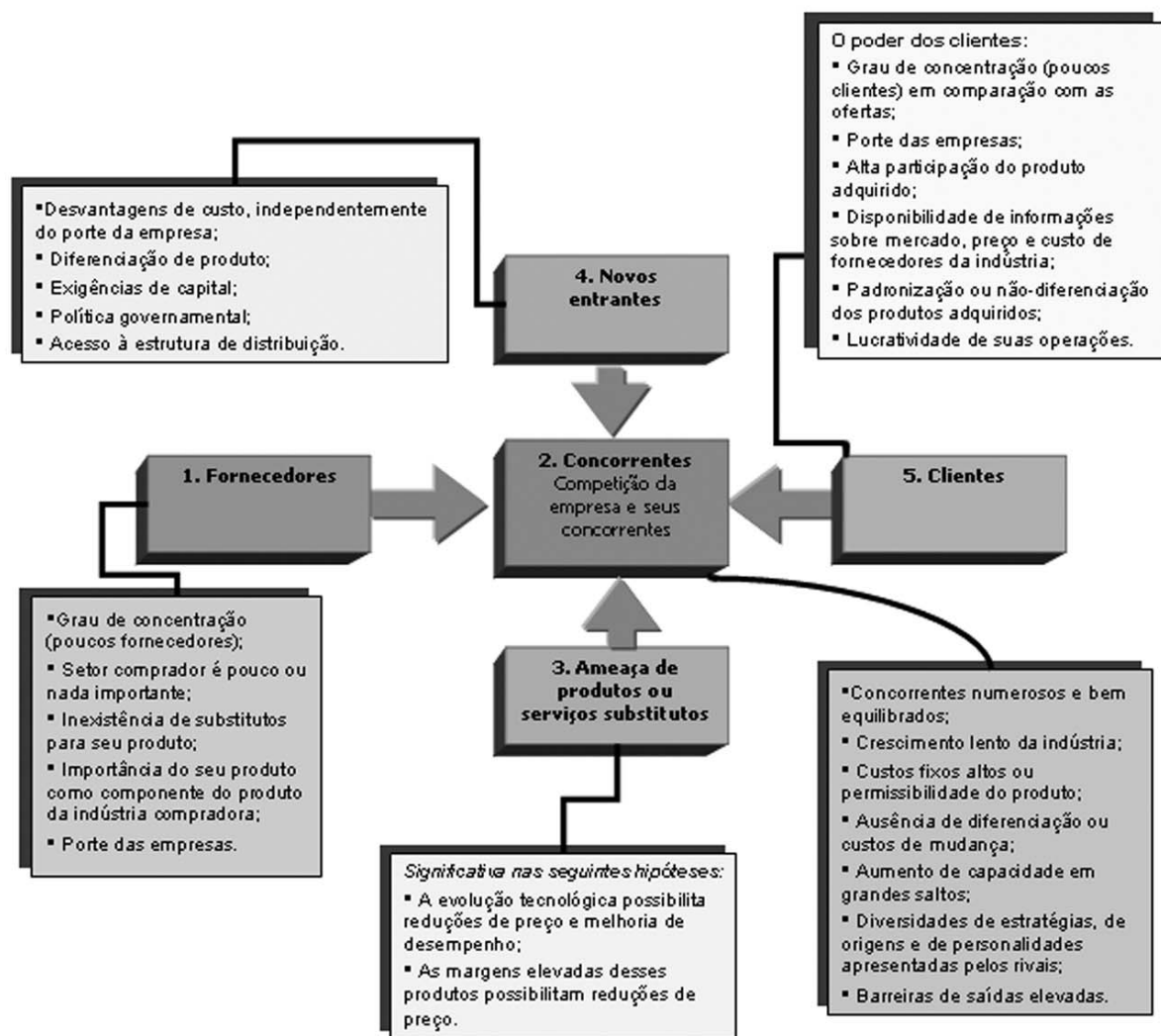
2. Concorrentes existentes: A relação é de rivalidade. Traduz-se em uma movimentação dinâmica do mercado, que envolve todos os processos estratégicos e alimenta constantemente a criatividade dos empreendedores. Esses empreendedores lançam mão de inúmeras técnicas, ferramentas, instrumentos de gestão para conseguir um lugar de destaque na preferência dos clientes. Analisam-se os concorrentes, suas forças e fraquezas, o crescimento da indústria, o número de concorrentes, os custos fixos elevados, se há uma reduzida diferenciação dos seus produtos ou serviços em relação aos demais etc.



3. Ameaça de serviços ou produtos substitutos: Substitutos são os produtos ou serviços que podem proporcionar uma satisfação semelhante à dos existentes. Esta é a variável que define preços no mercado e ativa a concorrência. Mais cedo ou mais tarde os produtos serão trocados, pois ficarão ultrapassados, obsoletos ou desinteressantes para o público. É impossível imortalizá-los. Mas nem todos os produtos ou serviços são totalmente substituídos ou deixam de atender à funcionalidade e às expectativas do público. No entanto, a qualidade é fator decisivo para o comprador. A cada instante o comprador fará uma “equação mental” de ganhos e perdas sobre o preço, a qualidade, a rapidez, a distância percorrida e o bem-estar que aquele produto ou serviço lhe proporciona, para continuar comprando de sua organização. A manutenção de um padrão regular poderá propiciar que o comprador crie o hábito de sempre comprar de sua empresa, tornando-se cliente e se fidelizando à organização.

4. Novos entrantes: Estar preparado para os novos concorrentes significa conhecer quem faz parte do jogo e quais são as regras do mercado: definir qual é o tipo de concorrente: cauteloso, seletivo, arrojado ou imprevisível; monitorar freqüentemente a concorrência – novos concorrentes podem causar problemas para quem já está no mercado, podem apresentar produtos mais diferenciados, já entrarem no mercado adaptados a uma nova legislação ambiental, a novas tecnologias, virem com uma imagem de marca arrojada ou sem “arranhões” e desgastes naturais de quem está no mercado há mais tempo, não apresentam custos operacionais de mudança e possuem recursos humanos treinados para uma postura “agressiva” de entrada no setor.

5. Poder de negociação dos clientes: Grupo de consumidores que ganha vantagens com a força de pressão que exerce sobre o mercado. Os clientes são desejados por todas as organizações. A forma de pagamento e o volume de vendas, geralmente, são os diferenciadores de como e onde os clientes irão comprar ou do interesse que a organização terá sobre eles. Atendimento e satisfação do cliente são investimentos importantes.



**Figura 2.10:** O modelo das cinco forças – análise de Porter.  
Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Observe na **Figura 2.10** a interação entre estes agentes que configuram o ambiente de tarefa.

b) **Análise PEST:** Permite uma análise mais específica do macroambiente, averiguando os seus pontos positivos e negativos, subdividindo-o em quatro tipos de ambientes: Político-legal, Econômico, Sociocultural e Tecnológico, o que gera a sigla PEST.

O gerente de vendas deve registrar como se encontra cada um dos quatro ambientes no presente, e depois criar cenários com as possíveis mudanças que podem ocorrer para uma quantidade “t” de tempo que ele achar importante. Além de ajudar a posicionar a empresa no momento atual, também a ajudará a não ser pega de surpresa quando algumas mudanças repentinas ocorrerem no ambiente externo. Com isso, podem-se apontar tendências em cada uma dessas quatro áreas, servindo de referência aos gestores e possibilitando antever situações que possam afetar a organização.

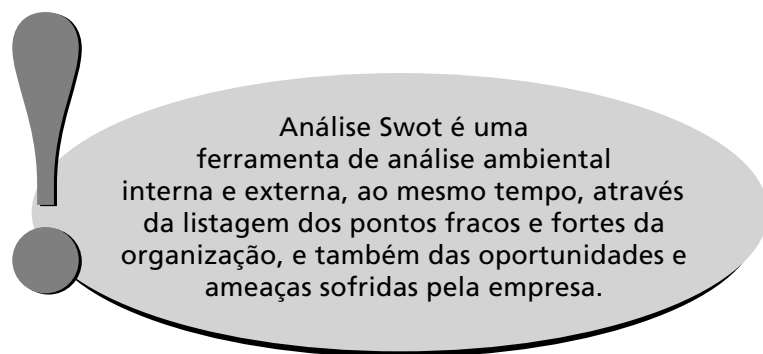
A análise PEST representa o ponto de partida para a análise das influências ambientais importantes no passado e potenciais mudanças a ocorrer no presente com repercussões no futuro da organização e dos seus concorrentes. Neste sentido, a esta empresa interessa-lhe que os aspectos *político-legais*, tais como a política fiscal, a lei do comércio externo, a lei de trabalho e a estabilidade do governo, sejam analisados cuidadosamente, pois uma pequena alteração destes aspectos pode afetar drasticamente a permanência da empresa no mercado. Por exemplo, os governos podem criar leis anti-monopólio, taxas de importação, leis do trabalho, leis ambientais, e a empresa pode atravessar, juntamente com a sociedade, um cenário de estabilidade ou instabilidade política etc.

Por outro lado, aspectos *econômicos*, tais como as taxas de juro, a inflação, a moeda, o rendimento disponível, a taxa de desemprego, tendências do PIB, a energia e os custos, não podem ser descuidados desta análise. Os aspectos *socioculturais* são fatores como a demografia, a distribuição de renda, a taxa de crescimento da população, o estilo de vida, a cultura, a religião etc.

Por fim, o aspecto *tecnológico* mostra-se igualmente importante nesta análise, pois quanto maiores forem as novas descobertas e inovações de tecnologia e a sua velocidade de transferência, mais rapidamente a organização poderá reagir ou se antecipar ao ambiente, sendo pioneira na aquisição e no manuseio destes recursos. Podem servir de exemplo: patentes, ativos tangíveis, investimentos em P&D, automação etc.

c) Análise SWOT: Esta é uma técnica de análise de ambiente interno e externo ao mesmo tempo, comumente empregada em processo de planejamento estratégico para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado listar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da

organização. A sigla SWOT vem das iniciais dos quatro pontos expostos anteriormente, na língua inglesa: *strong* (força), *weakness* (fraqueza), *opportunity* (oportunidade) e *threat* (ameaça).



Esta técnica tem como objetivo uniformizar o entendimento sobre questões-chave para a organização – as variáveis ambientais. É como um filtro e permite a organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornecer informação vital para o processo de planejamento estratégico. O entendimento de suas competências distintivas e dos fatores enfrentados no mercado representa um importante passo adiante para fazer a união entre o pensamento competitivo e as questões estratégicas.

A análise SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em ambos os casos.

O *ambiente externo* está totalmente fora do controle da organização. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível. As fontes para a análise ambiental externa serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas, das revistas e associações especializadas em

seu campo de atuação, da interpretação visionária de especialistas que conseguem decodificar os sinais do mercado e os acontecimentos nacionais e transformá-los em informações etc.

Mesmo as mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Essa análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

- Oportunidades: Correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa. Por exemplo: necessidades do consumidor não satisfeitas, expansão de linhas de produtos, aumento do poder de compra do mercado, disponibilidade de linhas de crédito, exploração de novos mercados, mudanças demográficas favoráveis etc.

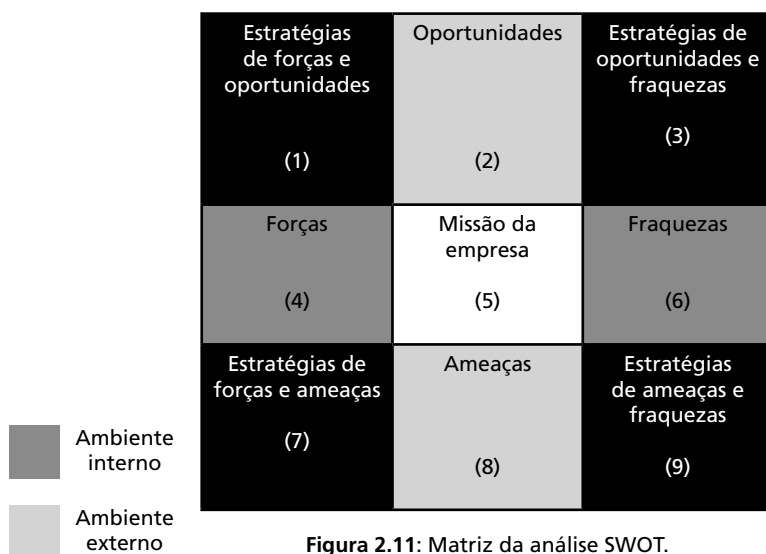
- Ameaças: Correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa. Por exemplo: novos concorrentes, mudanças nos padrões de consumo, crescimento vagaroso do mercado, catástrofes naturais, lançamento de produtos substitutivos no mercado, leis desfavoráveis etc.

Sobre o *ambiente interno*, em primeiro lugar, é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização etc. O ambiente interno pode ser controlado

pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pela própria empresa. Desta forma, quando é percebido um ponto forte na empresa, em nossa análise, deve-se ressaltá-lo ainda mais. Quando é percebido um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

- **Forças:** Correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores. Por exemplo: capacidade de inovação, marcas de produtos, participação de mercado, reputação e imagem, vantagens de custos, localização, fontes exclusivas de matérias-primas, capacidade financeira etc.

- **Fraquezas:** Os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial. Por exemplo: pouca força de marca, imagem ruim no mercado, custos operacionais elevados, fornecedor exclusivo, precária rede de distribuição, recursos limitados, baixo investimento em P&D etc.



**Figura 2.11:** Matriz da análise SWOT.  
Fonte: ARAÚJO, 2008.

A interpretação da *matriz da análise SWOT* é simples e se dá através do cruzamento entre os quatro quadrantes pares, divididos exclusivamente dois a dois. As forças concorrem com as *fraquezas*, assim não poderão se alinhar para a análise da mesma variável. Por

exemplo, uma empresa não pode ser forte e fraca ao mesmo tempo em relação ao seu nível de endividamento, pois estes fatores são dicotômicos. Ou a empresa está endividada ou não está. O mesmo se dá para as *oportunidades* e *ameaças*, que não acontecem, para a mesma variável, ao mesmo tempo, no ambiente externo. Por exemplo, ou a mudança da legislação afetou todas as empresas do setor, ou não afetou nenhuma.

Assim, para uma análise mais profunda, tal qual um gerente de vendas de uma grande empresa poderia fazer, os cenários são traçados tentando relacionar os quadrantes pares da primeira e da terceira coluna, com os dois da segunda.

Na prática, no caso do cruzamento entre *oportunidades* e *fraquezas* pode-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor *as oportunidades*. O cruzamento entre *ameaças* e *forças* pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à empresa (não é tarefa fácil de ser conseguida). E, finalizando o exemplo, no cruzamento entre *ameaças* e *fraquezas*, se a situação estiver sinalizando uma alta relevância para a empresa, provavelmente trata-se de ocasião para modificações profundas na empresa, incluindo sua manutenção no próprio negócio.



Existem *softwares* próprios para fazer a análise SWOT em uma organização. Segundo os comandos do usuário, que insere os dados da organização no sistema, o programa faz o cruzamento das ambiências internas e externas, e pode-se analisar um conjunto de hipóteses para os futuros cenários que afetarão a organização. Para saber mais, visite o seguinte site em inglês ou faça o download gratuito do programa: <http://www.smartdraw.com/specials/context/swotanalysis.htm>

## CONCLUSÃO

A divisão do ambiente de negócios das empresas permite uma melhor análise e compreensão das forças e fraquezas que irão recair sobre o ambiente interno e observância e acompanhamento das oportunidades e ameaças do macroambiente.

A empresa não deve se concentrar em agradar somente o cliente, porque cada *stakeholder* envolvido no negócio irá contribuir para o sucesso e o incremento das relações comerciais da firma.

Um estudo acurado do microambiente organizacional por parte do gerente de vendas possibilitará que a empresa seja competitiva em seu setor, enquanto o destaque do macroambiente permitirá que a empresa possa ter uma postura mais globalizada e destituída de limitações culturais, geográficas, tecnológicas, políticas, ambientais e econômicas, acarretando novos negócios, sustentabilidade, parcerias, valorização de seus intangíveis etc.

As decisões de marketing não levam nunca em consideração apenas um fator, mas um conjunto de tendências que, juntas, apontam um caminho mais seguro a seguir. Estas decisões podem ser apoiadas em ferramentas que ajudem o gerente de vendas a se posicionar em relação ao ambiente e à empresa.

## Atividade Final

Com base na aula, explique em que momento o gerente de vendas utiliza a análise ambiental interna em uma organização e quando utiliza a análise ambiental externa. Cite um exemplo de ferramenta de análise para cada ambiente.



---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Quando o objetivo do gerente de vendas for observar apenas a sua empresa, o cenário microambiental; e descobrir que forças ou fraquezas próximas a ela estão afetando a sua habilidade para servir os seus clientes, o mercado, os consumidores; e perceber a ação dos concorrentes e do público; este deverá promover uma análise de ambiência interna. Como exemplo, pode ser citado a análise de Porter. Quando o objetivo do gerente de vendas for observar todo o setor no qual sua empresa está inserida, o cenário macroambiental, e ressaltar as ameaças e as oportunidades de forças sociais maiores que afetam todas as organizações do setor limitadas à mesma região geográfica, este deverá promover uma análise de ambiência externa. Como exemplo, pode ser citado a análise PEST.*



**RESUMO**

A maioria dos fatores no ambiente organizacional não dependerá da capacidade humana de administrar. O ambiente de negócios é dividido em ambiente interno (ou microambiente) e ambiente externo (ou macroambiente).

No microambiente, as forças estão próximas à empresa e é tarefa da administração de marketing criar ofertas atrativas para os mercados-alvo. O sucesso da empresa depende de agentes do cenário microambiental. Estes intervenientes são: a empresa, os fornecedores, os concorrentes, os intermediários, os clientes e o público.

O macroambiente é composto por forças que fogem do alcance da empresa. A empresa deve ser capaz de decodificar as mensagens emitidas pelo seu macroambiente, observar de perto as outras organizações com as quais interage e os diferentes públicos com os quais se relaciona. As forças que agem no ambiente externo da empresa são: forças demográficas, forças econômicas, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas e forças culturais.

As principais análises ambientais são: análise de Porter, análise PEST e análise SWOT. Para analisar o ambiente interno organizacional, é indicada a análise de Porter, que, através do estudo dos fornecedores, dos concorrentes, dos produtos substitutos, dos entrantes e dos clientes, permite uma investigação de como a empresa está posicionada em relação ao seu microambiente. Para analisar o ambiente externo organizacional, é indicada a análise PEST, que observa forças incontroláveis de quatro tipos de ambientes: político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico. Podem-se analisar conjuntamente os dois tipos de ambiente ao mesmo tempo, através de uma ferramenta chamada análise SWOT, sigla em inglês para as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a organização.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, falaremos sobre a força de vendas, o que é, quais as suas responsabilidades e atribuições.



## A força de vendas

AULA

3

### Metas da aula

Apresentar o conceito de força de vendas e sua importância para as empresas; mostrar o perfil do profissional de vendas.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer a estratégia utilizada pelas organizações para a venda de seus produtos e serviços, as habilidades necessárias para a eficácia do profissional de vendas e o tipo de venda utilizada;
- 2 analisar como se deve organizar uma força de vendas: estipular a quota de vendas, o tipo de profissional e qual o tipo de classificação da força de vendas;
- 3 identificar os componentes da força de vendas e a importância de seu estudo para o tema proposto.

## INTRODUÇÃO

Imagine uma empresa como um exército em um campo de batalha. Existem oficiais na retaguarda criando uma estratégia de como, quando e onde os militares irão atacar. Estas informações são atualizadas com as informações de espões, o que possibilita avançar ou recuar com uma estratégia inicialmente traçada para um cenário que pode ser concretizado ou não. Após a escolha da estratégia, os oficiais mais graduados se reúnem com os comandantes de tropa para que a execução do plano se dê com a ação direta dos soldados e dos outros militares que estão de frente, no campo de batalha. A exposição é inevitável! Apesar, na maioria das vezes, de os que estão na linha de frente serem meros executores de um plano intelectualmente traçado, são eles que estão prontos para tomar um tiro ou morrerem pelo exército ou serem os primeiros a festejar a vitória. Sua diligência e credulidade na missão imposta devem refletir lealdade e empenho.

Pois bem, nessa ilustração os oficiais graduados são, em uma empresa, os diretores, o presidente, os sócios, os acionistas com direito a voto, os membros do conselho etc. O comandante da tropa é o gerente de vendas. E a tropa que entrará de fato na batalha é a força de vendas, composta de vendedores, representantes comerciais, consultores técnicos, consultores de vendas etc.

A força de vendas como “linha de frente” ocupa um papel importante na execução dos objetivos de negócios nas organizações. Antigamente, há uns 20 anos, havia um estereótipo do vendedor - um indivíduo bem falante, viajado, capaz de vender qualquer coisa para qualquer pessoa, mesmo que por uma única vez, que vendia sem considerar de forma séria as necessidades dos clientes. Usavam-se apresentações decoradas e técnicas desgastadas, que já não mais funcionam de modo eficiente. Tradicionalmente, os métodos de venda eram baseados unicamente na reputação do produto. Não é assim que acontece atualmente.

Ao longo desta aula, você verá quais são as qualidades necessárias para montar o perfil do profissional de vendas; quais são as atribuições do gerente de vendas quando orienta uma equipe de vendas; qual é o papel das vendas nas empresas; como uma força de vendas é estruturada e organizada; e qual é a importância da força de vendas para as empresas.

## A ATIVIDADE DE VENDAS NOS DIAS ATUAIS

Não é mais esse estereótipo o que as empresas procuram, nem é o que está presente no treinamento constante da força de vendas inserida no mercado pelas organizações. Os vendedores, representantes e consultores

passaram a ser profissionais bem formados. São desenvolvidos pela empresa para encontrar soluções práticas para o problema do cliente e não vender grandes volumes apenas para aumentar a receita e com uma idéia de curto prazo.

Hoje o mercado exige uma equipe de vendas que esteja concentrada no atendimento das necessidades específicas de cada cliente. O que se espera do novo vendedor é que ele saiba negociar parcerias, que seja capaz de, juntamente com o cliente, fazer as contas de quanto é que este último irá lucrar ao comprar o seu produto, idéia ou serviço. Este novo modelo demanda custos adicionais, atribuídos ao esforço de compor esta equipe.

As despesas atribuídas à força de vendas não se constituem propriamente despesas, mas sim investimentos, já que são esforços para incrementar as receitas da firma. Estes investimentos, assim como a atenção específica do gerente de vendas, se justificam pelo fato de ser a força de vendas a principal responsável pela comunicação com clientes, pela promoção de produtos e serviços e pela efetivação dos negócios da empresa. O mercado empresarial apresenta-se com um número cada vez mais restrito de clientes potenciais e de clientes fiéis à marca. Isso faz com que o valor das transações fique mais elevado, obrigando as empresas a darem atenção às atividades relacionadas ao estreitamento de relações cooperativas e de longo prazo entre estas e os clientes. Estamos falando sobre marketing de relacionamento e de um grupo específico em representar tais relações de forma produtiva e cordial.

Nos estudos relacionados ao marketing de relacionamento, a força de vendas é elemento de destaque, já que está investida justamente do papel de estabelecer e manter tais relacionamentos a longo prazo.

### **Marketing de relacionamento (ou pós-marketing)**

Refere-se ao trabalho de marketing voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores. Significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais, até as vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir proativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.

Nesse contexto, é possível supor que as mudanças nas relações entre empresas compradoras e vendedoras devam estar impulsionando a transformação do papel da força de vendas. As transações comerciais devem ir além da venda propriamente dita, incorporando outros objetos organizacionais, com especial ênfase no desenvolvimento e fortalecimento dos relacionamentos. De uma forma geral, a força de vendas será influenciada pela estratégia escolhida pela empresa. Existem três principais estratégias para compor as ações da força de vendas, segundo o estudioso de marketing Philip Kotler:

a) Caso a estratégia da organização seja buscar uma caracterização por custo, em que a orientação vigente seja reduzir os custos, controlar excessos, obter ganhos de escala (diminuir o custo médio dos produtos aumentando a produção) e ter alta participação no setor, é possível que isso implique à força de vendas estabelecer ações como: redução nas despesas da equipe, foco nos grandes clientes e venda com base no preço.

b) Se a estratégia da organização for buscar uma caracterização por diferenciação, em que a orientação seja criar um produto ou serviço customizado, estimular a fidelidade do cliente à marca e reduzir a sensibilidade ao preço, é possível que isso implique à força de vendas estabelecer ações como: suporte especial para atender solicitações e dúvidas dos clientes, alta qualificação da equipe, busca constante para alcançar novos e potenciais clientes e que haja um pacote de benefícios atrelado aos produtos/serviços disponibilizados aos compradores como diferencial para a compra.

c) Caso a estratégia da organização seja buscar uma caracterização por nicho, em que a orientação vigente seja focalizar um **MERCADO-ALVO**, desenvolver políticas de atratividade veiculando o produto/serviço a uma classe específica de consumidores e desenvolver uma participação dominante no segmento específico, é razoável acreditar que isto implique à força de vendas o estabelecimento de uma distinção entre os funcionários dirigidos especificamente ao nicho, um treinamento constante e exaustivo sobre a equipe e metas mais elásticas para a força de vendas.

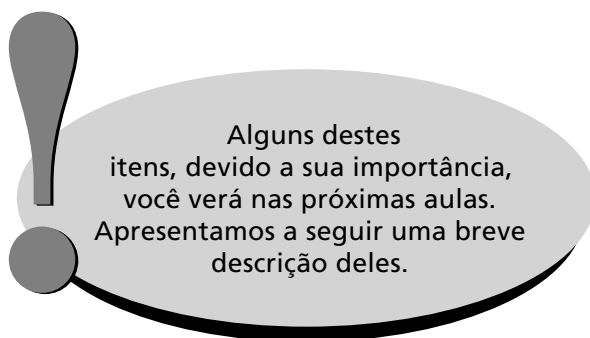
#### **MERCADO-ALVO**

Conjunto de compradores com necessidades ou características comuns, ao qual a empresa decide servir. Cabe à organização a avaliação da atratividade de cada segmento no mercado e a seleção de um ou mais para a atuação da empresa.

## O PAPEL DO GERENTE PARA COMPOR UMA FORÇA DE VENDAS

Por meio de um conjunto de tarefas, o gerente de vendas mantém uma estrutura básica de atribuições que precisam ser exercidas, com a necessária competência, para gerar os resultados esperados pela empresa. Esse profissional tem grandes desafios para obter o desempenho esperado pela empresa da sua força de vendas.

Isso diz respeito a ele ordenar os recursos de forma econômica, diferenciada, focalizada e eficiente, e definir como a força de vendas será no futuro, providenciando as mudanças necessárias, pessoais e na sua equipe. As principais atribuições de um gerente de vendas são: estruturar a força de vendas; motivar a equipe; remunerar a equipe; avaliar o desempenho dela; adotar uma política comercial conveniente; ter profundo conhecimento do produto; e utilizar técnicas de venda para obter um maior volume de negócios.



- *Estrutura da força de vendas:* cabe ao gerente definir qual o melhor formato para que a força de vendas cumpra os objetivos traçados. A manutenção de estruturas sem nenhuma reavaliação ao longo do tempo produz equipes acomodadas e sem desafios. Manter apenas um tipo de profissional de vendas, para todos os vendedores ou todos representantes, é um dos sinais mais evidentes de que a área de vendas parou no tempo. Esperam-se do gerente ações que retratem os esforços necessários para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

- *Motivação*: o gerente de vendas sabe que a sua equipe precisa ter motivos para enfrentar a dura competição pelos clientes. Sabe também que não basta ter um bom produto ou serviço a preços competitivos para que a equipe de vendas dê o máximo de si. Vendedores são seres humanos, que necessitam de motivação para terem um desempenho superior. Saber das necessidades e dificuldades pessoais são passos imprescindíveis para um bom rendimento da equipe.
- *Remuneração*: a alta remuneração, isoladamente, não é um fator de motivação, mas a baixa remuneração é um fator de desmotivação. Ao pensar planos de remuneração, o gerente de vendas deve levar em conta quais os resultados esperados da força de vendas. Quando o único fator levado em conta é o volume de vendas, teremos vendedores que buscarão incessantemente vender mais e mais sem observar as necessidades dos clientes e sem ocupar parte do tempo realizando outras tarefas fundamentais em vendas.
- *Avaliar o desempenho*: cabe ao gerente de vendas criar indicadores de desempenho claros e objetivos para monitorar sua força de vendas. Avaliações baseadas em aparências ou resultados de curto prazo induzem freqüentemente a erros e omissões.
- *Política comercial*: políticas comerciais uniformes geram resultados desastrosos num país como o Brasil, devido a sua imensa extensão territorial, a existência de muitas culturas diferentes fixadas em cada região etc. Por isso, o gerente de vendas precisa conhecer e entender pessoalmente quais as características e peculiaridades de cada mercado onde pretenda atuar.
- *Conhecimento do produto*: a realidade de vendas demonstra claramente que os clientes não toleram vendedores que desconhecem detalhes técnicos dos produtos. Gerentes de vendas sabem que, em um processo de concorrência acirrada, o diferencial é a qualificação da equipe de vendas. Vendedores de solução precisam conhecer tudo do produto: como este é fabricado, as matérias-primas utilizadas, os benefícios, as características de desempenho, o diferencial em relação aos concorrentes e as soluções que propiciam. Este conjunto de conhecimentos aumenta muito a credibilidade perante o comprador.



- *Técnicas de venda*: o fato de trabalhar com vendas não significa que o vendedor tenha o domínio das técnicas de venda. Vender é uma ciência e uma arte. Vendedores que acumularam conhecimento empírico ao longo da sua carreira têm sentido enormes dificuldades de adaptação às novas regras de negociação e ao aumento do número de decisores no processo de compra. Este é o sintoma primeiro da falta do conhecimento das técnicas de venda. O resultado disso é que o gerente não tem condições de avaliar o quanto sua equipe está preparada para a venda, ficando impossibilitado de tomar as medidas corretivas necessárias.

## O PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Quando se fala em vendas, com frequência nos vem em mente a imagem de algum conhecido ou amigo que possui uma energia incrível, obstinação, persistência, uma naturalidade e uma aparência física próprias do “posto”, de acordo com um modelo mental que construímos, que seria capaz de “vender geladeira para esquimó”. Mas não é isso que as grandes e principais empresas buscam quando querem contratar um vendedor ou um representante comercial.

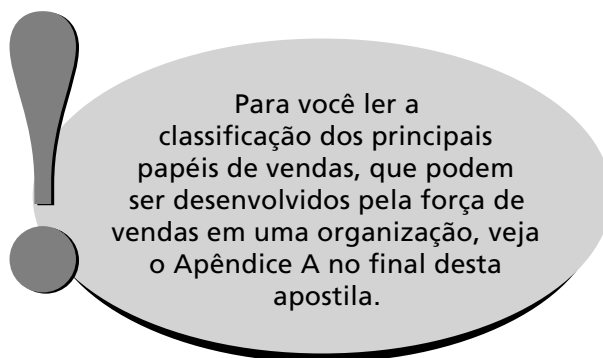
Além de uma série de aptidões naturais, claro, a empresa, representada por seu gerente de vendas, o supervisor direto das ações do novo preposto, procura um funcionário com visão e qualificação maiores. O novo empregado deve possuir uma identificação com o trabalho, ser flexível no trato com o cliente e com a empresa, saber ouvir e entender o cliente, se adaptar às novas circunstâncias e tecnologias, inspirar confiança no cliente e, principalmente, vender somente o que este precisa.

De forma geral, há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que os profissionais de vendas possam participar, de modo eficaz, em um processo de vendas de forma bem-sucedida: a *habilidade interpessoal* (ou humana), a *habilidade conceitual* (ou de negociação) e a *habilidade técnica*.

- *Habilidade interpessoal*: é a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes, intenções, motivações e criar uma boa imagem em seu interlocutor.

O bom vendedor costuma desenvolver uma ampla rede de contatos (*networking*). O bom relacionamento com outras pessoas pode gerar visitas, diversas oportunidades de negócios, parcerias etc.

- *Habilidade conceitual*: é a habilidade de convencer os outros, através da comunicação, a respeito da pertinência de uma idéia. Engloba a agilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro dela. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização toda, e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.
- *Habilidade técnica*: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, destreza, experiência e formação. É fundamental que o vendedor tenha conhecimento a respeito do produto que pretende comercializar e/ou a respeito do serviço que pretende prestar. Este deve realizar pesquisas, levantando objetivamente informações, procurando obter o máximo de dados possíveis a respeito de todo o processo que envolve o produto ou o serviço para melhor servir o cliente.



## Atividade 1



Leia o texto a seguir e responda às questões no final do mesmo.

Tânia Marisa foi recentemente contratada para ser uma gerente de vendas de concessionária de automóveis, chamada Estilo Aventura, que acaba de ser inaugurada em Friburgo, região serrana do Rio de Janeiro. Seus donos acreditam que nessa região há um ótimo potencial de mercado consumidor para os seus produtos, pois identificaram uma classe socioeconômica alta lá, privada de comprar estes produtos na área circunvizinha. Esta empresa é a única loja especializada em automóveis com tração 4 x 4 na região, jipes, caminhonetes de luxo movida a diesel, além de motocicletas para esportes radicais em áreas montanhosas, num raio de cerca de 150 km. Tânia não possui graduação em Administração de Empresas, logo não dispõe dos mesmos conhecimentos teóricos que você. Como ela pode fazer para identificar e aplicar pontos importantes sobre vendas em sua equipe e, ao mesmo tempo, conseguir traduzir em ações as intenções dos donos da concessionária? Com a matéria aprendida até aqui, ajude esta nova gerente a cumprir as seguintes orientações iniciais:

- Qual a estratégia que a organização utilizou para optar por oferecer produtos deste tipo, específicos para áreas montanhosas? E quais os passos iniciais que Tânia deve ter em seu primeiro contato com a *força de vendas*?
- Para este tipo de negócio, qual a principal habilidade que ela deverá estimular nos profissionais de venda da sua equipe?

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

a. A estratégia da organização foi caracterização por nicho, pois busca focalizar um mercado-alvo e uma classe específica de consumidores. Tânia deverá desenvolver um treinamento constante com a equipe para que eles dominem as informações acerca dos produtos e de todas as oportunidades que podem oferecer aos consumidores. Não deve fixar metas rígidas a serem alcançadas, em um primeiro momento, e, para especializar os vendedores, poderá criar divisões entre veículos leves e pesados, automóveis e motocicletas etc., na tentativa de fazer com que cada um deles tenha um conhecimento profundo sobre os produtos revendidos, entre outras ações.

b. Habilidade técnica, devido à exclusividade de oferta do produto.

## ORGANIZAÇÃO DO ESFORÇO DE VENDAS

Organizar a força de vendas significa estabelecer os critérios para a atuação dos vendedores. A organização de vendas deve permitir a divisão e a especialização do trabalho, dando maior eficiência, estabilidade e continuidade ao trabalho de vendas. O **Quadro 3.1** mostra como a organização, de forma geral, toma decisões sobre como estruturar a força de vendas.

**Quadro 3.1:** As principais decisões e suas descrições em organização de vendas.

<b>Decisões de Organização</b>	<b>Descrição da Decisão</b>
<b>1. Determinação de quotas de vendas</b>	Estabelecimento dos objetivos de venda para a equipe de vendas.
<b>2. Análise do representante <i>versus</i> vendedor contratado</b>	A empresa deverá decidir se a função vendas será uma função interna à empresa (integrada verticalmente), ou se ela será externa (relação contratual) composta de agentes de venda ou representantes.
<b>3. Especialização ou estruturação da força de vendas</b>	Significa especializar a função em cinco possíveis variáveis: (1) Territórios - onde uma determinada área é dividida em territórios de vendas, (2) Produtos - Força de vendas trabalha separadamente com uma linha de produto, (3) Clientes - Equipes especializadas em diferentes clientes, (4) Atividade de vendas - Cada grupo se especializa em uma das tarefas de venda, por exemplo em prospecção de mercado ou visita a clientes e (5) Híbrida - O mais comum dessa estrutura híbrida é a combinação da forma geográfica com alguma outra variável.
<b>4. Definição do número de vendedores</b>	Trata-se do dimensionamento da intensidade em que será usada a força de vendas em conjunto com outras variáveis de marketing para que se consiga atingir o volume de vendas procurado.
<b>5. Definição e alinhamento de território de vendas</b>	São estabelecidos os territórios de atuação da empresa, ou seja áreas para atuação separada de vendedores e gerentes de vendas. Esses territórios devem ser periodicamente alinhados (redefinidos).
<b>6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em vendas</b>	Está relacionada à extensão vertical e horizontal da estrutura organizacional de vendas, ou seja, o número de níveis hierárquicos e o número de pessoas dentro de cada nível.
<b>7. O papel do gerente territorial de vendas</b>	A definição das atividades necessárias ao gerenciamento de território.

Fonte: Adaptado de CARNEIRO, 2004.

### Determinação de quotas de vendas

Os objetivos de se estabelecerem quotas são primeiramente estabelecer incentivos de trabalho e direção para os vendedores. Algumas pesquisas têm indicado que os vendedores, de forma geral, trabalham para atingir metas em vez de maximizar o volume de vendas. Elas são positivas para permitir a avaliação do desempenho de vendas também.

Quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio e baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. É importante também que a quota seja fácil de ser entendida para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele. As quotas devem ser completas, o que significa que elas

devem possuir todos os critérios de desempenho que uma empresa espera de um vendedor. O cálculo do nível das metas deve ser feito com relação ao julgamento dos dados históricos, o estudo do potencial do território (ambos principalmente para as metas de volume) e baseado na experiência dos gerentes (principalmente metas de atividades) e objetivos de lucratividade da empresa (para metas financeiras).

### **Análise do representante *versus* vendedor contratado**

Existem argumentos a favor do uso de representantes, assim como argumentos a favor do uso de vendedores contratados.

- *Argumentos a favor do uso de representantes:* quando a empresa opta por uma função externa a ela própria. As principais conseqüências são: ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria; ao usar um representante, o fabricante pode obter na força de vendas treinada relacionamentos locais já estabelecidos com nenhum custo fixo; os custos de administração de vendas são reduzidos; não é provável que eles sejam promovidos ou transferidos, mantendo sempre o mesmo território – a presença estável permite continuidade e um excelente conhecimento sobre os consumidores; são empreendedores responsáveis pelo seu negócio e faturamento, portanto provavelmente são mais motivados; e maior flexibilidade é permitida já que é mais fácil substituir um representante do que um vendedor contratado.
- *Argumentos a favor do uso de vendedores contratados:* quando a empresa opta por uma função interna e de maior controle. As principais conseqüências são: os vendedores contratados permitem um maior controle, que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa; são mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas; eles são mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida quando este é muito longo; comprometem-se mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela; podem ser muito mais influenciados e são mais leais; e vendedores contratados têm mais conhecimentos sobre os produtos.

## Especialização ou estruturação da força de vendas

A estrutura de vendas é a parte mais negligenciada da administração de força de vendas, embora, freqüentemente, o impacto da decisão com respeito a ela seja maior do que decisões sobre o tamanho da força de vendas ou o plano de remuneração. A força de vendas pode ser estruturada de acordo com a estratégia de divulgação de um produto, tamanho da empresa, tipo de cliente ou de produto, tempo disponível para a entrega, concorrência, entre outros fatores. Ela pode ser dividida em quatro tipos diferentes de estrutura, segundo as indicações e orientações da empresa. São elas:

- a) *Estruturada por território*: utilizada quando a empresa é pequena; quando a linha de produtos é simples, pouco extensa e pouco complexa; quando é dividida por clientes ou produtos, mas o território total é muito extenso, usando portanto duas variáveis.
- b) *Estruturada por produtos*: utilizada quando a linha de produtos é extensa e diversa; quando os produtos são complexos; quando existem diferentes fábricas por tipo de produto; quando o produto é customizado para atender às necessidades de clientes em específico; quando a produção e o tempo de entrega são fatores-chave de competição; e quando um novo produto é lançado.
- c) *Estruturada por clientes*: utilizada quando a empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes; quando o ambiente é muito competitivo e com mudanças muito rápidas; quando a empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado; e quando existem diferenças significativas de abordagem de vendas a serem utilizadas para os diferentes segmentos.
- d) *Estruturada por função de vendas*: utilizada quando diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas.

## Definição do número de vendedores

O número de vendedores é uma importante questão em vendas. Trata-se do dimensionamento da intensidade com que será usada a força

de vendas, em conjunto com outras variáveis de marketing, para que se consiga atingir o objetivo de vendas. Alguns métodos para essa decisão são apresentados a seguir. As organizações devem avaliar qual é o mais adequado, levando em consideração os custos envolvidos e o nível de precisão exigido na resposta do tamanho ideal de equipe.

Para você ver os principais métodos para a definição do número de vendedores em uma equipe em uma organização, veja o Apêndice B no final dessa apostila.

A seguir, são mostradas algumas considerações e métodos para definição e alinhamento de territórios, que geralmente é realizada logo em seguida à decisão do número de vendedores.

### **Definição e alinhamento de territórios**

Um desenho de território adequado é buscado, geralmente, para garantir a satisfação da força de vendas, boa cobertura dos clientes, melhores serviços, melhor avaliação e controle. O desenho de territórios tem como princípio a obtenção de áreas que tenham o mesmo potencial de vendas (que pode ser obtido pelos cálculos de estimativa de demanda) e a mesma quantidade de trabalho (*workload*). Esse ideal é dificilmente alcançado, ou mesmo impossível, considerando que os clientes têm diferentes capacidades de compra.

A sequência colocada para a formação de territórios tem os seguintes passos: primeiro, selecionar uma unidade básica de controle – essa será a menor unidade possível para que o potencial de vendas e depois a quantidade de trabalho sejam calculados: pode ser um bairro, cidade, estado, região do país, entre outros; segundo, estimar o potencial de mercado em cada uma dessas unidades de controle; terceiro, tentar agrupar unidades menores de controle em territórios de venda com potenciais semelhantes; quarto, fazer a análise de quantidade de trabalho (*workload*) nos territórios formados; quinto, fazer ajustes finais (as tentativas são com relação a tentar balancear quantidade de trabalho com potencial de vendas, além de considerar condições naturais e práticas do desenho); e sexto, enviar vendedores aos territórios.

## **Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial**

Três fatores, comumente, definem o número de níveis administrativos e amplitude de controle na área de vendas. A amplitude de controle deve ser menor e o número de níveis hierárquicos deve ser maior quando *o processo de venda for complexo, o impacto de lucro resultante da atividade de cada um dos vendedores for alto e os vendedores na empresa forem bem pagos e profissionais*.

Sobre centralização, concentrar as atividades nas mãos da alta administração de vendas ao invés de delegar para gerentes regionais favorece a coordenação e a integração do comportamento dos vendedores. Ajuda na consistência entre o plano de vendas e o plano de marketing, além de diminuir custos de atividades como contratação, seleção ou treinamentos. No entanto, existirá, provavelmente, dificuldade em adaptação a segmentos regionais, às diferentes necessidades dos clientes e mesmo aos diferentes vendedores. Avanços tecnológicos com relação às comunicações tendem a tornar esses esforços de descentralização mais viáveis.

## **O papel do gerente territorial de vendas**

Na maioria das vezes funcionando como a ponte entre o vendedor e a empresa, o gerente de vendas tem papel fundamental no alcance dos objetivos de venda, já que existem vendedores que trabalham longe do dia-a-dia da empresa, e os que trabalham dentro dela concentram-se em atividades comerciais.

Os gerentes continuam utilizando 15% do seu tempo para vendas, geralmente destinado para grandes clientes, chamados de *key-accounts*. Existirá sempre o risco de os gerentes se concentrarem em vendas e não desenvolverem as atividades administrativas, talvez até porque um gerente de vendas, em boa parte das ocasiões, é o vendedor mais experiente.

Considerando a importância da construção de relacionamento em vendas, destacam-se os seguintes aspectos como “pontos de mudança” no gerenciamento de vendas: colaboração em vez de controle, orientação em vez de crítica, motivação da equipe em vez de dominação, compartilhamento de informação em vez de domínio sobre ela e adaptação ao vendedor em vez de um tratamento indiferenciado.



**Key-accounts:** são as contas-chave (ou os clientes-chave) da empresa. Estes clientes especiais da empresa devem proporcionar a esta uma atenção redobrada, pois representam grandes volumes de venda, ou fidelização de longo prazo, ou ainda, possíveis parcerias futuras.

## Atividade 2

Seguindo com o mesmo exemplo da atividade anterior, ajude Tânia Marisa a incrementar mais algumas decisões gerenciais na concessionária Estilo Aventura.

Leia o texto e responda ao que se pede:

Neste momento, Tânia Marisa conseguiu dar os passos iniciais na condução de sua força de vendas, mas ainda depende de algumas dicas suas para continuar esta trajetória de sucesso. Ela ainda possui algumas dúvidas quanto à organização de sua força de vendas.

- Ela está em um dilema: deve estipular uma quota de vendas para os seus vendedores? O que você acha? Comente.
- Que tipo de profissional deve compor a força de vendas dela, representante comercial ou vendedor interno?
- Por qual tipo de estruturação a força de vendas deve ser classificada?

---



---



---



---

### Respostas Comentadas

*a. Não, em um primeiro momento. Primeiro, ela não possui experiência gerencial para estipular uma meta a ser atingida, depois deve esperar que as vendas gerem dados históricos e estudar mais um pouco o potencial do território para determinar um volume de vendas a ser alcançado, com base no julgamento deste primeiro ciclo (três meses, seis meses, um ano etc.) que ela estipular.*

*b. Vendedores internos, devido à empresa ter o monopólio do produto na região, pois os vendedores internos têm um conhecimento mais profundo sobre o produto, são mais leais, aceitam com mais facilidade treinamentos e ações gerais de marketing e são mais indicados para produtos com fase inicial de introdução no mercado.*

*c. Estruturada por produtos; pois, apesar de a linha de produção não ser tão extensa, os produtos são complexos e customizados e direcionados para uma classe exigente.*

## IMPORTÂNCIA DA FORÇA DE VENDAS

A *força de vendas* é precisamente isto – uma força. Pode prejudicar seriamente o desempenho de uma companhia ou pode melhorá-lo. A força de vendas de uma empresa é a equipe responsável pelas vendas dos produtos e/ou serviços desenvolvidos pela organização. Ela é formada por vendedores internos e externos, supervisores e coordenados, em nível territorial, geográfico, por setor industrial, por produto etc. e pelo gerente de vendas. As estratégias de abordagem junto ao marketing são desenvolvidas por ela, que se faz valer das promoções de vendas para atingir seus objetivos. Os objetivos da força de venda devem ser pautados de acordo com a realidade e as características dos mercados-alvo em que atuam e na posição almejada dentro dos mesmos.

A *força de vendas* é responsável pela implementação da estratégia de negócios desenvolvida pela corporação. Ela comunica importantes componentes da estratégia empresarial que se tornam visíveis e também provêem a administração de informações sobre o sucesso da estratégia. A atenção deve ser redobrada na hora de se afinar a estratégia corporativa e a estratégia de vendas. No momento da venda, tudo o que foi construído em termos de esforços produtivos e mercadológicos pode ser perdido.

Para ter uma *força de vendas* eficaz, uma empresa precisa de um modelo organizacional igualmente eficaz. Como saber se a sua força de vendas age de modo eficaz? Uma maneira de dimensionar essa eficácia é subdividindo o processo em partes e tentar avaliar o seu desempenho. Sob uma determinada ótica, o processo de capacitação para o provimento da força de vendas pode ser dividido em seis partes: *investimento; funcionários e cultura; atividades; clientes; resultados da empresa e os impulsionadores da produtividade*.

a) *Investimento*: a força de vendas representa um investimento importante para a maioria das companhias. A importância dessa força, no entanto, vai além do seu custo. Ela talvez seja o setor mais poderoso dentro da empresa – o que representa a companhia em público e ao qual é confiado um dos patrimônios mais importantes: o cliente.

Tal força tem o poder de criar vendas. Ela impulsiona receitas e não apenas despesas. Uma quantidade maior de vendedores produzirá vendas mais altas do que uma quantidade menor. Uma força motivada venderá

mais do que uma desmotivada. Uma força bem treinada e assessorada venderá mais do que uma indisciplinada. Sua engenhosidade terá impacto direto sobre a lucratividade da companhia.

Os custos de pessoal podem incluir benefícios e recompensas aos vendedores e aos gerentes. Entre estes custos estão itens como contratação, treinamento, reuniões de vendas, obtenção de dados, sistemas e aparelhos tecnológicos de ponta. O custo total por ano pode ser de baixo impacto para uma organização pequena ou vários milhões para uma grande força de vendas de múltiplos níveis. A medição geralmente é feita por meio de contabilidade. As despesas precisam ser observadas com atenção pela gerência de vendas já que esse é o setor da companhia que possui uma compreensão melhor de onde os recursos da *força* estão indo.

Uma boa *força de vendas* é capaz de converter com eficiência custos em atividade efetiva. A capacidade de converter o investimento na força de vendas em atividade efetiva está diretamente relacionada aos funcionários e à cultura de vendas. Pessoas competentes, motivadas, que trabalham em uma cultura “de sucesso” participarão ativamente de atividades adequadas. A atividade é reconhecida pelos clientes – positiva ou negativamente, o que influi nos resultados da companhia.

Algumas perguntas retóricas sobre investimentos são pertinentes ao gerente de vendas, ajudando-o a refletir: Nossos custos estão muito altos? A equipe de vendas está com o tamanho correto? As novas tecnologias da organização são facilmente incorporadas pela minha equipe? As áreas geográficas ou de interesse da empresa estão mapeadas e cobertas por representantes ou vendedores especializados? Treinamento e desenvolvimento da *força de vendas* são gastos ou investimentos?

b) *Funcionários e cultura*: para prosperar, a empresa necessita de bom pessoal e cultura apropriada. Nesse contexto, cultura são atitudes, valores e ações que ajudam a companhia a realizar seu trabalho com eficácia. Existem várias culturas vigentes em diferentes organizações de vendas. Algumas delegam poder, enquanto outras são controladoras. Algumas se concentram em resultados de curto prazo; outras, de longo prazo.

Diferentes culturas podem ser bem-sucedidas no mesmo setor ou até mesmo na própria empresa. Uma organização com filiais em diferentes estados, ou em diferentes países, pode apresentar diferentes culturas para impulsionar a força de vendas, apesar de pertencerem à mesma firma. Também um setor pode adotar uma forma uniforme de

remuneração para a sua força de vendas, independente da empresa. Por exemplo, é difícil de imaginar uma revendedora de automóveis que não pratique, na composição do salário do vendedor, uma parcela de comissão relativa à venda, além de um soldo fixo mensal. Embora diferenças entre culturas possam existir, é provável que algumas culturas sejam mais bem-sucedidas do que outras.

O mercado e o ambiente competitivo influenciam fortemente as culturas que sobrevivem. Perguntas sobre o tema funcionários e cultura são pertinentes, tais como: Qual a qualidade do nosso pessoal? A rotatividade de pessoal é muito alta? Os funcionários costumam se atrasar ou faltar com frequência? Com qual constância trazemos um potencial talento para a nossa empresa? Temos uma cultura de sucesso?

c) *Atividade*: espera-se que os profissionais de vendas tenham ações positivas para cumprir os objetivos. Dependendo do negócio em que estiverem, eles influenciarão os clientes atuais e futuros de várias maneiras. A tarefa deles é dar direção, tirar dúvidas, esclarecer pontos pertinentes ao uso do produto ou serviço e contatar os clientes, por telefone ou pessoalmente. Eles fazem atendimentos, oferecem negócios, escrevem propostas, cartas e pedidos. Demonstram o produto ou deixam material promocional. Pode-se rastrear qualquer atividade para investigar se a força de vendas está fazendo o que se espera dela.

A medição da atividade é muito debatida. Alguns gerentes de vendas apóiam esta inspeção, outros não. Os resultados de um relatório de atividades podem ser facilmente entendidos por todos os níveis da equipe. Mostram claramente o que o profissional fez e conseguiu durante o período computado. Alguns gerentes gostariam de saber (e até controlar) o que a força de campo (que está fora da empresa) faz. Gerentes com pulso mais firme frequentemente elaboram sistemas sofisticados de relatório de visita. Ao contrário, outros acreditam que a equipe deve ter maiores poderes, de modo que impulse os resultados. Para estes últimos, as atividades de medição são algo que apenas desvia a atenção.

Podem-se averiguar índices de atividade mesmo no caso de uma força totalmente autogerida. Quando não houver mecanismos internos de relatório, é possível elaborar questionários simples de atividade sem muito transtorno. Essas medições têm, de fato, certos inconvenientes.

As atividades fáceis de contar e medir podem não ser as que mais afetam os resultados. Uma simples contagem de visitas não dá uma indicação da qualidade e da eficácia de uma apresentação para a venda. Uma apresentação boa é melhor do que dez razoáveis. Além disso, esses índices geralmente vêm de relatos pessoais, portanto, sujeitos às inconstâncias da honestidade e da memória humanas.

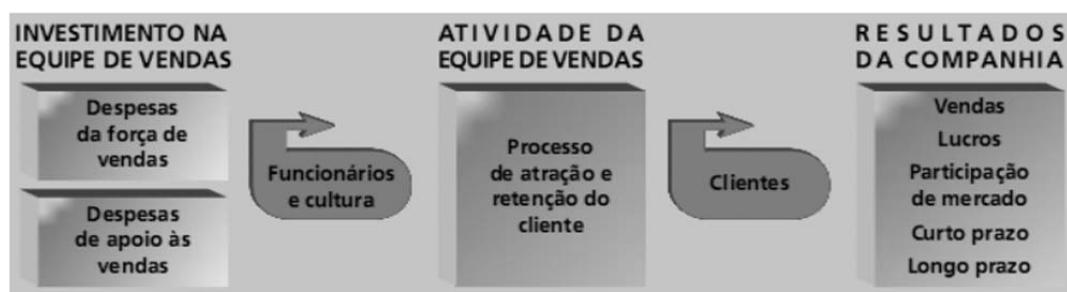
O mais importante são as premissas sobre o que provoca o sucesso de vendas. Novamente, algumas perguntas retóricas sobre atividades da força de vendas são pertinentes para a reflexão do gerente de vendas: Que atividade específica faz com que as vendas aconteçam? Estamos realizando visitas suficientes? Será que uma alta frequência de visitas realmente estimula a venda? As demonstrações frequentes as impulsionam? Nossa cobertura é adequada? Identificamos em alguns funcionários uma postura de “corpo mole” na execução de alguma tarefa?

d) *Cientes*: pela interação com os clientes, a força de vendas pode criar soluções, satisfazê-los e criar relacionamentos duradouros. Têm-se usado diversas classificações para avaliar o relacionamento com os clientes. Entretanto, a melhora dos resultados nessas áreas pode levar tempo para aparecer. A satisfação do cliente é uma medida mais imediata e está se tornando popular nas empresas de todo o mundo. Utilizam-se com frequência questionários para medir a sua satisfação. Eles são importantes ao se avaliarem os resultados das pesquisas para diferenciar a eficácia do vendedor da eficácia do produto. Quando corretamente elaborados e aplicados, esses questionários podem ajudar a determinar se a *força de vendas* está agregando valor para os clientes.

Um gerente de vendas deve se preocupar se a sua força de vendas consegue atender às necessidades dos clientes, se eles estão satisfeitos; que fatores os fariam comprar na concorrência; seus desejos e anseios de longo prazo. Este componente da força de vendas – *cliente* – possui uma importância adicional e será o tema de outra aula.

e) *Resultados da companhia*: usam-se vendas, lucros e participação de mercado como índices gerais do sucesso da companhia. Essas são boas medidas iniciais embora possam ser necessários alguns ajustes. Quando as vendas estão defasadas em relação aos pedidos, talvez seja melhor rastrear os resultados assim que os pedidos forem tirados, e não no momento definido por métodos contábeis rígidos.

Os índices de participação de mercado também podem ser úteis, já que refletem a concorrência e o potencial de mercado. Utiliza-se ainda a porcentagem de metas atingidas. Objetivos bem estabelecidos geralmente incorporam fatores de mercado, de concorrência e de ambiente. Normalmente, os resultados relevantes da força de vendas são obtidos da estratégia da companhia. Se tais metas incluírem vendas, pedidos ou participação de mercado crescente, então os resultados da força serão especificados também segundo essas medidas.



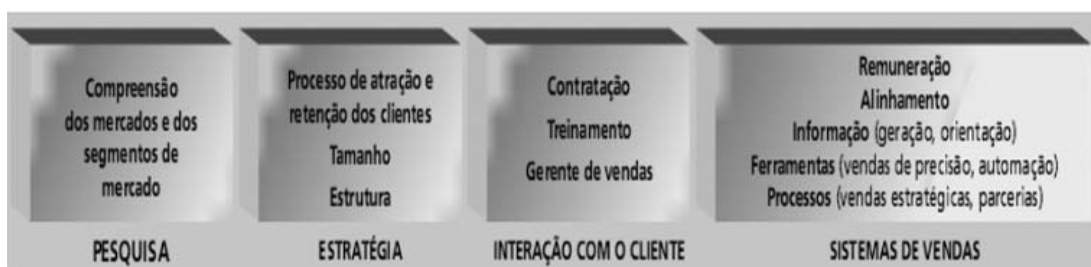
**Figura 3.1:** Componentes de uma força de vendas.  
Fonte: ZOLTNERS et al., 2008.

A equipe não é, entretanto, o único fator criador de vendas. Na verdade, há muitos mais. Estudos estatísticos realizados com centenas de organizações sugerem que o efeito da *força de vendas* em termos geográficos varia entre 5% e 80% dos negócios anuais de determinado território. O restante se deve à força cumulativa do produto e/ou do serviço da empresa e também a fatores como economia local, concorrência, legislação, temperatura, meio, publicidade, promoções, entre outros fatores vistos na aula anterior.

É bom mencionar também que um gerente de vendas não deve utilizar um só índice de produtividade, como fazem muitas empresas ao eleger o índice “vendas por pessoa”. Você pode ter um índice altíssimo se demitir todos os vendedores medianos e deixar apenas aqueles vendedores excelentes, que, no entanto, não darão conta do recado. Isso não parece uma medida razoável para um bom gerente de vendas!

f) *Impulsionadores da produtividade*: impulsionadores da produtividade são as decisões básicas tomadas pelos gerentes de vendas. Elas afetam diretamente os cinco componentes já descritos. Tais decisões se enquadram em quatro categorias:

- *Pesquisa*: é a coleta de dados e a análise do comportamento de compras em cada segmento do mercado. A força de vendas é complexa e precisa ser avaliada com múltiplos índices, pois um único não consegue captar todas as dimensões envolvidas. As melhores medições dessas áreas podem fornecer uma compreensão abrangente da força de vendas e responder às perguntas sobre produtividade que a maioria das gerências quer fazer.
- *Estratégia*: são as decisões – todas do maior interesse para a alta direção – sobre o tamanho e a estrutura da força de vendas e uma definição do processo de atração e retenção do cliente.
- *Interação com o cliente*: são as decisões sobre quem contratar, como treinar e quem escolher para o comando. A pessoa que aparece para o cliente é o resultado de tudo isso, dentro de uma atmosfera positiva que o gerente de vendas cria. A maioria dos gerentes distritais e regionais considera essas decisões como as de maior impacto.
- *Sistemas de vendas*: são decisões gerenciais que afetam os clientes de forma mais indireta. Incluem programas de remuneração, alinhamento de territórios, dados da equipe, ferramentas e processos, além de outros programas de aprimoramento da produtividade.



**Figura 3.2:** Impulsionadores da força de vendas.  
Fonte: ZOLTNER et al., 2008.

Os impulsionadores da produtividade da força de vendas são a base de seu aprimoramento. São as decisões que mantêm os custos adequados, criam uma cultura de sucesso, estabelecem a atividade

oportuna para satisfazer ao cliente e impulsionam resultados positivos. Qualquer avaliação de eficiência deve se concentrar nos impulsionadores. Afinal, são eles que determinam o sucesso final da força de vendas. Temos uma organização de êxito se as pessoas recrutadas em certo ano são melhores que as do ano anterior, se o programa de treinamento é de qualidade, se a equipe de gerenciamento é profissional e competente, se a equipe de vendas tem o tamanho e a estrutura satisfatórios, se o processo de atração e retenção de clientes é bem concebido e se o plano de remuneração é de fato motivador.

A mensuração dos impulsionadores de produtividade é uma tarefa mais difícil. Como medir um plano de remuneração ou um de recrutamento? A melhor maneira de avaliá-los é comparar os processos decisórios da equipe com as melhores práticas já experimentadas. Essa tarefa aborda as decisões da gerência de vendas, procurando medir seu impacto e sua eficácia. Para tanto, pode-se fazer um **BENCHMARKING** das melhores práticas de outros departamentos ou outras empresas.

**BENCHMARKING**

Significa buscar “ser o melhor entre os melhores”. É uma estratégia de gestão voltada para o aprendizado. Através do *benchmarking*, uma organização procura identificar as melhores práticas empresariais para aplicá-las à sua realidade.

Todos os componentes de uma força de vendas são mensuráveis de certa maneira. O investimento na equipe, a atividade desenvolvida e os resultados da companhia são geralmente os mais fáceis de medir. Os dados de custos e resultados são mantidos no sistema contábil da empresa. Podem-se obter dados de atividade por meio de relatórios feitos pelos próprios funcionários ou por gerentes que viajem com a equipe. Já os elementos “funcionários e cultura” e “clientes” são os mais difíceis de medir. A avaliação realizada a partir dessas medições de componentes permite elaborar programas de aperfeiçoamento.

É bom dizer que, apesar de tudo ser mensurável, a maioria das empresas não vai longe, uma vez que aferições profundas exigem a apuração de dados e custam caro. Por outro lado, a aplicação eficaz desta metodologia vai propiciar a você, futuro administrador, subsídios para verificar se a sua força de vendas está atingindo os resultados esperados, encantando o seu cliente, interagindo de modo eficaz com o mercado e promovendo uma boa imagem da sua organização.



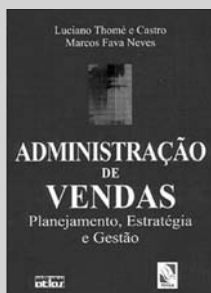
## Atividade 3

Identifique e liste no texto a seguir quais componentes da força de vendas do Bradesco foram evidenciados nesta notícia veiculada no *site* da *Gazeta Mercantil* (<http://www.gazeta.com.br/integraNoticia.aspx?Param=10%2C0%2C1436316%2CUIOU>):

(São Paulo, 29 de janeiro de 2008). O Bradesco divulgou lucro líquido de R\$ 8,010 bilhões em 2007, alta de 58,5% em relação ao resultado de R\$ 5,054 bilhões do ano anterior. O forte crescimento deve-se, em parte, a receitas com eventos extraordinários, como a venda de participações na Serasa, Indiana Seguros, Bovespa e BM&F (...). Em 2007, a receita com prestação de serviços atingiu R\$ 10,8 bilhões, crescimento de 21,4%. Para 2008, a previsão do banco é de aumento entre 5% e 10%, por conta das medidas anunciadas pelo governo para reduzir e disciplinar a cobrança das tarifas bancárias (...). O banco pretende expandir a atuação do Banco Bradesco de Investimento (BBI) para a China para apoiar clientes exportadores, no ano corrente.

### Resposta Comentada

*Componente resultado da companhia, quando a notícia registra o aumento do lucro líquido do banco proveniente de ações coordenadas e das vendas. Componente investimento, quando o banco evidencia a sua iniciativa de aumento entre 5% e 10% na prestação de serviços para o ano de 2008. Componente clientes, quando o banco resolve atender a uma demanda que se sente desamparada por estar fazendo negócios na China sem apoio direto da instituição.*



O livro *Administração de vendas – planejamento, estratégia e gestão* (2005), dos autores Luciano Thomé e Castro e Marcos Neves, da Editora Atlas, mostra os aspectos básicos de vendas e apresenta um método de planejamento e gestão da força de vendas bem interessante. Expõe questões voltadas para a definição de territórios, organização da força de vendas, controle, gestão de talentos em vendas. Ele é recomendado pela sua simplicidade e objetividade ao tratar as questões de vendas das empresas.

## CONCLUSÃO

A força de vendas é a equipe responsável pela implementação das estratégias de venda da empresa. É ela que terá a responsabilidade de vender os produtos e serviços em quantidades satisfatórias para a empresa, sem, contudo, vender ao cliente mais do que este precisa.

O gerente de vendas deve reconhecer o tipo de estratégia que a cúpula da organização tenciona adotar na organização e dirigir esforços para aplicar esta estratégia em uma equipe própria a fim de traduzir a estratégia em sucesso organizacional.

São as habilidades ímpares dos profissionais de vendas que os condicionam a ser criteriosos e preparados para bater as metas da empresa, ter um relacionamento de longo prazo com os clientes, enxergar a totalidade da firma e adquirir um profundo conhecimento técnico sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Os gerentes de vendas orientam, organizam e estruturam a força de venda para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O critério de escolha, de preparação, da quantidade de funcionários, da definição de território e do tipo de contratação, quando eficaz, permite à empresa ganhar tempo e agilidade, reduzir custos de novas contratações, retreinamentos e retrabalho e reduzir o controle direto e coercivo sobre a equipe, estimulando a descentralização.

Os subprocessos da divisão da importância da força de venda têm como objetivo ajudar o gerente de vendas a metrificar, parte a parte, o desempenho dos seus cinco componentes e, desta forma, verificar onde o processo se apresenta falho ou aquém das expectativas.

## Atividade Final

Na prática: aplicação dos conceitos da aula em um case brasileiro



– empresa Novartis. Durante a leitura do case, observe os trechos sublinhados. Liste os trechos numerados fazendo uma correlação entre os pontos correspondentes do texto e os conceitos e classificações explicitados nesta terceira aula. Esta é uma forma de você ver a aplicação de conceitos teóricos na prática. Observe o exemplo dos trechos 1 e 2. Siga o modelo e, no final da leitura, complete o exercício continuando a correspondência do texto sublinhado até o ponto número 10.

	Trecho sublinhado	Ponto teórico da aula
(1)	"realização de mudanças organizacionais"	Criação de estratégias pelas empresas para buscar o sucesso e satisfazer o cliente.
(2)	"cerca de 88 mil trabalhadores, internos e externos"	Organização da força de vendas: vendedores internos <i>versus</i> representantes e números de funcionários.
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
(7)		
(8)		
(9)		
(10)		

Fonte: Estruturação e Organização de Equipes de Trabalho: o modelo da Novartis (fragmento do artigo de MOLINA; SBRAGIA, 2008).

Equipes de trabalho têm sido utilizadas como ferramentas para a realização de mudanças organizacionais<sup>(1)</sup> de modo tal que as empresas possam atender melhor a demanda de seus clientes e ainda criar uma vantagem competitiva. Um estudo de caso foi realizado na empresa Novartis para analisar a estruturação e organização do seu programa internacional FAR – Fast Action for Results –, através do qual são introduzidas mudanças nos processos gerenciais, aumentando a capacidade de resposta da empresa. O programa brasileiro já foi motivo de destaque na Novartis Mundial.

### A empresa

A Novartis iniciou suas atividades no Brasil em janeiro de 1997, dez meses depois da fusão das empresas suíças Ciba e Sandoz. A empresa nasceu líder mundial em Ciências da Vida, atuando nas áreas de Saúde, Agricultura e Nutrição.

A Novartis investe anualmente US\$3 bilhões em pesquisa e desenvolvimento e mantém uma rede mundial de parcerias que lhe possibilita a descoberta de soluções capazes. Está presente em mais

de 90 países, empregando cerca de 88 mil trabalhadores, internos e externos<sup>(2)</sup>. No Brasil, atua nas três divisões mundiais<sup>(3)</sup> mencionadas anteriormente. Ocupa o primeiro lugar nos mercados farmacêuticos e de defensivos agrícolas, com destacada atuação nos segmentos de saúde animal, sementes, nutrição e produtos oftálmicos. A receita anual brasileira está na ordem de US\$749 milhões. A sede da empresa se localiza na cidade de São Paulo.

#### O modelo Novartis de trabalho em equipe

A Novartis desenvolveu o sistema FAR – Fast Action for Results<sup>(4)</sup> – uma metodologia mundial que visa fortalecer o desempenho dos negócios, através da resolução de problemas; estabelecer o modo Novartis de fazer “as coisas juntos”<sup>(5)</sup>.

É um conceito na condução do trabalho em que os ingredientes essenciais são entusiasmo, engajamento e comprometimento das pessoas<sup>(6)</sup>. Para a Novartis, o FAR se diferencia de outras metodologias de melhoria dos negócios pela sua natureza de: focar uma única questão durante um tempo específico; envolver a combinação apropriada de níveis e funções, isto é, as pessoas certas na mesma sala e ao mesmo tempo<sup>(7)</sup>; etc.

O FAR é essencialmente implementado organizando-se sessões de trabalho<sup>(8)</sup> nas quais, com o auxílio de uma “caixa de ferramentas” de geração de idéias e técnicas de planejamento/ação, soluções são geradas. A solução é desenvolvida durante a sessão por todos aqueles da organização que podem contribuir substancialmente e que são ativamente envolvidos na sua implementação<sup>(9)</sup>. Ao final da sessão, o plano de ação FAR é apresentado e decidido no ato à maneira “polegar-para-cima-ou-para-baixo” e a implementação inicia-se imediatamente<sup>(10)</sup>. A solução deve ser do tipo “fácil-para-implementar” e de “grande-retorno”.

#### Metodologia

A metodologia FAR começou a ser aplicada no início de 2000, ganhando vulto a partir do fim do primeiro trimestre. Os primeiros exemplos de resultados são os seguintes:

- Desburocratização dos processos de força de vendas;
- “Eventos especiais para médicos”: Processo antes do FAR – vinte dias; processo depois do FAR – dois dias.
- Redução do Ciclo de Marketing: redução de quatro meses para um mês no ciclo compreendido entre a decisão estratégica de promoção dos produtos até a efetiva atuação dos representantes.
- Treinamento da Força de Vendas Biotec: criação de treinamento específico direcionado aos consultores técnicos.
- Entre outras conquistas.

## Respostas

	<i>Trecho sublinhado</i>	<i>Ponto teórico da aula</i>
(3)	<i>"No Brasil, atua nas três divisões mundiais"</i>	<i>Política comercial</i>
(4)	<i>"o sistema FAR – Fast Action for Results"</i>	<i>Estratégia de diferenciação</i>
(5)	<i>"estabelecer o modo Novartis de fazer 'as coisas juntos' "</i>	<i>Estruturação da força de vendas: por clientes</i>
(6)	<i>"os ingredientes essenciais são o entusiasmo, engajamento e comprometimento das pessoas"</i>	<i>Motivação da força de vendas</i>
(7)	<i>"as pessoas certas na mesma sala e ao mesmo tempo"</i>	<i>Organização da força de vendas</i>
(8)	<i>"O FAR é essencialmente implementado organizando-se sessões de trabalho"</i>	<i>Importância das vendas: atividade da força de vendas</i>
(9)	<i>"todos aqueles da organização que podem contribuir substancialmente e que são ativamente envolvidos na sua implementação"</i>	<i>Valorização das habilidades conceituais</i>
(10)	<i>" 'polegar-para-cima-ou-para-baixo' e a implementação inicia-se imediatamente"</i>	<i>Importância da venda: processo cultura da organização</i>

## RESUMO

O mercado exige uma equipe de vendas que esteja concentrada no atendimento das necessidades específicas de cada cliente. O profissional que compõe a força de vendas deve saber negociar parcerias, satisfazer ao cliente e ter um conhecimento profundo do seu produto ou serviço.

Existem três principais estratégias para compor as ações da força de vendas: a estratégia caracterizada por custo, a estratégia caracterizada por diferenciação e a estratégia caracterizada por nicho.

Para compor o perfil do profissional de vendas, este deve possuir um conjunto de habilidades que o capacite a desenvolver seu trabalho de forma eficaz: habilidade interpessoal, habilidade conceitual e habilidade técnica.

As principais atribuições de um gerente de vendas são: estruturar a força de vendas; motivar a equipe; remunerá-la; avaliar o desempenho; adotar uma política comercial conveniente; ter profundo conhecimento do produto; e utilizar técnicas de venda para obter um maior volume de negócios.

Organizar a força de vendas significa estabelecer os critérios para a atuação dos vendedores. A organização de vendas deve permitir a divisão e a especialização do trabalho, dando maior eficiência ao trabalho de vendas.

As decisões sobre como estruturar a força de vendas são as seguintes: determinação de quotas de vendas, análise do representante *versus* vendedor contratado, estruturação da força de vendas, definição do número de vendedores, definição e alinhamento de territórios, estabelecimento de níveis hierárquicos.

A *força de vendas* é responsável pela implementação da estratégia de negócios desenvolvida pela corporação. Ela comunica importantes componentes da estratégia empresarial que se tornam visíveis e também provêem a administração de informações sobre o sucesso da estratégia. O processo de capacitação para o provimento de uma força de vendas pode ser dividido em seis partes: *investimento; funcionários e cultura; atividades; clientes; resultados da empresa e impulsionadores da produtividade.*

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos os recursos humanos em vendas, como são recrutados e selecionados.





## Recursos humanos em vendas

AULA

4

### Meta da aula

Expor os fatores que influenciam os gerentes de vendas a contratar e manter os recursos humanos nas organizações.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer os fatores que influenciam as decisões dos gerentes de vendas de contratar e os seus atributos para manter os recursos humanos na empresa;
- 2 identificar a importância, os tipos e as vantagens do recrutamento de vendedores para a organização;
- 3 descrever como o processo de seleção eficaz ajudará a empresa e o novo vendedor a atingir bons resultados.

## INTRODUÇÃO

“Pessoas comuns, resultados extraordinários”. Sob essa manchete, a edição número 41 de novembro de 2001, da revista *Você S/A*, destaca que

nos últimos anos, muitas empresas começaram a se preocupar com seu capital intelectual. Nem todas, porém, são ‘empresas centradas nas pessoas’. A diferença é que estas últimas costumam ter um conjunto de valores, amplamente compartilhados por todos os funcionários. Também adotam práticas de gestão ancoradas neles (...) não restam dúvidas, hoje, de que o maior patrimônio das empresas é o seu capital intelectual.

Filtrar esse capital intelectual (ou recursos humanos especializados) para dentro da sua equipe de vendas é um dos maiores desafios do gerente de vendas.

Vários fatores afetam as decisões do gerente de vendas na obtenção de recursos humanos para as empresas: *a estrutura da força de vendas, o composto da força de vendas, a escolha do vendedor apropriado, os processos de recrutamento e seleção de vendedores, o treinamento de vendedores, a supervisão dos vendedores, o monitoramento dos vendedores e a avaliação de desempenho.*

Os gerentes de vendas devem ter a responsabilidade por todo o processo, alinhando os interesses organizacionais com a escolha do candidato que ele achar mais apto e capacitado para a vaga.

Para minimizar as possibilidades de erro, que caso ocorram serão refletidas na alta rotatividade de pessoal, em faltas e atrasos regulares, em desmotivação, falta de integração da força de vendas, em perdas de prazos e de metas e, finalmente, em desligamento da empresa, o gerente de vendas utiliza de procedimentos criteriosos de recrutamento, seleção e avaliação de novos vendedores.

Os tópicos de recursos humanos em vendas têm relação com adquirir, desenvolver e manter talentos de vendas na empresa de forma motivada. Esses envolvem recrutamento e seleção, treinamento, motivação e remuneração (estes dois últimos assuntos ganharão destaque nas aulas subseqüentes). Veja cada um deles.

## FATORES QUE AFETAM AS DECISÕES DO GERENTE DE VENDAS NA OBTENÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

### Estrutura da força de vendas

A empresa pode ter uma *força de vendas externa* (ou força de vendas de campo) ou uma *força de vendas interna*, ou ambas (conforme visto na Aula 3). Os vendedores externos viajam para visitar seus clientes,

e os vendedores internos conduzem seus negócios do escritório, via telefone ou recebendo visitas de compradores potenciais.

Para reduzir as demandas de tempo de sua força de vendas externa, muitas empresas têm aumentado a força de vendas interna. Isso interfere diretamente na seleção, contratação, treinamento e gestão dos recursos humanos em vendas. É uma preocupação adicional para o gerente de vendas, que deve compor uma *força de vendas* competitiva, mas, ao mesmo tempo, que atenda aos interesses da empresa e às reestruturações necessárias deste século.

Os vendedores internos incluem equipe de apoio técnico, assistentes de vendas e profissionais de telemarketing. A *equipe de apoio técnico* oferece informações técnicas e responde às perguntas dos clientes. Os *assistentes de vendas* fazem serviços de escritório para os vendedores externos – telefonam para confirmar os compromissos, fazem verificação de créditos, acompanham as entregas e respondem às perguntas dos clientes quando os vendedores externos não são encontrados. Os *profissionais de telemarketing* usam o telefone para encontrar novos clientes potenciais para a força de vendas de campo, ou para vender e prestar serviços diretamente aos clientes.

A força de vendas interna poupa tempo para os vendedores externos, a fim de eles venderem para as grandes contas e procurarem novos clientes potenciais importantes. Dependendo da complexidade do produto e do cliente, o profissional de telemarketing pode fazer de 20 a 33 contatos por dia, em comparação com uma média de quatro ou cinco contatos que um vendedor externo pode fazer. E, para muitos tipos de produto e situações de vendas, o telemarketing pode ser tão eficiente quanto uma visita pessoal, e muito menos oneroso. O telemarketing pode ser usado com sucesso por empresas pequenas e grandes.

A Du Pont Produtos Agrícolas usa ex-vendedores de campo (força externa) experientes como representantes de telemarketing, quando precisa de apoio para a venda de alguns produtos químicos mais complexos. Sediados no sofisticado Centro de Telecontato com o Cliente da Du Pont, os profissionais de telemarketing respondem às perguntas técnicas dos clientes, resolvem problemas referentes ao produto ou sua distribuição e procuram relacionar-se com clientes potenciais importantes.

Esse trabalho de equipe é compensador – 50% das indicações passadas para a *força de vendas* de campo transformaram-se em vendas. A fala de um profissional de telemarketing da Du Pont mostra isso: “Eu sou mais eficiente no telefone. Quando você está em campo, se não encontra a pessoa no escritório, perde uma hora inteira. No telefone, você perde apenas 15 segundos. Pelo telefone, eu estou tão em campo quanto os representantes.” Há também outras vantagens, conforme observa o representante. “Os clientes não podem jogar ovo podre em você... e você não precisa fugir dos cachorros.”

## Composto da força de vendas

A idéia de um único vendedor cuidar de um cliente grande e importante está desaparecendo rapidamente. Hoje, à medida que os produtos se tornam mais complexos e os clientes crescem em volume e em exigência, uma pessoa sozinha simplesmente não consegue mais cuidar de todas as necessidades de um grande cliente. A maioria das empresas está usando *equipes de venda* para dar atendimento às contas grandes e complexas. As equipes de venda incluem pessoal de vendas, marketing, engenharia, finanças, apoio técnico e até mesmo elementos da alta administração.

Por exemplo, a Procter & Gamble tem equipes que consistem em vendedores, gerentes de marketing, pessoal de serviço técnico e especialistas em sistema de logística e informação para trabalharem bem próximos aos grandes clientes varejistas, como a Wal-Mart, Kmart e Target. Nessas situações de venda em equipe (ver **Quadro 4.1**), os vendedores tornam-se “orquestradores”, que ajudam a coordenar todo um esforço da empresa para construir relacionamentos lucrativos com clientes importantes.

## A escolha do vendedor apropriado

Selecionar os bons vendedores não seria problema se a empresa soubesse que características procurar. Se soubesse que os bons vendedores são extrovertidos, agressivos e enérgicos, por exemplo, poderia simplesmente procurar essas características entre os candidatos. Mas muitos vendedores bem-sucedidos são tímidos, tranquilos e calmos. Alguns são altos e outros são baixos, alguns falam bem e outros cometem erros ao falar, alguns se vestem com esmero e outros são desleixados.

Ainda assim, a busca pelas características “mágicas” que determinam o dom de saber vender continua. Segundo um estudo norte-americano, os bons vendedores têm muito entusiasmo, persistência, iniciativa, autoconfiança e responsabilidade no trabalho. Entregam-se às vendas como um meio de vida e são muito orientados para o cliente. Outro estudo norte-americano sugere que bons vendedores são independentes, automotivados e excelentes ouvintes, persistentes, entusiasmados, atentos e – acima de tudo – honestos. Esta pluralidade de possibilidades e características faz tornar-se imprescindível que, antes

de o gerente de vendas conhecer os candidatos à vaga de vendedor, deva, obrigatoriamente, estar muito familiarizado com os requisitos do cargo, a natureza do trabalho e as condições oferecidas pela empresa ao novo funcionário.

## **Recrutamento e seleção de vendedores**

O ponto-chave de qualquer operação bem-sucedida da força de vendas é o recrutamento e a seleção de bons vendedores. A diferença de desempenho entre um vendedor médio e um vendedor de primeira linha pode ser substancial. Uma pesquisa diz que os vendedores ótimos vendem uma média de 1,5 a 2 vezes mais do que um vendedor médio. Em uma força de vendas típica, 30% dos melhores vendedores podem gerar 60% das vendas. Assim, uma cuidadosa seleção de vendedores pode aumentar significativamente o desempenho geral da força de vendas.

Além das diferenças de desempenho de vendas, a seleção pouco eficiente resulta em demissões onerosas. Segundo um estudo, a média anual de demissões de forças de vendas em todos os setores é de 27%. Os custos de um alto índice de demissões podem ser grandes. Quando um vendedor se demite, os custos para encontrar e treinar um novo vendedor – além do prejuízo com as vendas perdidas – podem atingir altos montantes. E uma força de vendas com muita gente nova é menos produtiva.

## **Treinamento de vendedores**

O gerente de vendas deve ter a sensibilidade de escolher o melhor momento para a admissão do vendedor, caso a empresa lhe dê esta opção. Os gerentes supervisionam as contas mais importantes (*key-accounts*), dão apoio aos vendedores da sua equipe, estão envolvidos em viagens de negócios e, geralmente, perdem muito tempo com deslocamentos, além de terem, com frequência, de participar de reuniões com a diretoria, para ajustes de metas e alinhamento de objetivos estratégicos. De fato, não podem perder tempo, em um momento inoportuno, com o treinamento e a adaptação de um novo membro à equipe.

Muitas empresas costumavam colocar novos vendedores em ação logo depois de contatá-los e isso é um crasso erro. Relata um ex-gerente de vendas sobre a admissão de vendedores a sua equipe:

“... eles recebiam amostras, talão de pedidos e instruções genéricas do tipo: ‘vendam na parte sul da cidade’, e pronto, nada mais. O resultado, claro, era desastroso”. Atitudes assim podem afetar a motivação dos novos funcionários e causar danos à imagem da empresa. Programas de treinamento eram considerados um luxo, para muitas empresas representavam um excesso de despesas com instrutores, materiais, espaço e salário para alguém que nem estava vendendo ainda, sem contar a perda de oportunidade de vendas porque a pessoa ainda não estava em ação.

Nas principais empresas, porém, os novos vendedores passam semanas, meses ou até mesmo um ano ou mais em treinamento. O período médio de treinamento é de quatro meses. A Norton Company, fabricante de abrasivos industriais tem um exemplo interessante, oferece aos seus vendedores um período de treinamento de doze meses. Os seis primeiros meses são passados na sede da empresa, e o tempo restante em campo. O período inicial envolve capacidade de venda, conhecimento do produto, da empresa e dos distribuidores da Norton. Os vendedores chegam a passar duas semanas em um distribuidor, e dentre outras coisas aprendem que os distribuidores têm dezenas de vendedores visitando-os o tempo todo. Depois do treinamento inicial, todo ano a Norton leva cerca de um terço de seus 200 vendedores para a sede da empresa para um treinamento de reciclagem.

O treinamento pode dar ritmos aos novatos e qualificar melhor os vendedores experientes. Entretanto, o treinamento custa dinheiro à organização e tempo aos vendedores, e, por isso, ambos desejam que ele seja eficaz. Através do treinamento, os gerentes de vendas devem tentar unificar a força de vendas, seja em equipe ou em esforços de vendas individuais. O treinamento de vendas envolve mais do que o aprendizado das etapas do processo de vendas. Os programas de treinamento consomem em média 35% do tempo em informações sobre o produto, 30% em técnicas de vendas, 25% em informações gerais sobre o mercado e a companhia, e 10% em tópicos como a ética nas práticas de vendas.

Muitas vezes, o treinamento de novos vendedores ocorre durante o próprio trabalho, ou às vezes no “aprendizado” com vendedores experientes. Mas muitas organizações vão além, enviando vendedores para seminários, cursos ou oficinas e oferecendo treinamento com vídeos e programas de computação interativos. Algumas organizações dispõem,

ainda, de seu próprio pessoal de treinamento em vendas, enquanto outras contratam empresas de fora especializadas nesse tipo de treinamento.

Muitos vendedores não têm experiência de venda em equipe. Nesse sentido, as organizações que utilizam equipes precisam treinar vendedores e outros funcionários para trabalhar dessa maneira. A indústria alimentícia Kraft, por exemplo, treina seus vendedores para centrar o foco no cliente, fazendo as equipes participarem de um jogo de simulação em computador, no qual fingem vender para uma cadeia tradicional de supermercados, uma loja de descontos e um distribuidor para pequenas mercearias. O treinamento interfuncional é benéfico não só para as companhias envolvidas em vendas em equipe, mas também para firmas que simplesmente desejem estreitar as relações entre a força de vendas e o resto da organização. Algumas empresas pedem a seus vendedores que, pelo menos uma vez por mês, levem consigo outro funcionário para um trabalho de campo.

Os programas de treinamento têm vários objetivos. Um dos principais é a oportunidade de os vendedores conhecerem a empresa e se identificarem com ela. A maioria dos programas começa descrevendo a história e os objetivos da empresa, sua organização, estrutura financeira e instalações, seus produtos e mercados básicos. Para conhecerem os produtos da empresa, os treinandos aprendem como os produtos são fabricados e como funcionam. Outro objetivo é permitir aos vendedores conhecerem as características dos clientes e dos concorrentes. Eles aprendem as estratégias dos concorrentes e os diversos tipos de clientes e suas necessidades, motivos e hábitos de compra. Para saberem como fazer apresentações eficientes, são treinados nos princípios de venda. Finalmente, para os vendedores compreenderem os procedimentos e as responsabilidades da área, aprendem a dividir o tempo entre clientes ativos e potenciais, como usar uma conta de despesa, preparar relatórios e encaminhar comunicações de forma eficiente.

É importante entender as necessidades da equipe de vendas quanto a processos de treinamento. O entendimento dessa necessidade pode ser conseguido por meio de observação da equipe ou mesmo pesquisas com os clientes sobre os pontos de melhoria. É importante também que os objetivos dos treinamentos possam ser quantificados, por exemplo: conseguir um determinado número de novos clientes, ou aumentar as vendas em determinado volume de uma linha de produtos para que a análise do retorno desse treinamento possa ser feita.

## Supervisão dos vendedores

Em muitos casos, o treinamento contínuo dos vendedores é parte integrante de sua supervisão. A tarefa de supervisão implica capacitar os vendedores a realizar seus trabalhos e verificar se o trabalho é realizado de acordo com os padrões. Dessa forma, a supervisão também inclui motivação (tema da Aula 5), remuneração (tema da Aula 6), avaliação e controle. Os vendedores, particularmente os bem-sucedidos, são “empreendedores, estão habituados a fazer as coisas por iniciativa própria e a ter controle sobre o que fazem, e gostam de acompanhar um trabalho do começo ao fim”. Por meio da supervisão, os gerentes de vendas direcionam os vendedores e os tornam mais orientados para a equipe.

Novos vendedores precisam também de território e clientes delimitados. E poderíamos nos perguntar: até que ponto a administração de vendas deve envolver-se para ajudar os vendedores a administrar seus territórios e seus clientes? Isso depende de muitos fatores, desde o tamanho da empresa até a experiência de sua força de vendas. Portanto, as empresas variam muito quanto à supervisão de seus vendedores – o que funciona para uma talvez não funcione para outra.

Alguns gerentes acham útil manter uma equipe com mais autonomia de poder de decisão nas mãos, outros são mais centralizadores. Alguns acham que é mais conveniente escolher um vendedor, talvez o mais experiente, para substituí-lo quando ele estiver ausente. Existem equipes que trabalham em turnos diferentes ou por escala de trabalho. Soluções tecnológicas modernas, como *laptops* conectados à internet, GPS, videoconferências, rádios comunicadores etc., podem facilitar a supervisão dos vendedores e aumentar a capacidade de administração de uma maior força de vendas, facilitando o trabalho do gerente de vendas.

Alguns especialistas em administração aconselham que o gerente de vendas em uma organização direcionada para o cliente não seja o guardião da força de vendas, mas antes um advogado do cliente. Outros enfatizam a importância de os gerentes permanecerem em contato com a força de vendas viajando com ela. Por meio de conversas com os vendedores e acompanhamento nas visitas a clientes, os gerentes de vendas aprendem como as organizações podem ajudar os vendedores a



trabalhar bem. Em resumo, para supervisionar eficazmente a força de vendas, os gerentes de vendas devem manter-se em contato periódico com a força de vendas e seus clientes.

## Monitoramento dos vendedores

O gerente de vendas obtém informações sobre seus vendedores de várias formas para repassar para a firma; a fonte mais importante é o *relatório de vendas*. As informações nesse relatório originam-se de observações pessoais, cartas e reclamações de clientes, pesquisas junto a clientes e conversas com outros vendedores.

Os relatórios dividem-se em planos de atividades futuras e resultados das atividades. O melhor exemplo do plano de atividades futuras é o *plano de trabalho*, apresentado pelos vendedores com uma semana ou um mês de antecedência. Esse plano descreve visitas e rotas planejadas, e a partir dele a *força de vendas* programa suas atividades. Além disso, informa à empresa onde os vendedores se encontram e propicia uma base de comparação entre planos e desempenho. Os vendedores podem então ser avaliados quanto à sua capacidade de “planejar seu trabalho e trabalhar com seu plano”. Às vezes os gerentes contatam vendedores individuais para sugerirem melhores planos de trabalho.

As empresas também estão começando a exigir que seus vendedores tracem *planos anuais de marketing para seus territórios*, delineando seus planos para obtenção de novas contas e o aumento de vendas das contas existentes. As formas variam muito – algumas pedem idéias gerais para o desenvolvimento de território, outras pedem estimativas detalhadas de vendas e lucros. Esses relatórios colocam os vendedores na posição de gerentes territoriais de marketing. Os gerentes de venda estudam esses planos territoriais, dão sugestões e usam-nos para desenvolver quotas de vendas.

Os vendedores descrevem suas atividades completas em *relatórios de visitas*. Esses relatórios mantêm o gerente de vendas informado sobre as atividades do vendedor, mostram o que está acontecendo com a conta de cada cliente e dão informações que poderão ser úteis em visitas futuras. Os vendedores apresentam também um *relatório de despesas*, para serem total ou parcialmente reembolsados. Algumas empresas solicitam ainda relatórios sobre novos negócios, sobre negócios perdidos e sobre atividades comerciais e condições econômicas.

Esses relatórios fornecem dados através dos quais a gerência poderá avaliar o desempenho da força de vendas, respondendo a perguntas do tipo: os vendedores estão fazendo poucas visitas por dia? Estão gastando tempo demais em cada visita? Estão gastando dinheiro demais com entretenimento? Estão fechando um número suficiente de pedidos a cada centena de visitas? Estão encontrando um número suficiente de clientes amigos?

### **Avaliação formal de desempenho**

A avaliação de desempenho se constitui um importante instrumento de análise para possibilitar ao gerente de vendas ajudar, retrainar, punir, demitir, bonificar ou promover seus vendedores. Nessa avaliação, que deve ser periódica e sistemática, o gerente de vendas procurará minimizar as deficiências de um vendedor em relação ao restante da equipe ou em relação a uma queda de rendimento do funcionário. Mas ela servirá também para constatar o bom desempenho do vendedor que se destaca e está acima da média. A empresa deve ter um cuidado especial para que as informações sejam as mais reais e fidedignas possíveis, colhendo-as de forma natural, sem apelos coercitivos e pressões desnecessárias. A idéia de ser avaliado não é sempre bem recebida, e algumas informações podem chegar deturpadas para a análise.

De posse dos relatórios dos vendedores e de outras informações internas e externas à empresa, o gerente de vendas avalia formalmente os membros de sua força de vendas. A avaliação formal produz quatro benefícios. Primeiro, a empresa deve desenvolver e comunicar padrões claros para julgar o desempenho. Segundo, deve coletar informações precisas de cada vendedor. Terceiro, os vendedores recebem um *feedback* positivo que os ajuda a melhorar seu desempenho futuro. Finalmente, os vendedores são motivados a desempenhar-se bem porque sabem que terão de reunir-se com o gerente de vendas para explicar seu desempenho.

Os gerentes de vendas também podem comparar o desempenho dos vendedores. Uma forma de avaliar é comparar e classificar o desempenho de venda de diversos vendedores, embora essas comparações possam ser falhas. Os vendedores podem ter desempenhos diferentes devido à diversidade de potencial de território, à carga de trabalho, ao nível de concorrência, ao esforço promocional da empresa e a outros fatores. Além

disso, geralmente as vendas não são o melhor indicador de realização. A administração deve interessar-se mais pela contribuição do vendedor para o lucro líquido, o que requer o estudo do composto de vendas de cada vendedor e das suas respectivas despesas.

Outra forma de avaliação de desempenho é comparar vendas correntes com vendas passadas, comparando o desempenho atual do vendedor com seu próprio desempenho passado. Isso deve dar uma indicação do progresso do profissional. Adicionalmente, o gerente de vendas também pode optar por uma avaliação qualitativa de vendedores. Uma *avaliação qualitativa* geralmente leva em conta o conhecimento que o vendedor tem da empresa, dos produtos, dos clientes, dos concorrentes, do território e de suas tarefas, diferentemente das *quantitativas*, que avaliam o vendedor pelos seus resultados numéricos. As características pessoais – modo de agir e de falar, aparência e temperamento – podem ser classificadas.

O gerente de vendas pode também examinar quaisquer problemas em termos de motivação ou cumprimento de metas. Cada empresa deve decidir o que é mais útil saber sobre os vendedores e deve comunicar esses critérios para que eles compreendam como seu desempenho é avaliado e, assim, se esforcem para melhorar.

## Atividade 1

Leia o texto e responda ao que se pede:

Abraham Lincoln, ex-presidente norte-americano, há mais de duzentos anos já dizia que “a maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns”. Muitos gerentes se perguntam constantemente: Como liderar com eficiência a minha equipe de trabalho? A empresa moderna precisa contar com um novo tipo de líder, um gestor de negócios que saiba motivar seus funcionários para alcançar objetivos comuns, com alta qualidade. Existem algumas características que o líder deve desenvolver para, com seu exemplo, ajudar as pessoas a se sentirem parte integrante de um time unido.

- Selecione, dentre as etapas descritas no texto, qual etapa entre os fatores de decisão gerencial citados anteriormente na aula você achou mais difícil e a mais fácil de o gerente de vendas implementar, no esforço de organizar os novos recursos humanos na empresa.
- Cite três características que você elege como desejáveis para o gerente de vendas sustentar se a sua orientação for buscar a excelência no tratamento como os novos vendedores.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*a. As etapas mais objetivas, mais concretas, tendem a ter uma compreensão mais clara, enquanto as etapas subjetivas são mais abstratas e dependem de variáveis contingenciais. A proposta é fazer você rever essas etapas para estudo.*

*b. Quaisquer três alternativas entre as descritas a seguir: estar aberto a mudanças; promover a colaboração no trabalho; valorizar e recompensar os bons vendedores; desenvolver talentos; minimizar as causas de desmotivação; assumir riscos; enfatizar a qualidade e a melhoria contínua; comunicar objetivos claramente; aprender com os erros; incentivar o treinamento e a educação continuada; exercer o papel de educador e multiplicador de conhecimentos e informações; incentivar ações orientadas para os resultados; saber ouvir; agir com ética etc.*

## PROCEDIMENTOS PARA O RECRUTAMENTO DE VENDEDORES

As principais decisões e atividades para recrutar e selecionar vendedores são o estabelecimento de políticas considerando a responsabilidade pelo recrutamento e seleção, definindo quem participará do processo e quem terá autoridade de tomar decisões de contratação, a análise do trabalho de vendas e a determinação do critério de seleção, a condução de uma análise de cargo, a descrição de cargos, a descrição das qualificações necessárias, a atração de um grupo de candidatos internos e externos e, finalmente, o desenvolvimento e a aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos por meio de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.

Como recrutar vendedores brilhantes, criativos, motivados e dispostos a permanecer no trabalho? O processo de recrutamento envolve uma série de atividades, desde a de decidir se serão contratados vendedores ou representantes autônomos até a de selecionar indivíduos para cargos específicos dentro da área de vendas.

Profissionais de marketing e gerentes de vendas precisam decidir se contratam suas próprias forças de vendas ou se utilizam *representantes de vendas autônomos*. Estes últimos, os representantes de vendas autônomos, também são conhecidos como força de vendas contratada, indireta ou independente, são vendedores especializados que atuam como contratados independentes e recebem por comissão. Exemplos disso são os consultores de vendas de companhias como a Natura ou a fábrica de filtros Europa.

O uso de representantes autônomos apresenta vantagens em muitas situações. Em primeiro lugar, permite que companhias pequenas e principiantes montem rapidamente sua força de vendas, ou, de outra forma, que você obtenha *cobertura bastante rápida, sem o pesado desembolso inicial necessário para manter uma força de vendas diretas*. Além disso, as companhias que atuam no exterior podem beneficiar-se do conhecimento dos representantes locais sobre a cultura empresarial do país. Entretanto, quando se utilizam representantes autônomos, os gerentes de vendas possuem menos controle sobre o desempenho de cada vendedor.

A contratação de uma *força de vendas própria* possibilita à companhia maior controle sobre a venda de seus produtos. Isso pode ser particularmente importante para produtos de alta tecnologia ou patenteados, em que a força de vendas necessita de conhecimento técnico detalhado.

Para comercializar seus sofisticados produtos de controle de movimento em 58 países, a empresa Parker Hannifin (<http://www.parker.com>) opera escritórios de vendas em locais que vão de Praga a Taipei. A alocação de pessoal em uma força de vendas, contudo, requer muito trabalho e dinheiro. A companhia precisa definir os tipos de pessoas que tendem a vender melhor seus produtos e descobrir como identificá-las. Em seguida, é preciso contratá-las, treiná-las e supervisioná-las, o que pode ser difícil. Se determinados vendedores não funcionarem, a companhia precisará arcar com a frustração e a despesa de demiti-los e procurar substitutos mais satisfatórios.

Os procedimentos para o recrutamento de vendedores são responsabilidade da empresa, com o acompanhamento direto do gerente de vendas. As etapas pertinentes para a efetivação do processo vão desde o reconhecimento e a identificação das necessidades da empresa, como a natureza da contratação (se direta ou indireta), o número de contratados, o tipo de remuneração (tema da Aula 6) etc., até a oferta e a divulgação da vaga ao mercado de trabalho.

Qualquer que seja a rota escolhida para montar a força de vendas, os gerentes de vendas precisarão encontrar vendedores para representar os produtos da organização. Para tanto, podem começar a prospecção simplesmente pedindo sugestões a seus contatos no setor. Se quiserem encontrar representantes autônomos experientes, os gerentes podem realizar uma sondagem em feiras comerciais ou veicular anúncios classificados em jornais locais. Algumas organizações, entre as quais a Amway e a Herbalife, utilizam a *venda em rede*, também conhecida como venda em múltiplos níveis, ou *network*. Nesse sistema, os representantes autônomos podem aumentar seus próprios ganhos recrutando e supervisionando outros representantes de vendas.

Venda em rede (marketing multinível ou marketing de rede) – é um sistema de distribuição, ou forma de marketing, que movimenta bens e/ou serviços do fabricante para o consumidor por meio de uma "rede" de contratantes independentes. É um sistema que elimina o "intermediário".

#### ANÁLISE DE CARGO

É a investigação de atividades, tarefas, responsabilidades e influências ambientais envolvidas no cargo, ao passo que *descrição de cargo* é um relatório detalhado das descobertas dessa investigação.

Antes de os gerentes de vendas avaliarem os candidatos às vagas, é preciso delinear claramente o tipo de pessoa procurada. Sistemáticamente, pode-se começar pelo entendimento do trabalho de vendas. Assim, o gerente de vendas prepara uma **ANÁLISE** e uma **DESCRIÇÃO DE CARGO**.

Com base na descrição de cargo, o gerente de vendas pode criar um perfil do candidato a vendedor – uma descrição das características ou qualificações ideais, que podem ser indicadores de habilidades como inteligência, aptidões verbais e habilidades matemáticas, além de um certo talento para vendas. Além disso, muitas organizações procuram certos traços de personalidade que consideram relacionados com o sucesso de vendas, como responsabilidade, sociabilidade, criatividade e elevada

auto-estima. Finalmente, o perfil poderia especificar certas habilidades, como conhecimento técnico do produto, capacidade para fazer uma apresentação de vendas eficaz e qualidades interpessoais. A partir daí, elabora-se uma série de testes para calcular esses requisitos. Esses testes ajudam a prever a capacidade de assumir as responsabilidades contidas na descrição de cargo e ajudam os gerentes de vendas a localizar as pessoas certas.

Os critérios que devem ser incluídos no perfil dependem em parte da natureza do produto vendido. A venda de produtos altamente técnicos, por exemplo, requer conhecimento sobre o produto e suas aplicações. No entanto, uma pesquisa constatou que os vendedores de maior sucesso possuem um foco que equilibra habilidades pessoais e habilidades para tarefas. Eles são competitivos e gostam de desafios, mas também são afetuosos, criativos e capazes de se relacionar bem com os outros. O vendedor ideal constrói uma boa relação emocional com o cliente, conhece perfeitamente o produto, pode identificar as necessidades do cliente do ponto de vista deste e, em última análise, torna-se *uma espécie de membro não-remunerado do quadro de funcionários de seu cliente*.

Para completar, as características ideais dos vendedores podem variar de país para país. Assim, os traços de personalidade ou habilidades para vendas que funcionam bem no Brasil podem ser obstáculo no Japão ou na Arábia Saudita. Um vendedor com estilo informal e amigável, por exemplo, pode deixar seus clientes brasileiros à vontade, mas passar por mal-educado em um país que dê mais importância à formalidade e ao tratamento impessoal.

## RECRUTAMENTO E SEUS TIPOS

Recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para ocupar cargos específicos dentro da organização. Nesse processo, a empresa convida candidatos comunicando e divulgando ao mercado oportunidades de emprego para abastecer seu processo seletivo. Cabe ao gerente de vendas o acompanhamento de todo o processo, pois o candidato deverá preencher um perfil esperado para uma vaga ociosa de contato direto com o gerente. O recrutamento pode ser de dois tipos: interno e externo.

O recrutamento é interno (RI) quando existe determinada vaga ociosa e a empresa procura preenchê-la através da reorganização dos seus empregados. Funcionários de outros setores, filiais, divisões etc. podem ser promovidos, transferidos ou, ainda, transferidos com promoção para aquela oportunidade anunciada. As principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno podem ser vistas no **Quadro 4.1**.

**Quadro 4.1:** Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens do RI	Desvantagens do RI
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.	1. Bloqueia a entrada de novas idéias, experiências e expectativas, favorecendo a rotina atual.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.	2. Enfraquece a renovação de funcionários, diminuindo as possibilidades de mais flexibilidade.
3. Incentiva a permanência dos funcionários e a fidelidade à organização.	3. Mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização.
4. Dispensa o trabalho de empresas de recrutamento.	

O recrutamento de vendedores também pode ser externo, quando atua sobre os candidatos que estão no mercado externo, com o objetivo de trazer para a organização experiências e habilidades não existentes em seu meio. Desta forma, esta modalidade de recrutamento atrai profissionais empregados em outras firmas, estudantes e desempregados.

Assim como o recrutamento interno, no recrutamento externo (RE) também podem ser observadas vantagens e desvantagens. As principais podem ser vistas no **Quadro 4.2**.

**Quadro 4.2:** Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens do RE	Desvantagens do RE
1. Introduz novos talentos, habilidades e expectativas na organização.	1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
2. Aumenta o capital intelectual.	2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	3. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
4. Incentiva a interação da organização com o mercado.	4. É mais custoso, demorado e inseguro que o RI.



## TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

As organizações podem dispor de várias técnicas de recrutamento disponíveis. É importante que as técnicas utilizadas filtrem o maior número de candidatos no processo de recrutamento, para que o processo de seleção de vendedores não seja muito “inchado”, demorado e custoso. Uma vaga típica vai atrair, em média, mais de cem currículos com um anúncio na internet. Para que o processo de recrutamento seja eficaz, ele deverá eliminar o maior número possível de curiosos e pessoas que não fazem parte do perfil de vendedor desejado. As principais técnicas de recrutamento de vendedores são:

- anúncios em veículos (jornais, revistas, *sites* etc.) especializados;
- utilização de agências de recrutamento (operadas pelo governo, associadas com organizações não-lucrativas, particulares ou privadas);
- contato com escolas, universidades e agremiações (conselhos regionais, associações de ex-alunos, diretórios acadêmicos, centro de integração empresa-escola etc.);
- cartazes ou anúncios em locais visíveis;
- apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
- consulta aos arquivos de candidatos já recrutados anteriormente;
- banco de dados de candidatos.

## Atividade 2

**Leia o anúncio a seguir e responda ao que se pede:**



**Vaga 5 - Cargo: Analista de Vendas Jr.**

Descrição das atividades: rotina administrativa de vendas, suporte aos clientes sobre seus pedidos, dando apoio aos negócios. Interface entre cliente, área comercial e diretoria, entre outras.

Requisitos: experiência mínima de 2 anos na área administrativa de vendas, relacionamento com clientes em geral, suporte a área comercial. Superior completo em Administração, Marketing ou Comércio Exterior. Desejável conhecimento em SAP. Imprescindível inglês fluente.

Local de trabalho: São Paulo. Encaminhar currículo urgente com pretensão salarial para [equiperh@gestaohumana.com.br](mailto:equiperh@gestaohumana.com.br) com a sigla ANALISTA DE VENDAS.

Sobre esse anúncio, o que é correto afirmar? Marque V para verdadeiro e F para falso sobre as proposições descritas a seguir, justificando as proposições falsas. O anúncio foi retirado do site <http://www.queroumemprego.com/page/9/>, acesso em 10.fev.2008.

- a. ( ) O anúncio trata de uma campanha de recrutamento de vendedores.
- b. ( ) As atividades descritas anteriormente não serão as desenvolvidas no dia-a-dia dos vendedores.
- c. ( ) Pedir que o candidato especifique a pretensão salarial significa que a empresa contratará aquele candidato que se satisfizer com o menor salário.
- d. ( ) Este recrutamento é do tipo externo.
- e. ( ) A técnica de recrutamento utilizada foi a consulta ao banco de dados de candidatos.
- f. ( ) As vantagens de uma campanha desta natureza é que a nova contratação introduzirá um novo talento na empresa e renovará a cultura organizacional.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

- a. ( V ); b. ( F ); c. ( F ); d. ( V ); e. ( F ).
- b. A descrição das atividades do cargo é um relatório detalhado que irá retratar, com exatidão, as atividades exercidas pelos vendedores no seu dia-a-dia.
- c. As empresas procuram pagar um salário justo ao seus funcionários. O funcionário que for contratado ganhará um salário compatível com as suas funções e com os outros funcionários do setor, não o "menor salário possível". A empresa apenas quer saber se as expectativas do candidato estão dentro de uma faixa de remuneração que os funcionários contratados poderão receber pelo desempenho de suas atividades.
- e. A técnica utilizada foi anúncio em veículos especializados.

## PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO DE VENDEDORES

O recrutamento atrairá muitos candidatos, dentre os quais a empresa deve selecionar os melhores. O procedimento de seleção pode variar desde uma simples entrevista informal até longos testes e entrevistas. Muitas empresas aplicam diversas técnicas combinadas a candidatos a vendedores para avaliar a sua aptidão para venda, capacidade analítica

e organizacional, traços de personalidade e outras características. Os resultados dos testes contam muito em empresas de grande porte, como IBM, Prudential, Procter & Gamble e Gillette. A Gillette afirma que os testes reduziram as demissões em 42% e apresentaram boa correlação com o desempenho dos novos vendedores. O gerente de vendas deve estar atento a isso. Esses resultados correspondem a apenas uma informação dentro de um conjunto que engloba características pessoais, referências, histórico profissional e reações durante as entrevistas.

A ZS Associates recentemente analisou 50 estudos transacionais de porte de força de vendas para determinar o impacto relativo das decisões quanto a este aspecto e à alocação de recursos para a força de vendas. A análise revelou que 71% de qualquer ganho poderia resultar de melhor alocação de recursos e apenas 29% de um melhor porte. É melhor trabalhar de forma mais inteligente do que trabalhar mais duro.

Depois que os gerentes de vendas identificaram os candidatos e decidiram os critérios pelos quais procurá-los, estão prontos para selecioná-los. As técnicas básicas são a análise de currículos ou formulários de inscrição dos candidatos, a aplicação de testes de personalidade ou de aptidão e as entrevistas, de responsabilidade do RH.

Muitos gerentes de vendas possuem suas próprias técnicas de seleção. Alguns realizam várias entrevistas detalhadas com o candidato a fim de definir território, responsabilidades e assim sucessivamente, e depois pedem a eles que definam o que esperam realizar no trabalho durante um certo período de tempo. Outros dão aos candidatos produtos e informações sobre a companhia, pedindo-lhes que façam uma apresentação de vendas uma semana depois. Alguns gerentes fazem os candidatos viajarem com representantes da companhia em visitas de vendas durante um dia, e depois pedem para os representantes fazerem um relato sobre habilidades, atitudes, motivação dos candidatos e assim por diante.

Todos esses testes se destinam a colocar os candidatos em ação para avaliar a eficácia com que realizarão o trabalho. Essas situações também dão aos futuros vendedores a chance de decidir se realmente querem atuar naquela área ou empresa. Afinal, tanto os gerentes de vendas como os candidatos a vendedores desejam um bom relacionamento.

Muitas mulheres achavam que vender era uma atividade apenas para homens. Algumas pesquisas mostram que, no mercado norte-americano, 28% das pessoas que hoje vendem produtos industriais são mulheres. Elas respondem por uma porcentagem muito maior na força de vendas de alguns setores, como o têxtil e o de ferramentas (61%), serviços bancários e financeiros (58%), comunicações (51%) e editoração (49%).

Portanto, selecionar vendedores é buscar as pessoas certas para os lugares certos. Uma das mais difíceis tarefas da gerência de vendas é, sem dúvida, selecionar para admitir, treinar, desenvolver e promover um dos prováveis futuros executivos da empresa. A seleção final deve ser feita após meticuloso planejamento das tarefas a serem executadas, das competências apresentadas pelos candidatos, do potencial para crescimento e das demais características demonstradas nos testes e nas entrevistas. Além das competências, deve-se estar atento para a vontade que o candidato demonstra de ingressar na empresa e para a admiração que tem por ela. Após os processos de recrutamento e seleção, a palavra final de admissão do candidato deve ser dada somente após o devido exame médico admissional. Um resumo de todo o processo pode ser visualizado na **Figura 4.1**:



**Figura 4.1:** Agregação de novos talentos à força de vendas.

Há uns vinte anos, antes destes novos desenho organizacional e modelo de gestão, a decisão para a contratação do candidato era discriminada, requisitada, acompanhada e decidida pela direção da empresa. Atualmente, entende-se que o gerente de vendas deve ter uma maior autonomia e um crescente poder de decisão sobre todo o processo. Enfim, será com o gerente, dentro de sua equipe e compartilhando os mesmos objetivos organizacionais e metas estipuladas, que o vendedor irá trabalhar.

Cabe primariamente ao gerente de vendas agora decidir quanto ao preenchimento do cargo vago, quanto às características básicas dos candidatos, entrevistá-los, avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas e, por último, decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos mesmos.

## TÉCNICAS DE SELEÇÃO

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de demonstrações de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. As grandes empresas sempre combinam duas ou mais técnicas de seleção, geralmente ao longo de três a cinco fases distintas. As principais técnicas de seleção são: *entrevista de seleção*; *provas de conhecimento ou capacidade*; *testes psicométricos*; *testes de personalidade e técnicas de simulação (ou dinâmicas de grupo)*. Essas são técnicas de responsabilidade do RH.

É interessante entender algumas das principais razões a respeito do insucesso de vendedores, para não menosprezá-las no momento do recrutamento e seleção. Essas características são: pouca habilidade em ouvir, incapacidade de planejar e priorizar suas atividades, desperdício de tempo, falta de esforço, falta de habilidade em determinar necessidades dos clientes, falta de planejamento para apresentação de vendas, conhecimento inadequado sobre produtos e serviços, insistência, falta de confiabilidade, conduta não-profissional e otimismo ilimitado com o cliente. Uma seleção bem-feita tende a antecipar deficiências e falta de habilidade, facilitando a tomada de decisão por parte do gerente.

### Atividade 3

Utilizando os procedimentos e técnicas de relação de vendedores, responda ao que a empresa (a) e o novo funcionário (b) podem esperar de um processo de seleção bem realizado pelo gerente de vendas?

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*a. A empresa observa redução do tempo total do processo, economia de dinheiro, maior flexibilidade e tempo livre do gerente de vendas, economia em campanhas de treinamento de vendedores, menor rotatividade de pessoal, equipes de vendas mais integradas, maior qualidade de vida do empregado, melhor aproveitamento das habilidades do novo funcionário. Isso evita surpresas desagradáveis.*

*b. O funcionário se sente mais motivado por ter metas claramente executáveis, uma vez que a empresa sabe quais são as suas aptidões e destrezas. Há menor índice de rejeição da atividade ou da empresa, maior qualidade de vida no trabalho, maior tempo médio de permanência no emprego, melhor remuneração.*

## AValiação e Controle dos Novos Vendedores

Após o processo de agregar pessoas à organização, que compreende os subprocessos de recrutamento e seleção de vendedores, outro grande desafio do gerente de vendas é avaliar o desempenho dos novos vendedores. Algumas empresas fixam metas iniciais mais brandas e são mais tolerantes quanto à adaptação do novo funcionário, outras já consideram que o processo de seleção foi suficientemente esclarecedor para a escolha de um vendedor que suportará a pressão, como outro membro qualquer da equipe. Os resultados alcançados pelos novos vendedores serão indicadores do seu desempenho, e isso afetará o seu nível de cobrança também.

Na averiguação dos resultados do período estipulado (um mês, um bimestre, dois trimestres etc.), o gerente de vendas observará o quanto do resultado do vendedor foi influenciado pelo seu esforço pessoal e o quanto as condições fora de seu alcance (que são variáveis incontroláveis para ele) foram determinantes para o alcance das metas, ou não. Essa questão é de fato o desafio que gestores de venda enfrentam.

Embora exista uma crença de que o controle sobre os vendedores possa impactar negativamente no desempenho de vendas, estudos recentes têm mostrado aspectos positivos do acompanhamento próximo à força de vendas, levando a maior desempenho e também satisfação, comprometimento, diminuição de hiatos de expectativa e conflitos de papéis existentes.

Uma análise de vendas envolve coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Isso pode ser feito checando a evolução temporal dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internas e externas. Variáveis de avaliação podem ser divididas entre medidas de *input* (entradas) e *output* (saídas) ou ainda a combinação de ambas, que são os índices de vendas.

Além das medidas apresentadas anteriormente, podem ser desenvolvidas medidas subjetivas, moldadas pelo gerente, a respeito do trabalho dos vendedores com o objetivo de enriquecer ainda mais a sua avaliação. Os critérios que podem ser usados são o conhecimento do vendedor em relação à empresa, seus produtos e suas atividades, administração do território (planejamento de visitas, controle de despesas, entre outros), relações com a empresa e consumidores e características pessoais.

## CONCLUSÃO

A responsabilidade primária de dimensionar, selecionar, escolher, contratar, treinar e supervisionar a força de vendas deve ser do gerente de vendas, segundo a sua disponibilidade de tempo e as alocações de recursos destinados a cumprir as metas traçadas pela empresa.

Através do recrutamento, o gerente de vendas divulga as vagas que as empresas querem ocupar. O recrutamento de vendedores acontece quando a empresa está em expansão, quer renovar o seu quadro de pessoal, precisa de vendedores com conhecimentos técnicos específicos, quer atuar em novos mercados ou em áreas geográficas distintas etc.

A seleção de vendedores permitirá a escolha do candidato mais apropriado para executar as funções de determinado cargo. Muitas vezes o candidato que melhor se enquadra na vaga não é o mais experiente, o mais instruído ou o mais falante. Algumas características menos objetivas podem ser averiguadas com a utilização da combinação das técnicas de seleção.

O processo de agregar vendedores permite à organização um melhor aproveitamento da força de vendas, o desenvolvimento da equipe, a renovação da cultura organizacional, o aumento do potencial de capital intelectual, o incentivo da interação da empresa com o mercado e a economia de tempo e de dinheiro para a firma.

## Atividade Final

Veja a figura, leia o texto a seguir e responda ao que se pede:



Em uma entrevista na edição 857 da revista *Exame*, o então diretor da empresa O Boticário, João Luís Carvalho, comentou: “Desafios atuais demandam talento criativo e soluções inovadoras (...) o capital humano influencia de fato o valor da marca e dos produtos.”

O objetivo de toda empresa é extrair o melhor de cada colaborador e transformar essa vocação em estratégia. A organização está refletida na conduta e nas práticas de cada colaborador. Potencializar o desempenho de cada funcionário, através de treinamento, desenvolvimento, alocação de recursos etc., é ter em vista ganhos de longo prazo para a empresa e para o funcionário. Com esse pensamento, o gerente de vendas deve procurar administrar os recursos humanos de sua equipe de modo que os interesses da empresa estejam alinhados com a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

Com seus conhecimentos adquiridos nesta aula, explique por que é tão importante que o gerente de vendas tenha essa preocupação também na hora de contratar novos funcionários e como os procedimentos corretos auxiliam a minimização de erros.

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Novos funcionários exigem novas responsabilidades, e muitas vezes a firma está precisando atender um novo mercado, um pico de demanda, atuar em um novo território etc, onde a chance de erro deve ser mínima, devido à urgência do processo. Os processos corretos de recrutamento e de seleção de vendedores possibilitarão divulgar as vagas nos canais certos e para um público específico, assim como escolher candidatos mais próximos a um perfil tencionado pela organização. O gerente de vendas deve ter em mente que, se a escolha for mal feita, a contratação dos novos vendedores poderá afetar a motivação dos mais antigos, reduzir o seu tempo livre, exigir um acompanhamento presencial intenso, custará dinheiro e tempo também para a empresa, mais tempo de treinamento e poderá resultar em uma possível demissão no futuro. Os procedimentos de recrutamento e seleção servem como uma espécie de filtro para que os candidatos escolhidos mais se aproximem das expectativas do gerente e da empresa.*



**RESUMO**

Os fatores que influenciam as decisões dos gerentes de vendas, de contratar e manter os recursos humanos na empresa, são: a estrutura da força de vendas, o composto da força de vendas, a escolha do vendedor apropriado, o recrutamento e a seleção de vendedores, o fator tempo na função de treinamento de vendedores, a supervisão dos vendedores, o monitoramento dos vendedores e a avaliação formal de desempenho.

Recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para ocupar cargos específicos dentro da organização, interessados em uma oportunidade de emprego. O recrutamento de vendedores à força de vendas pode ser interno ou externo.

As principais técnicas de recrutamento são: anúncios em veículos especializados; utilização de agências de recrutamento; contato com escolas, universidades e agremiações; colocação de cartazes ou anúncios em locais visíveis; apresentação de candidatos por indicação de funcionários; consulta aos arquivos de candidatos já recrutados anteriormente e banco de dados de candidatos.

Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo, após o processo de recrutamento, obtendo informações a respeito dos candidatos. As principais técnicas de seleção são: entrevista de seleção; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicométricos; testes de personalidade e técnicas de simulação (ou dinâmicas de grupo).

**INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, apresentaremos o tema motivação e como o gerente de vendas consegue reunir elementos motivacionais para que a força de vendas atinja suas metas.



# Motivação em vendas

AULA

5

## Meta da aula

Mostrar como a motivação pode ser utilizada como estímulo e satisfação às necessidades dos indivíduos dadas pelos agentes, para permitir alcançar altos níveis de produtividade, gerando funcionários automotivados e motivadores.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar a origem da motivação nos funcionários, se interna, externa ou ambas ao mesmo tempo;



reconhecer a contribuição de cada teoria motivacional para o ambiente organizacional;



avaliar o poder de motivação do gerente sobre a possibilidade de punir ou de recompensar os funcionários em uma organização.

## INTRODUÇÃO

Um vendedor de sucesso não pode se dar por vencido diante das primeiras dificuldades e objeções. Ao contrário, é preciso encará-las como possibilidades de novos negócios, contornando todo e qualquer obstáculo com naturalidade e energia. A objeção é muito importante para o vendedor, pois é neste momento que se estabelece uma relação de confiança e empatia com o cliente, caso o vendedor sane a dúvida ou a insatisfação deste. O vendedor também se sente confiante quando consegue esclarecer as dúvidas dos clientes com sucesso, mas fica frustrado quando não consegue. Compreender as razões para a criação desse mecanismo (satisfação/frustração) é ter sempre em vista que se trata de um eterno conflito para os indivíduos e as organizações. Na situação anterior, é comum ouvirmos que o vendedor bem-sucedido é um profissional que está sempre motivado ou, quando não é muito assertivo, torna-se desmotivado. Mas o que é motivação? Será que está presente em todos, e os indivíduos a possuem com a mesma intensidade? É possível que alguma pessoa motive outra ou a motivação é sempre ou somente interna? Talvez a melhor forma de começar esse tema seja dizendo o que motivação não é. Muitas pessoas vêem, incorretamente, motivação como um traço pessoal – isto é, alguns a têm e outros, não. Não é isso.

As nossas ações implicam muitas vezes escolhas, que serão satisfeitas ou não. Procuramos alcançar metas e podemos fazê-lo energicamente ou sem muita determinação. Motivação é a palavra que designa esse processo comportamental. Motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Na prática, alguns gerentes rotulam como preguiçosos empregados que parecem não ter motivação. Esse tipo de rótulo pressupõe que um indivíduo é sempre preguiçoso ou nunca tem motivação. O conhecimento de motivação nos diz que isto não é verdade. A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Certamente, indivíduos diferem em seus impulsos motivacionais básicos. Mas o mesmo empregado que se sente logo entediado por participar de uma reunião de trabalho no início da semana poderá ficar horas em uma reunião social, com amigos, falando sobre assuntos que gosta de divagar sem se sentir nem um pouco entediado. (Você pode ler uma revista ou um romance de uma só vez e, no entanto, achar difícil ler um livro didático por mais de trinta minutos).

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Hoje não é mais assim!

É preciso motivar o colaborador! Saber o que ele quer e permitir que ele trabalhe satisfeito. O gestor deverá ter em mente que uma equipe motivada reduz, basicamente, quatros grandes problemas organizacionais presentes dentro de uma equipe (quanto mais uma equipe tão heterogênea quanto a de vendas): a alta rotatividade de pessoas, a insatisfação no exercício do trabalho, a queda de produtividade e o alto índice de absenteísmo na empresa. Assim, enquanto analisamos o conceito de motivação, tenha em mente também que o nível de motivação varia entre os indivíduos, nos diferentes momentos da vida do funcionário e também em diferentes cargos ocupados nas organizações.

## MOTIVAÇÃO

Etimologicamente, motivação é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, dando origem a um comportamento específico. A palavra “motivação” vem do verbo latino *movere*, que significa “mover”. É, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de produzir nele um comportamento orientado.

**MOTIVAÇÃO** é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições. Em se tratando de vendedores, a motivação é o ímpeto que os mantém produtivos ano após ano. Até que ponto os vendedores de sucesso permanecem motivados? A resposta é que eles gostam do desafio de trabalhar com clientes e de serem bem remunerados por sua habilidade em gerar negócios por meio de criatividade, conhecimento, confiança e integridade. Por motivar seus vendedores, os gerentes de vendas precisam tratá-los como colaboradores. Esses esforços exercem impacto máximo quando incluem o pessoal de apoio, além dos diretamente empenhados nas vendas.

### MOTIVAÇÃO

Em Administração, pode-se definir motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.



As letras e as músicas do cantor e compositor Gonzaguinha são utilizadas com frequência para treinamentos e reuniões organizacionais, principalmente quando o tema é motivação. Uma canção, em especial, "O que é, o que é?" (Disponível em <http://letras.terra.com.br/gonzaguinha/463845>), muitas vezes abre essas reuniões por causar uma incrível sensação de bem-estar coletiva. Você acredita que a música, de forma geral, no ambiente de trabalho ou utilizada como tema de reuniões pode motivar os funcionários? Muitas empresas acreditam que sim! É comum nas firmas que haja uma rádio local, ou seja, que seja sintonizada uma rádio com programação conhecida, com músicas calmas e suaves, que transmita uma harmonia com o trabalho realizado, administrada pelo RH da empresa. O repertório escolhido não pode ser suave demais para não dar sono aos funcionários e nem agitado demais para gerar desconforto.

O volume também deverá ser uma preocupação constante do RH. Em geral, o resultado é bem positivo e ajuda a deixar o clima organizacional mais agradável. Você poderá usar essa dica também em sua equipe, no futuro. Segue a letra de "O que é, o que é?":

Eu fico com a pureza da resposta das crianças / É a vida, é bonita  
e é bonita... / Viver! / E não ter a vergonha de ser feliz / Cantar  
e cantar e cantar / a beleza de ser um eterno aprendiz... / Ah  
meu Deus! / Eu sei, eu sei que a vida devia ser bem melhor e  
será / Mas isso não impede que eu repita / É bonita, é bonita  
e é bonita (...).

Segundo Robbins (2000), motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Enquanto a motivação geral está interessada no esforço em direção a qualquer meta, estreitaremos o foco para metas

organizacionais a fim de refletir nosso interesse singular em comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos-chave em nossa definição são: *esforço*, *necessidades* e *metas organizacionais*.

O elemento *esforço* é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho, a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização. Portanto, devemos considerar a qualidade do esforço, bem como sua intensidade. O esforço que é direcionado e coerente com as metas da organização é o tipo que vamos buscar. Finalmente, trataremos a motivação como um processo de satisfação de necessidades.

Uma *necessidade*, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais, que, se alcançados, satisfarão à necessidade e levarão à redução da tensão.

Portanto, pode-se dizer que empregados motivados estão num estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles empregam esforço. Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se esse esforço levar à satisfação da necessidade com sucesso, a tensão será reduzida. Mas, como estamos interessados em comportamento no trabalho, esse esforço de redução de tensão deve ser também orientado às *metas organizacionais*. Por isso, inerente à nossa definição de motivação está a exigência de que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização.



**Figura 5.1:** O processo de motivação.  
Fonte: ROBBINS (2002, p. 286).

Quando isso não ocorre, podemos ter indivíduos empregando altos níveis de esforço que, na verdade, agem contra os interesses da organização. Isso, a propósito, não é tão raro. Por exemplo, alguns empregados gastam, regularmente, muito tempo conversando com amigos no trabalho a fim de satisfazer a suas necessidades sociais. Há um elevado nível de esforço, mas que não está sendo orientado produtivamente.

Existe, é claro, uma variedade de formas de mobilizar pessoas, desde ameaçá-las com punições de diversas formas até induzi-las a recompensas financeiras. É muito difícil conquistar metas e objetivos se *motivação* simplesmente não existe em nosso vocabulário. Os objetivos gerais da motivação dentro da organização são: encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa; estimular os empregados a produzir mais, a desempenhar suas funções com eficácia e encorajá-los a permanecer na empresa.

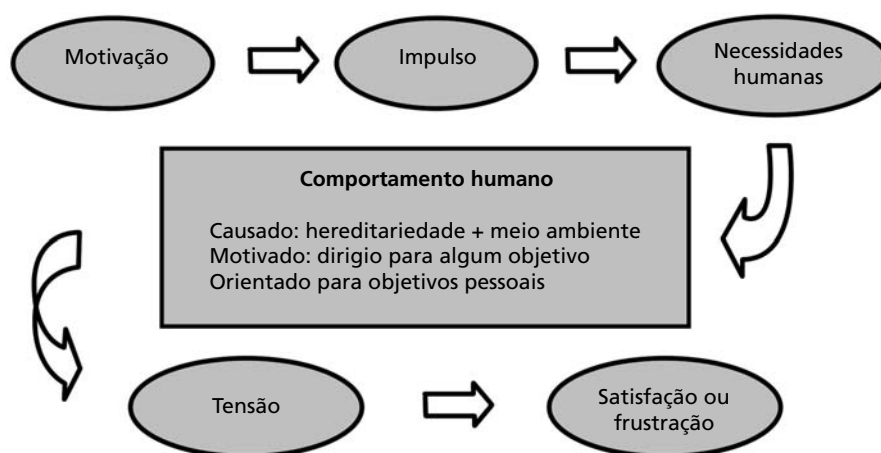
## CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional se concretiza com o surgimento de uma necessidade. Toda vez que ela surge, rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou uma ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente. Essas são as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.



Um vídeo que está fazendo muito sucesso há alguns meses na Internet é o da personagem Joseph Climber, criado pela companhia de teatro Os melhores do mundo e disponível no site de compartilhamento de vídeos Youtube (Disponível em <http://br.youtube.com/watch?v=h5djzipafa>). Joseph Climber é a personificação da motivação, de forma bem-humorada, e uma utopia de como gostaríamos que os nossos colaboradores reagissem diante das inevitáveis variáveis e dos imprevistos do ambiente organizacional. Veja o vídeo e tente fazer uma correlação, passo a passo, com os elementos do ciclo motivacional.





**Figura 5.2:** Ciclo motivacional.

No ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ou será satisfeita. Pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, represada no organismo, procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Quando a necessidade não é satisfeita, e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

Existe um contraponto à parte do que foi exposto até aqui. Alguns estudiosos (a minoria) acreditam que ninguém motiva ninguém e que a motivação vem apenas de dentro de cada um. Um dos defensores mais enfáticos dessa teoria, o estudioso Earnest Archer escreveu o artigo "O mito da motivação", no qual defende suas idéias de que há uma confusão em relação aos termos e às aplicações destes. Archer é bem incisivo quando diz:

A tarefa de induzir comportamento positivo deverá tornar-se mais fácil, caso o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comportamento seja claramente compreendido. Um mito persegue a profissão do administrador – o mito da motivação. No centro deste mito existem cinco interpretações errôneas básicas: (1) a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra; (2) a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação; (3) a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente; (4) a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e (5) a crença de que fatores de satisfação sejam a mesma coisa (ARCHER, 1998, p. 23).

Segundo Archer, *op. cit.*, existe algo de traiçoeiro na idéia de que os motivadores e os fatores de satisfação sejam a mesma coisa. Ele acredita que a necessidade atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Para ele, motivação é definida como uma inclinação para a ação, que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz a uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou a eliminação dela. Dentro do contexto dessas definições, um motivador e um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro, segundo afirma. Archer acrescenta:

Uma das razões pelas quais o mito da motivação se propaga diz respeito ao fato de que aquilo que satisfaz a uma necessidade humana, freqüentemente, é visto como a própria necessidade. Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia sempre que a sede é sentida, há uma tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que se referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “Eu necessito de água”.

Esta é uma expressão corriqueira usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode ser uma necessidade, mas sim um fator de satisfação da necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover-se ou agir. O motivador é a sede e não a água. Caso se colocassem vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isto não a motivaria a beber a água. Este argumento diz que é a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade (ARCHER, 1998, p. 24).

Archer sustenta que a água, por exemplo, não é uma necessidade, portanto, nem um motivador, e sim um fator de satisfação de necessidade e que os fatores de motivação são as antíteses das necessidades, pois as eliminam. Afirmar ainda que o que uma pessoa faz não é motivar outra pessoa, mas sim satisfazer ou contrasatisfazer a uma necessidade do outro. Diz que todas as motivações são intrínsecas ao indivíduo, logo motivações e necessidades não podem ser adquiridas do ambiente para a pessoa.

Lógico que muitas lacunas não são explicadas por esse modelo, como, por exemplo: como as necessidades que surgem a partir do meio (fenotípicas), culturais e contingenciais serão satisfeitas? Ou como a administração ou outros indivíduos não conseguem influenciar outros a terem necessidades? Imagine, para ilustrar, um fumante iniciante que começa a fumar sempre que seus colegas de faculdade lhe oferecem cigarros. Se continuar com este hábito, com o passar do tempo, ele terá a “motivação” de comprar cigarros por conta própria, já que a quantidade ofertada não mais lhe satisfará, logo, algo extrínseco o induziu a ter uma necessidade e, posteriormente, uma motivação.



Algumas idéias do artigo "O mito da motivação" (presentes no livro *Psicodinâmica da vida organizacional*, da editora Atlas) podem ser acessadas em [http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh\\_03.shtml](http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh_03.shtml). O narrador Hamilton Bueno é defensor deste tipo de pensamento.

## Atividade 1

Você acha que um gerente pode motivar algum funcionário a ser mais produtivo ou comprometido com as causas da empresa ou as pessoas só podem ser motivadas por elas mesmas? Será que motivação vem sempre ou somente de dentro da pessoa? Qual a sua opinião? Responda e fundamente a sua resposta.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Esta questão sobre motivação é bastante polêmica. Se você acredita que as pessoas podem ser motivadas por outros, a sua base teórica é fundamentada na crença de que o meio em que a pessoa vive pode induzi-la a ter necessidades. Essas necessidades podem ser atendidas ou não, gerando satisfação ou frustração. No ambiente organizacional, o gestor poderia ser um facilitador, quando bom observador, do caminho a se trilhar para deixar os funcionários satisfeitos. Se você acredita que as pessoas só podem ser motivadas por elas mesmas, então suas idéias refletem o pensamento de Archer. Desta forma, como gerente, você deverá procurar desenvolver as pessoas para que elas se conheçam melhor e busquem a motivação a partir da contra-satisfação de suas necessidades.*

## PRIMEIRAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

A década de 1950 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três teorias específicas foram formuladas durante esse período, e, embora fortemente atacadas, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado. São a *teoria de hierarquia de necessidades*, a *Teoria X* e a *Teoria Y*, e a *teoria de motivação-higiene*. Conforme será exposto, existem alguns fundamentos que justificam o estudo dessas teorias, por, pelo menos, duas razões: (1) elas representam a base da qual as teorias contemporâneas nasceram e (2) gerentes em exercício geralmente usam essas teorias e sua terminologia para explicar a motivação do empregado.

## Teoria de hierarquia de necessidades

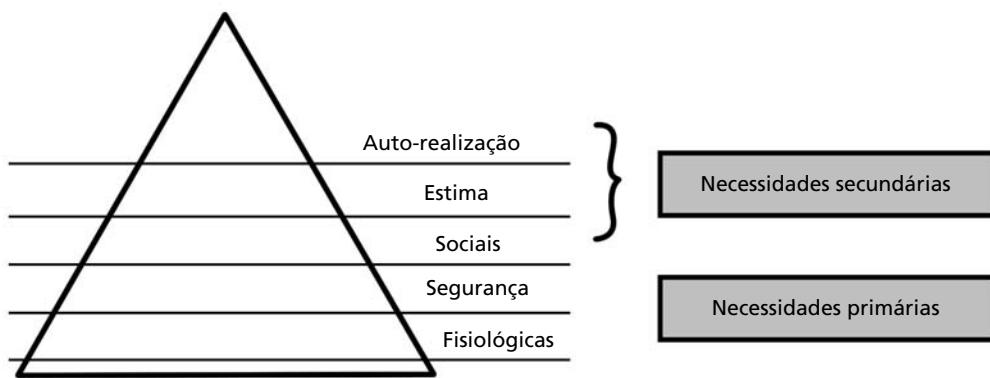
É provavelmente seguro dizer que a mais conhecida teoria de motivação seja a da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow. Sua teoria possivelmente recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação, já que classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para os administradores. Maslow defendia que a insatisfação é um estado natural do ser humano. O homem fica satisfeito momentaneamente, retornando sempre ao seu estado natural, que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas, ele desfrutará do estado de satisfação com mais frequência, e o grupo estará com o moral elevado.

Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, divididas em dois blocos: *primárias e secundárias*. De acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer à necessidade que para eles estiver preponderante, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes de o indivíduo desejar satisfazer a uma necessidade no próximo nível acima.

- *Necessidades primárias*: mais da natureza animal do homem do que da natureza humana. Variam de intensidade de indivíduo para indivíduo.
- *Necessidades secundárias*: traduzem as necessidades da mente e do espírito.

Muito mais complexas de serem entendidas.

Uma conclusão óbvia da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para se alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e as suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes de os administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. Esta é uma dica importante para os futuros gestores! Se os seus colaboradores se sentem ameaçados em suas necessidades primárias, não adiantará nenhuma ação da empresa para motivá-los antes de focalizarem o ponto que os incomoda.



**Figura 5.3:** Pirâmide das necessidades de Maslow.  
Fonte: Adaptado de MASLOW, 2001.

As necessidades primárias são subdivididas em *necessidades fisiológicas* e *necessidades de segurança*. As necessidades secundárias são subdivididas em *necessidades sociais*, *necessidades de estima* (ou auto-estima) e *necessidades de auto-realização*. Vejamos:

1. *Necessidades fisiológicas*: têm maior força até que sejam satisfeitas, por exemplo, a necessidade por oxigênio, alimento, sono, abrigo, desejo sexual etc. Dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie.
2. *Necessidade de segurança*: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Constituindo a busca de um mundo ordenado e previsível. O ser humano procura livrar-se do perigo daquilo que o ameaça, por exemplo, proteger-se de animais selvagens, crimes, assaltos, guerras, doenças, ambiente de trabalho perigoso, desorganização social, ações arbitrárias de outrem, segurança no futuro (emprego, aposentadoria), incertezas etc.
3. *Necessidades sociais*: o homem é um ser social, por isso têm necessidades de pertencer a grupos e ser aceito por eles (família, amigos, outros grupos de relacionamento afetivo e de apoio emocional). Essas necessidades são relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição e participação podem levar o indivíduo à adaptação social ou não.

4. *Necessidade de estima*: o ser humano precisa fazer uma avaliação positiva de si próprio para que ele possa se respeitar e estimar. Ela faz a pessoa sentir-se confiante, valoroso, forte, capaz e útil. Essa necessidade está relacionada com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos, conduzindo a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, buscando a admiração e aprovação pelos outros. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.
5. *Necessidade de auto-realização*: procurar ser aquilo que se pode ser. Traduz-se na necessidade ou desejo de cumprir ou realizar o próprio potencial. Essa necessidade está relacionada com a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Geralmente se expressa por meio do desejo de tornar-se mais do que é, de vir a ser tudo aquilo que se pode ser.

Maslow aborda dois pontos interessantes que se destacaram como bases da sua teoria. Primeiro, um nível de necessidade só poderá ser satisfeito se o nível imediatamente inferior for atendido (ver pirâmide, **Figura 5.3**); se uma de nossas necessidades mais fortes (mais baixas na pirâmide) estiver ameaçada também, nós descenderemos correndo os degraus da hierarquia para defendê-la. Por exemplo: você não vai se preocupar com *status* (veja em “estima”), se estiver passando fome (veja em “fisiológica”). Segundo, uma necessidade satisfeita pára de motivar. Quando uma área de necessidade é atendida, as pessoas envolvidas se dão conta de outra série de necessidades em seu interior. Estas, por sua vez, começam a motivá-las.

## Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas concepções opostas de administração, baseando-se em pressuposições acerca da natureza humana: a Teoria X, a tradicional (também chamada de negativa), e a Teoria Y, a moderna (também chamada de positiva). Depois de ver a forma pela qual gerentes lidavam com empregados, McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

### Teoria X

Concepção tradicional de administração que se baseia em convicções incorretas sobre o comportamento humano, que diz que o ser humano não aprecia o trabalho, prefere ser dirigido, evita responsabilidades e busca, antes de tudo, segurança; por isso, precisa ser controlado e mesmo ameaçado com punições para que seja orientado no sentido dos objetivos da organização. De acordo com a Teoria X, as quatro pressuposições dos gerentes são:

1. Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
2. Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

### Teoria Y

É a moderna concepção de administração que se baseia em premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, que diz que o ser humano pode se autodeterminar na busca dos objetivos da empresa, desde que apoiado com autonomia para tal e com um estilo participativo e democrático, baseado nos valores humanos. Em contraste com as visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, McGregor enumerou as quatro pressuposições positivas, que ele chamou de Teoria Y:

1. Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.



As implicações motivacionais dessa teoria são que a Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos, enquanto a Teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. O próprio McGregor acreditava que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Conseqüentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho.

### **Teoria motivação-higiene (ou dos dois fatores)**

A teoria motivação-higiene foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, na crença de que a relação de um indivíduo com seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a esse trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do indivíduo. Herzberg investigou a questão: “o que as pessoas querem de seus trabalhos?” Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Essas respostas foram tabuladas e categorizadas.

Das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram significativamente diferentes daquelas dadas quando elas se sentiam mal. Fatores intrínsecos, como realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento, parecem estar relacionados com satisfação no trabalho. Quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos, como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Os dados sugerem, diz Herzberg, que o oposto de satisfação não é insatisfação, como tradicionalmente se acreditava. Remover características insatisfatórias de um trabalho não faz o trabalho necessariamente satisfatório. Ele propõe que suas descobertas indicam a existência de um contínuo duplo: o oposto de “satisfação” é “não-satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação”. De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação. Conseqüentemente, gerentes que procuram eliminar

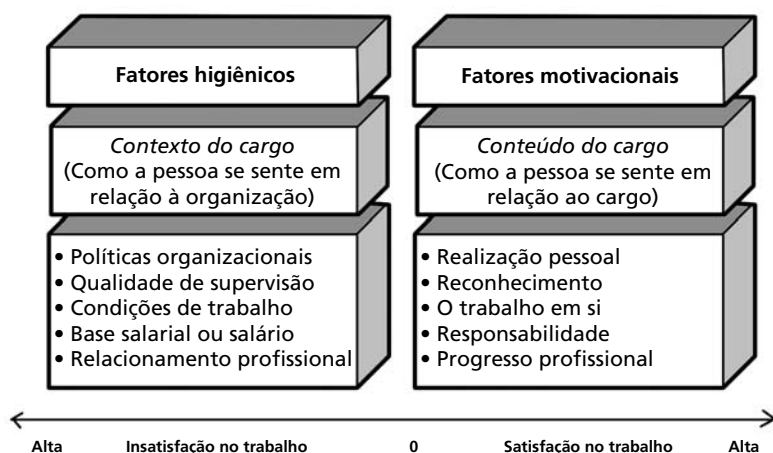
fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não, necessariamente, motivação.

Eles estarão mais apacando sua força de trabalho do que a motivando. Como resultado, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, entretanto, também não estarão satisfeitas. Se queremos motivar pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. São essas as características que as pessoas acham intrinsecamente recompensadoras.

**Quadro 5.1:** Críticas à teoria de Herzberg

C R Í T Í C A S	O procedimento que Herzberg usou é limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a dar o crédito a si mesmas. E, na situação contrária, culpam o ambiente externo pelo fracasso.
	A fidedignidade da metodologia de Herzberg é questionada. Como classificadores têm que fazer interpretações, é possível que eles possam contaminar as descobertas interpretando uma resposta de uma maneira, enquanto tratam de forma diferente uma outra resposta semelhante.
	A teoria, no grau em que é válida, oferece uma explicação da satisfação no trabalho. Não é de fato uma teoria de motivação.
	Não foi utilizada uma medida global de satisfação. Em outras palavras, uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, mas achar que o trabalho é aceitável.
	A teoria é incoerente com pesquisas anteriores. A teoria motivação-higiene ignora variáveis situacionais.
	Herzberg supõe que existe uma relação entre satisfação e produtividade. Mas a metodologia da pesquisa que ele usou focalizou, apenas, a satisfação e não a produtividade. Para fazer essa pesquisa relevante, deve-se levar em conta a alta relação entre satisfação e produtividade.

Independentemente de críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e poucos são os gerentes que não têm familiaridade com suas recomendações. A popularidade ao longo dos últimos trinta anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planejem e controlem seus trabalhos pode, provavelmente, ser amplamente atribuída às descobertas e recomendações de Herzberg.



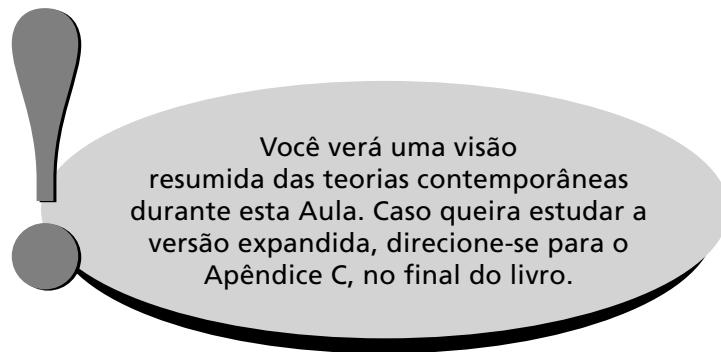
**Figura 5.4:** Os dois fatores da teoria de Herzberg.  
Fonte: Adaptado de ROBBINS (2002).

O enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores. Entre os fatores de insatisfação (fatores higiênicos) estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, todos eles afetavam o contexto em que o trabalho era realizado. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que segundo muitos indivíduos pode ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levavam à satisfação no trabalho, mas meramente à ausência de insatisfação. Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes), estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso, todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

## TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias anteriores são bem conhecidas, mas, infelizmente, não se sustentam bem a um exame mais profundo. Todavia, nem tudo está perdido. Existem várias teorias contemporâneas que têm uma coisa em comum – todas têm um grau razoável de documentação de suporte válido. Claro, isto não quer dizer que as teorias apresentadas estão, inquestionavelmente, corretas. São chamadas de teorias contemporâneas não porque tenham sido, necessariamente, desenvolvidas recentemente, mas porque representam o estágio atual para explicar a motivação de empregados.



### Teoria ERC

A Teoria ERC é conhecida por três grupos de necessidades centrais – *existência, relacionamento e crescimento* – daí o nome: teoria ERC. O grupo *existência* está preocupado em prover as exigências materiais básicas de nossa existência. Elas incluem os itens que Maslow considerou as necessidades fisiológicas e de segurança. No segundo grupo de necessidades, estão as de relacionamento – o desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes. Esses desejos sociais e de *status* exigem interação com outros para que sejam satisfeitos e se alinham com a necessidade social de Maslow e com o componente externo da classificação de estima de Maslow. Finalmente, outro teórico, Alderfer isola as necessidades de crescimento – um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Elas incluem o componente intrínseco da categoria de estima de Maslow e as características incluídas na auto-realização.

## Teoria de necessidades de McClelland

Essa teoria enfoca três necessidades: *realização, poder e afiliação*. Elas são definidas como se segue:

- Necessidade de realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não se comportariam sem aquela influência.
- Necessidade de afiliação: o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

Os gerentes podem assumir, em sua personalidade, uma maior tendência a uma das três necessidades. Todas as três sempre estão presentes em cada indivíduo, mas existe uma dominante, que irá, claramente, definir o modo de cada indivíduo externalizar a sua tomada de decisões.

## Teoria de avaliação cognitiva

Historicamente, os teóricos de motivação geralmente presumiam que motivações como realizações, responsabilidades e competência são independentes de motivadores extrínsecos como altos salários, promoções, boas relações com supervisões e condições de trabalhos agradáveis. Isto é, a estimulação de um não afetaria o outro. Mas a teoria da avaliação cognitiva sugere o contrário. Ela argumenta que, quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações, como pagamento para um desempenho superior, as recompensas intrínsecas, que são derivadas de os indivíduos fazerem o que gostam, são reduzidas. Em outras palavras, quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir.

## Teoria de determinação de metas

É a teoria de motivação que provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais, é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos

específicos. As metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e as ações.

### **Teoria do reforço**

Descreve como as recompensas ou os reforços podem afetar o comportamento. Não lida com estados internos como a motivação, tem um ponto de vista ambiental, e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforço de uma pessoa. Segundo essa teoria, comportamentos relacionados ao trabalho, que tenham sido recompensados, encontram maior probabilidade de se repetir no futuro. Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição.

### **Teoria da equidade**

A teoria da equidade baseia-se no fenômeno da comparação social no trabalho, focando a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e os benefícios dos outros em situações idênticas. Nesse caso, torna-se pertinente definir este conceito, uma vez que o termo equidade é muitas vezes considerado sinônimo de igualdade, o que é um erro. Na verdade, pode-se dizer que igualdade existe quando dois indivíduos adquirem a mesma recompensa, e que equidade existe quando os indivíduos são recompensados da mesma forma em função do seu mérito.

### **Teoria da expectativa**

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa maior valia para o indivíduo. Para a teoria da expectativa, existem três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho. São elas: *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*.

- **Valência:** valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho.
- **Instrumentalidade:** percepção de que a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado.
- **Expectativa:** probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado.

A motivação, para esta teoria, é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançá-lo.



Para saber de forma mais profunda, sobre as teorias motivacionais, você poderá consultar as seguintes obras: BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997 e MURRAY, Edward. *Motivação e emoção: curso de psicologia moderna*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

## Atividade 2

Com base nas frases e situações propostas a seguir, complete a tabela identificando a respectiva teoria. Esta é uma forma de você voltar ao texto para rever este escopo teórico. Caso ache necessário, dê uma verificada também no Apêndice C, no final deste livro.

Teoria	Frase
	Ana gostaria de ter os mesmos benefícios que Michel, ambos do nível gerencial da mesma empresa. Isso a deixaria mais motivada.
	João acredita que deveria ser melhor recompensado pelo seu esforço pessoal, pois o seu desempenho é bem superior aos seus colegas do mesmo departamento.
	Pedro está desestimulado em sua empresa, pois está trabalhando cerca de dez horas por dia e boa parte do final de semana. Para tentar estimulá-lo e deixá-lo mais motivado, Jonas, seu gerente, lhe oferece um aumento. Isso não o motivou!
	Fabício só estará plenamente satisfeito em sua carreira quando tornar-se gerente. Desde que cursava a faculdade, sempre sonhou em liderar pessoas, para pôr em prática todas as suas idéias e as “ajudarem” a trabalhar melhor.
	Na empresa Clean, dois grandes gerentes são altamente eficazes. O gerente Roberto é mais “acolhedor” e as pessoas gostam mais de trabalhar com ele, pois sempre elogia seus colaboradores, dá ampla abertura para manifestação de novas idéias e sempre tenta ver as coisas pelo lado positivo. Douglas, o outro gerente, age de forma completamente oposta com os seus colaboradores.

## Resposta

*Teoria da equidade, teoria da expectativa, teoria da hierarquia de necessidades, teoria de necessidades de McClelland e Teoria Y e Teoria X.*

## FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

A *motivação intrínseca* está relacionada a recompensas psicológicas, tais como: a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável etc. A *motivação extrínseca* está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho etc.

O pesquisador Caudron (1997), após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas em sua pesquisa e especialistas no assunto, propôs uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para conquistar a motivação dos colaboradores. Veja o **Quadro 5.2**:

**Quadro 5.2:** Lista das técnicas para promover a motivação

Aplicações práticas de ações motivacionais dentro da equipe	
Oferecer aos colaboradores informações necessárias para a realização de um bom trabalho.	Adotar uma política abrangente de promoção dos colaboradores.
Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador.	Estimular o sentido de comunidade.
Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho.	Solicitar idéias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe.	Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas: vincular as recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores.
Dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar.	Definir objetivos e fornecer <i>feedback</i> : traçar objetivos específicos, desafiantes e que possam ser monitoráveis.
Reconhecer publicamente um trabalho bem feito.	Utilizar o desempenho como base para promoções.
Reconhecer as diferenças individuais: não tratar os colaboradores como se fossem iguais, pois possuem necessidades diferentes.	Estimular a participação nas decisões: permitir ou, até mesmo, encorajar a participação dos colaboradores nas decisões que os afetam.



O sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização. Já o sistema de punições tem como finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis (abandono, baixo desempenho) para o alcance dos objetivos organizacionais.

Promover o reconhecimento dos esforços e das boas ações dos funcionários constitui uma forma de possibilitar a motivação dos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas, tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. É também elemento fundamental na direção e na motivação das pessoas.

O Sistema de reconhecimento e recompensa tem como objetivo reconhecer os empregados que se destacam no exercício de suas atividades seja por tempo de serviço, por desempenho, ou por proposições inovadoras que tragam efetivo incremento aos resultados da organização, de forma a contribuir para o sucesso e fortalecimento da imagem da empresa.

## **Motivação no esforço de vendas**

Motivação no esforço de vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a despender em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviço pós-vendas etc. A teoria de motivação individual tem algumas abordagens como a hierarquia de necessidades de Maslow, em que necessidades fisiológicas, segurança, sociais, de estima e de auto-realização são buscadas pelas pessoas, muito embora todas elas sejam ativas por todo o tempo; as teorias dos fatores de higiene de Herzberg, em que as pessoas buscam satisfazer fatores que não estão cobertos de forma satisfatória e, enfim, a Teoria X e Teoria Y de McGregor, ressaltando estilos de gerência distintos. De acordo com esta abordagem, a motivação do indivíduo é consequência do estilo gerencial que é utilizado.

Outra teoria de aplicação em vendas é a teoria da expectativa, em que a motivação ocorre ciclicamente. A capacidade da pessoa, somada à sua motivação, define o esforço, que determinará o desempenho superior em certo aspecto, depois a recompensa e a satisfação, que levarão a maior motivação e assim por diante.

### **Comportamentos motivados na empresa**

Alguns valores e comportamentos são estimulados nos funcionários pela empresa, para que a idéia de “time” seja disseminada e incorporada à cultura da organização, tais como: fazer parte da organização como uma extensão da família; permanecer na organização como ajudador e complacente; ser assíduo e pontual; ter um bom desempenho no exercício de suas funções; demonstrar cidadania e desenvolver uma mentalidade ecológica; fazer trabalhos voluntários; participar de grupos informais dentro da empresa etc.

### **Motivação dos funcionários**

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho, por isso se investe continuamente no desenvolvimento das pessoas por meio de educação, de treinamento e de novas oportunidades de crescimento profissional.

Motivar seus funcionários têm sido desafiante para as empresas, pois existem muitas diferenças de um ser humano para outro. Conforme as teorias apresentadas, o ser humano tem uma necessidade constante e conjunta de necessidades.

## **Atividade 3**

Uma forma de bonificar os comportamentos considerados desejáveis na organização é utilizar o sistema de recompensas para premiar as boas ações dos funcionários. Por outro lado, quando existem comportamentos considerados indesejáveis, a organização lança mão do sistema de punições para suprimir tais ações. De certa forma, ambos conseguem “impulsionar” os funcionários a agir e atingir os seus objetivos dentro de uma firma, seja pela gratificação de receber algo em troca, seja pelo temor de perder algo que se tem.



Como futuro gerente de vendas, qual forma você acha mais apropriada para motivar seus colaboradores? Existe alguma forma de mesclar, em momentos diferentes, ambas? Dê a sua opinião.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Esta é uma resposta livre, mas um breve comentário pode nortear um possível resgate sobre o assunto. Quando o comportamento do funcionário estiver alicerçado sobre um código escrito, sobre uma prática habitual ou sobre um comportamento compatível com a cultura da organização, uma punição individual por um comportamento que lhe pareceu errado ou inapropriado, em um primeiro momento, pode ser um motivo de frustração para toda a equipe, pois todos sentirão o peso de uma possível punição futura, gerando um péssimo clima organizacional. Erros dessa natureza poderão ocorrer com qualquer indivíduo, sem uma prévia intencionalidade. Quando o esforço individual se configura acima da média, uma recompensa, seja material ou imaterial, irá criar um desejo incondicional de todos na equipe para alcançar aquela recompensa, além do próprio colaborador se sentir estimulado a continuar com altos níveis de desempenho. Apesar de não existir uma regra clara quando e como punir ou recompensar, o gerente deve ser criterioso para que suas ações sobre os indivíduos não causem desmotivação em toda a equipe. Vale o bom senso.*

## APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA OS GERENTES

Você viu muitas teorias de motivação nesta aula. O fato de algumas dessas teorias terem sido sustentadas apenas complica o assunto, não é verdade? Quão simples teria sido se, depois de apresentar várias teorias, fosse descoberta apenas uma válida. Porém, essas teorias não estão todas competindo entre si, pois são complementares. O fato de uma ser válida não faz com que as outras sejam, automaticamente, invalidadas.

O desafio agora é amarrar essas teorias juntas, para ajudá-lo a entender seus inter-relacionamentos e como você poderá se beneficiar com a aplicação de duas ou mais teorias motivacionais, ao mesmo tempo, sobre a sua equipe. Os principais problemas (variáveis) que as teorias (quaisquer que sejam agrupadas) vão tentar resolver na organização são absenteísmo, produtividade, rotatividade de pessoal e insatisfação no trabalho.

Nem todas as teorias que discutimos nesta aula dão atenção a todos os pontos e situações passíveis de ocorrer dentro de um departamento de vendas. Algumas, por exemplo, são direcionadas para explicar rotatividade, enquanto outras dão ênfase à produtividade. As teorias também diferem em sua força de previsão. Será realizado um agrupamento delas, para facilitar a visualização e a aplicação no ambiente organizacional.

*Teorias de necessidade:* são quatro as teorias que localizam necessidades. Foram elas: a *teoria de hierarquia de necessidades de Maslow*, a *teoria de motivação-higiene*, a *teoria ERC* e a *teoria de McClelland*. A mais forte delas é provavelmente a última, sobretudo com respeito à relação entre realização e produtividade. O valor das outras está concentrado na relação com a explicação e previsão de satisfação no trabalho.

*Teoria de determinação de metas:* praticamente é indiscutível que metas claras e objetivas levam a níveis mais altos de produtividade do empregado. Esta evidência nos leva a concluir que a teoria de determinação de metas fornece uma das mais poderosas explicações desta variável. A teoria, entretanto, não dá atenção ao absenteísmo, à rotatividade e à satisfação.

*Teoria do reforço:* essa teoria tem um registro impressionante para fatores de previsão como qualidade e quantidade de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, atrasos e índices de acidentes. Ela não oferece muita compreensão sobre a satisfação do empregado ou a decisão de pedir demissão.

*Teoria da equidade:* essa teoria lida com todas as quatro variáveis citadas anteriormente. Entretanto, é mais forte quando prevê comportamentos de absenteísmo e rotatividade, e fraca quando prevê diferenças na produtividade dos empregados.

*Teoria da expectativa:* tem-se provado boa ao oferecer uma explicação relativamente poderosa de produtividade, absenteísmo e rotatividade do empregado. Mas a teoria da expectativa supõe que os empregados têm poucas restrições em suas escolhas de decisão. Faz muitas das mesmas pressuposições que o modelo racional sobre tomada de decisão individual. Isso funciona para restringir sua aplicabilidade. Para grandes decisões, como aceitar ou pedir demissão de um emprego, a teoria da expectativa funciona bem porque as pessoas não se apressam em tomar decisões desta natureza. Elas são mais inclinadas a levar um tempo para considerar cuidadosamente os custos e benefícios de todas as alternativas. Entretanto, a teoria da expectativa não é muito boa explicação para tipos mais gerais de comportamento no trabalho, particularmente de indivíduos em empregos de níveis mais baixos, porque esses trabalhos vêm com limitações consideráveis impostas por métodos de trabalho, supervisores e políticas da empresa.

Na prática, você vai observar que, para alguma situação dirigida, uma teoria responderá melhor que outra para motivar os seus colaboradores. Mas as variáveis presentes no sistemas não irão lhe permitir utilizar, de modo engessado, o mesmo instrumento para todas as situações. As pessoas são diferentes e precisam de estímulos diferentes. As variações naturais da vida, como diferenças de gênero, de personalidade, de idade, de classe social, de instrução, de formação familiar, de número de componentes na família, de faixa salarial, além de inúmeros outros fatores, farão com que algumas pessoas vejam estímulos onde outras não vêem.

Outro complicador é que as pessoas são mutáveis. Desta forma, podemos concluir que o que poderá motivar uma pessoa, em um futuro próximo, não o estimulará devidamente hoje, pois seus anseios serão proporcionais à evolução da sua própria vida (casamento, filhos, maturidade, viuvez, mudança de endereço, aquisição de um bem etc.).

Sem dúvidas, integrar as teorias de motivação é um desafio, mas o benefício de trabalhar com uma equipe motivada e comprometida é estimulante, melhora o clima organizacional, reduz o nível de rotatividade de pessoal e permite que se fixe uma boa imagem do gestor e da organização na mente dos colaboradores.

## CONCLUSÃO

Motivação não é um traço pessoal ou apenas uma energia canalizada, mas sim um direcionamento do indivíduo num esforço para alcançar um objetivo específico, em que ele veja significado em sua movimentação. Sua movimentação se dá através de um interesse pessoal, moldado pela sua cultura, pela sua genética, pela sua situação socio-econômica, pelos seus valores éticos e morais, pela influência do ambiente etc.

Todas as teorias motivacionais trabalham com a premissa de que as pessoas podem ser motivadas por outras dentro do ambiente organizacional. E que cabe aos gestores descobrir a necessidade do indivíduo ou induzi-lo a tê-las. Essas necessidades ocorrem dentro do ambiente organizacional, logo, a sua satisfação se dará em um leque de ganhos e perdas, diante das possíveis conquistas ou punições passíveis de ocorrer dentro desse ambiente.

## Atividade Final

Leia o texto e a seguir responda ao que se pede:



### **Megaexplosão do depósito de combustíveis de Buncefield**

Em 11 de dezembro de 2005, às 6h, uma megaexplosão no depósito de Buncefield, um grande terminal de distribuição de combustível, que armazena óleo, gasolina e querosene, foi ouvida a 322km de distância. O depósito de combustível de Buncefield está localizado em Hemel Hempstead, situado aproximadamente a 24km a noroeste de Londres e é o quinto maior no Reino Unido.



### *Ação dos bombeiros*

Havia fumaça densa e calor extremo no local. O risco era eminente e extremo para os bombeiros presentes ali. As equipes eram revezadas para cada turno de três horas.

O principal ataque com espuma começou às 8 h do dia 12 de dezembro. Por duas vezes os bombeiros foram retirados do local devido a colapsos de tanques, que colocaram em perigo outros tanques e a própria segurança dos bombeiros. Entretanto, eles retornaram rapidamente no combate ao fogo. Na terça-feira à tarde, o fogo foi extinto em quase todos os tanques com exceção de dois em que havia fogos periféricos e um tanque que ainda ardia em chamas (Disponível em: [http://zonaderisco.blogspot.com/2007/5/mega-exploso-do-deposito-de-combustveis\\_6.html](http://zonaderisco.blogspot.com/2007/5/mega-exploso-do-deposito-de-combustveis_6.html). Acesso em: 6 nov. 2007).

É incrível a prontidão e a ação determinada dos bombeiros, em qualquer parte do mundo. Muitas vezes colocam a própria vida em perigo, como visto na reportagem acima. O que os motiva a agir assim? Alguma recompensa material ou imaterial está acima da própria vida deles? Será que podemos observar traços conceituais dos elementos presentes nesta aula no comportamento desses profissionais?

- (1) Explique a motivação dos bombeiros para a ação desempenhada por eles, que faz com que arrisquem suas vidas em prol do seu senso de dever.
- (2) Faça uma comparação com as teorias da hierarquia das necessidades, com a teoria de McClelland e com a teoria da equidade, para exercitar os principais pontos delas, com o objetivo de ver sua aplicabilidade nesse exemplo.
- (3) E, por último, reflita fazendo um paralelo do comportamento dos bombeiros com a dedicação que você espera dos seus futuros colaboradores.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*No treinamento que fazem, (1) os bombeiros aprendem a direcionar todos os seus esforços para salvar vidas, mesmo que a sua própria esteja em pleno risco. Esta automotivação se dá apenas porque o seu direcionamento para alcançar esse esforço foi moldado pela forte influência cultural que a corporação exerce sobre ele, criando valores e um significado especial para esta tomada de decisão. Sua motivação vem de reproduzir os valores ansiados pelos seus pares, durante a ação. Ele age como os outros bombeiros certamente agiriam em seu lugar. (2) Essa ação desmente, em parte, a teoria da hierarquia das necessidades para este caso específico, pois para Maslow nunca um indivíduo colocaria as necessidades secundárias antes das primárias, como fazem. Segundo a teoria de McClelland, um profissional como este busca intensamente necessidades de afiliação e de realização, em detrimento de manifestações de poder. E tem confirmação na teoria da equidade, pois querem, sem dúvidas, estabelecer padrões e modelos sociais a partir dos seus colegas de trabalho. (3) Este nível de dedicação realmente é impressionante e digno de ser elogiado. Gostaríamos de ter colaboradores assim também em nossas equipes. Pessoas que acreditam tanto na causa (ou no gerente) que dariam, literalmente, suas vidas pela empresa. Este nível de comprometimento pode ser alcançado se, como gerentes, conseguirmos motivar nossos funcionários a agirem com dedicação, visando a uma relação ganha-ganha, dispondo de mecanismos e práticas que valorizem nossos colaboradores e a qualidade de vida destes e de suas famílias.*



**RESUMO**

Motivação pode ser entendida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais. Se identificadas as necessidades intrínsecas de cada colaborador, o gestor poderá dispor de ferramentas e práticas para quatros grandes problemas organizacionais presentes dentro de uma equipe: a alta rotatividade de pessoas, a insatisfação no exercício do trabalho, a queda de produtividade e o alto índice de absenteísmo na empresa.

As principais teorias de motivação são: teoria de hierarquia de necessidades, Teoria X e Teoria Y e teoria motivação-higiene, que deram origem ou serviram de base para as demais teorias.

As teorias contemporâneas de motivação são: teoria ERC, teoria de necessidades de McClelland, teoria de avaliação cognitiva, teoria de determinação de metas, teoria do reforço, teoria da equidade e teoria da expectativa.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, apresentaremos o tema remuneração em vendas, os elementos e os tipos de um sistema de remuneração.






## Remuneração em vendas

### Meta da aula

Apresentar os objetivos, os elementos, os tipos de um sistema de remuneração e o alinhamento desse sistema à estratégia da organização.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1  diferenciar os conceitos de salário e de remuneração;
- 2  analisar os elementos e os processos do sistema de remuneração;
- 3  identificar os tipos de remuneração e o seu alinhamento no exercício e incentivos das ações dos vendedores.

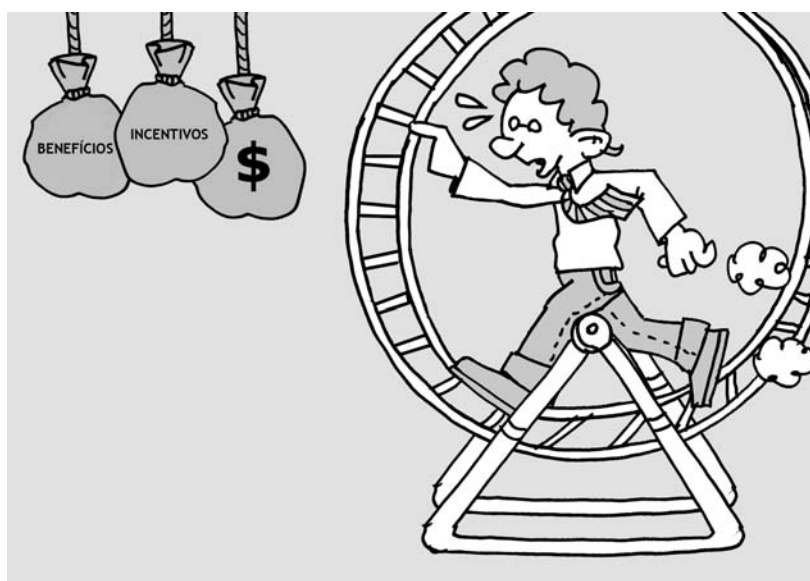
## INTRODUÇÃO

### REMUNERAÇÃO

Tradicionalmente, se refere a todas as formas de retorno financeiro, incentivos e benefícios que os empregados recebem na relação de trabalho.

Remunerar é uma das principais funções da organização. Remunerar um colaborador por seu esforço é como uma espécie de contrapartida, pagar a este um “aluguel” pelas suas habilidades, destrezas e conhecimentos emprestados à empresa que está vinculado. A **REMUNERAÇÃO** é o centro da troca nas relações de trabalho e, provavelmente, é a principal razão pela qual a maioria das pessoas se torna empregada. Além disso, é a característica que define o trabalho assalariado.

A história da administração da remuneração tem seu início no final do século XIX, e sua principal questão – qual é o valor “correto” pelo trabalho realizado? – está presente até nossos dias.



**Figura 6.1:** Remuneração.

O plano de remuneração e benefícios é o fator mais importante relacionado à motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo, é preciso, primeiro, levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda. Para o vendedor, os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de ser compreendidos, para que fique claro o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho. Recomenda-se que as três principais questões a serem respondidas pelo gerente de vendas, em um plano de remuneração, sejam:

1. Qual será a renda de um vendedor?
2. Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração?
3. Quanto cada um desses componentes deve representar em termos de porcentagem sobre o total da renda? E qual o impacto disso para a firma?

A prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação do conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos e que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização.

Mesmo sabendo que a prática salarial em si não funciona como elemento determinante desse comprometimento – que ocorre em esferas mais elevadas, no âmbito das necessidades das pessoas na relação que mantêm com a organização –, a falta de coerência nas ações remuneratórias pode levar ao efeito oposto, ao não-comprometimento.

Outros objetivos que os sistemas remuneratórios devem buscar para que se alinhem às demandas provenientes de um mundo competitivo são:

- Recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização.
- Estabelecer um equilíbrio salarial, tanto do ponto de vista interno quanto do de padrões vigentes no mercado.
- Manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho.
- Permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamento;
- Reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

De maneira geral, os sistemas de remuneração envolvem importantes decisões para as organizações. Em diversos setores da economia, os custos que envolvem o sistema de remuneração por vezes ultrapassam 50% de seus custos totais da organização. A questão da remuneração reveste-se de importância, não só por representar uma parte significativa dos custos de certas empresas, mas também pela sua importância em termos de atração e de retenção de pessoas.

## OBJETIVOS E ELEMENTOS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

O sistema de remuneração deve objetivar o alinhamento à estratégia de negócios, ou seja, ser consistente com a estratégia de gestão de pessoas, e esta, com a estratégia da organização. O sistema de remuneração constitui-se da soma dos seguintes elementos: elementos financeiros diretos – o dinheiro recebido, compreendido pelo salário-base (ou salário fixo); incentivos variáveis (ou parcela); e elementos financeiros indiretos – os benefícios concedidos.

### a. Elementos financeiros diretos: salário-base

O salário-base refere-se ao retorno financeiro recebido pelo trabalho, sendo seu pagamento a materialização da dimensão econômica dessa relação. É o preço que a organização paga por empregar um fator de produção. Essa materialização é monetária, geralmente paga em moeda corrente, e periódica, paga em certos períodos regulares contratados (por semana, por mês, por ano etc.).

Historicamente, o ‘preço’ pelo trabalho tem seu início no pagamento por peças, que relacionava o desempenho ou esforço do trabalhador ao valor recebido. Posteriormente, o ‘preço’ do trabalho migrou para o número de horas despendidas, calculado em horas, meses ou até em base anual. Desse modo, existem, basicamente, duas modalidades de remunerar os empregados: remunerar pelas horas despendidas (*inputs*) – o chamado pagamento fixo, como, por exemplo, trabalham os consultores, professores etc.; ou pelos resultados gerados (*outputs*) – pagamento variável, como, por exemplo, cabeleireiros, dentistas etc.



O surgimento do “salário”: Que tal trabalhar um mês inteiro e receber um punhado de sal como pagamento? Não teria nenhuma graça, é claro. Hoje, o sal é barato, custa menos de um real o pacote com um quilo, e você encontra em qualquer armazém ou supermercado. Mas há muito tempo não havia essa facilidade toda e o sal era algo precioso. Na Antiguidade, quando era raro conseguir sal em certos continentes (como o africano), o produto era considerado uma grande riqueza, e por vezes um punhado de sal era trocado por escravos ou muito ouro. Não por acaso, os soldados das legiões romanas recebiam uma ração de sal após cada batalha – era o chamado *salarium*, do qual derivou o termo salário.

Atualmente usamos o sal como tempero, e só um pouquinho, porque comida salgada, além de ruim, faz mal para a saúde. No passado, porém, antes de inventarem a geladeira, o sal era utilizado em quantidade muito maior para conservar os alimentos. Salgava-se, por exemplo, a carne e o peixe. E eles se conservavam por muito mais tempo. Apesar de ser tão útil, não era nada fácil conseguir sal. Não havia os equipamentos que existem hoje para extrair o sal. Além disso, não havia muitas estradas nem transportes eficientes para facilitar a distribuição. Percebeu por que o sal era tão valorizado? Por tudo isso, o sal, num passado distante, era usado como parte do pagamento dos soldados romanos. É esta a origem da palavra “salário”.

O salário-base constitui-se no pagamento por horas ou por mês – pagamento fixo –, portanto caracteriza-se por não envolver risco para o profissional na relação de trabalho, nem esforço adicional daquele previamente estabelecido no escopo de responsabilidades contratadas – expresso nas horas trabalhadas.

Do ponto de vista do empregador, constitui-se como custo fixo. É necessário que o salário-base se mantenha atualizado em termos de custo devido, de equidade em relação ao mercado – ou seja, dos valores pagos por outras empresas do mesmo porte e setor para cargos semelhantes e etc.



O salário mínimo é o menor salário que uma empresa pode pagar a um funcionário. Ele é estabelecido por lei e é reavaliado todos os anos com base no custo de vida da população. Sua criação foi feita com base no valor mínimo que uma pessoa gasta para garantir sua sobrevivência. O salário mínimo foi criado no século XIX na Austrália e na Nova Zelândia. No Brasil, surgiu no século XX, na década de 1930, com a promulgação da Lei nº185, em janeiro de 1936, e decreto de lei em abril de 1938. A história do salário mínimo no Brasil, seu surgimento e evoluções podem ser conferidos no site [http://www.soleis.com.br/salario\\_minimo\\_historia.htm](http://www.soleis.com.br/salario_minimo_historia.htm)



## Metodologia e técnicas para estabelecimento do salário-base

A metodologia e as técnicas a serem utilizadas são elementos críticos para o estabelecimento do sistema de remuneração, para que, em última análise, possa ser estabelecido o valor relativo de cada cargo/pessoa em termos dos salários e benefícios a serem pagos. Visando estabelecer o valor relativo de cada cargo/pessoa, destacam-se três correntes metodológicas, a saber: *centrada nos cargos*; *centrada nas pessoas* e a *denominada terceira via – espaço ocupacional*.

Como o empregador deve proceder para estabelecer o salário dos funcionários? Informe-se junto ao sindicato patronal e dos empregados sobre o valor (piso salarial) ajustado em acordo ou convenção coletiva. Solicite uma cópia do acordo ou convenção para seu arquivo. Verifique com outras empresas qual é o valor pago para o exercício daquela função. Lembre-se de que a empresa não tem obrigatoriamente de pagar o mínimo sugerido, mas o suficiente para os funcionários conseguirem pagar as suas despesas básicas e se sentirem satisfeitos, a fim de que não os perca para uma empresa do mesmo porte e setor, caso este seja um talento.



Para saber um pouco mais sobre as técnicas utilizadas para o estabelecimento do salário-base, leia o livro do professor Joel Dutra, *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. (São Paulo: Gente, 2001).

## Definição dos níveis salariais

O salário-base é definido em função das *atribuições do cargo que o colaborador ocupa* – nas metodologias centradas nos cargos –, ou *pelo nível de complexidade e competências* – nas metodologias centradas nas pessoas/espaço ocupacional. Em ambas as metodologias – centradas nos cargos ou nas pessoas/espacos ocupacionais –, níveis salariais propriamente ditos serão definidos através de pesquisas de mercado. O salário-base tende a refletir o valor do cargo nas metodologias tradicionais, ignorando diferenças de desempenho individuais, as quais provavelmente serão reconhecidas através dos sistemas de incentivos.



O que é salário in natura? São benefícios que compõem o salário do empregado, como alimentação, habitação, transporte, vestuário. É importante destacar que o valor pago em dinheiro não poderá ser inferior a 30% do total do salário.

## Atividade 1



Leia o texto a seguir e responda ao que se pede:

A gorjeta dada ao garçom pode ser considerada parte integrante do salário deste, faz parte da remuneração ou é só uma espécie de “agrado” do cliente? O que você responderia? Pois bem, esta questão foi motivo de um impasse que acabou em uma ação na justiça trabalhista, no julgamento de recurso ordinário de um ex-garçom, parte autora, contra o Restaurante Il Faro Ltda., de Guarujá, empresa ré. O ex-funcionário do estabelecimento ingressou com ação na 2ª Vara do Trabalho do Município, reclamando o pagamento de verbas e indenizações decorrentes da rescisão de seu contrato de trabalho. Ele pediu que as gorjetas recebidas no tempo em que trabalhou no local fossem consideradas na apuração dos valores, logo como parte do salário contratado. E agora, o que você acha? Será que as gorjetas integram ou não a remuneração ou o salário do garçom? Qual a diferença entre salário e remuneração?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*A gorjeta integra a remuneração devida ao empregado e faz parte do salário. Para o TRT, gorjeta faz parte do salário do garçom, mas não serve de base de cálculo para o aviso prévio, o adicional noturno, as horas extras e o repouso semanal remunerado. A remuneração pode ser definida como o somatório dos benefícios financeiros, entre eles o salário, pago ao empregado por um empregador, em função de uma prestação de serviços. Tal remuneração será acordada através de um contrato assinado entre empregado e empregador. O salário é uma espécie de remuneração. Podemos utilizar como analogia a figura de uma cesta de frutas, na qual a remuneração representa a cesta, e o salário, uma das frutas.*

## Remuneração por incentivos variáveis

A remuneração por incentivos variáveis é também denominada por alguns autores remuneração por desempenho. A remuneração por incentivos variáveis e os programas de mérito têm como objetivo o reconhecimento e ambos podem influenciar o desempenho, através do oferecimento do dinheiro como estímulo. A diferença reside em dois aspectos:

- Os incentivos são conhecidos antes que o resultado aconteça, portanto têm o intuito de influenciar o comportamento futuro. O mérito, por outro lado, é uma recompensa que reconhece o desempenho passado que foi acima do esperado.
- O mérito tende a espelhar contribuições mais permanentes, posto que se ampara no indivíduo e suas contribuições, ou seja, são estáveis e não circunstanciais. Já os incentivos normalmente se associam às contribuições de caráter pontual de interesse da empresa.



Para mais esclarecimentos sobre o assunto meritocracia e remuneração por desempenho, você poderá ler o artigo científico A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio – um estudo de caso, de autoria de um grupo de pesquisadores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>

Um aspecto da utilização de incentivos variáveis é seu potencial em comunicar os objetivos pretendidos pela organização, vinculado diretamente ao esforço do indivíduo para obter a recompensa. De outro lado, a parcela variável sinaliza risco, pois depende do esforço do profissional naquela direção e, frequentemente, sofre influências de fatores externos, ampliando ainda mais a dimensão do risco.

A utilização de incentivos variáveis é praticada desde o século XIX. Uma das principais razões para utilização da remuneração por incentivos baseia-se justamente na suposta relação entre o incentivo, o esforço e a

motivação para despende o empenho, visando ao aumento dos níveis de produtividade. Pesquisas salariais apontam que a maioria das empresas utiliza alguma forma de remuneração por desempenho – seja através de critérios individuais (bônus por desempenho para executivos, prêmios), seja através de critérios grupais.

Nesse sentido, um aspecto crítico na utilização de incentivos variáveis diz respeito à sua eficácia em relação ao aumento do esforço, ou seja, se a parcela variável cumpre seu papel motivacional. Outra importante questão na utilização de incentivos reside nos critérios de mensuração do desempenho, os quais irão intermediar o esforço e a recompensa. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que as críticas à remuneração variável por incentivos indicam que a utilização de incentivos pode comprometer ou romper relações, pois desloca o risco para os empregados e diminui as relações de confiança e comprometimento. Além disso, pode haver desmotivação quando essas relações são afetadas negativamente.

## Remuneração por competência

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 19).

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela sua colaboração no sucesso da empresa. Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e o envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa.



A remuneração por competência é diretamente vinculada a um processo de certificação, em que o empregado precisa demonstrar sua competência. O uso de aumentos de salário, por sua vez, não está vinculado à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais. A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores, como o crescimento do setor de serviços na economia, o aumento da demanda de profissionais qualificados, a necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, a implantação de sistemas mais flexíveis e a redução de estruturas hierárquicas rígidas e a popularidade do conceito de competência.

Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência, além de recompensar os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda a organização a focar melhor sua missão e conseqüentemente atingir seus objetivos.

#### **Participação nos lucros e resultados (PLR)**

É uma forma de remuneração variável que objetiva repassar uma bonificação aos funcionários caso o resultado global da firma tenha sido positivo e satisfatório em um dado período contábil. Não se constitui um aumento salarial e pode ser sazonal ou esporádico. Dentre os vários motivos que levam a um crescimento desse tipo de remuneração, estão: vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação; expectativa de redução no custo fixo das empresas originário de salários; motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização e expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização.

### **Elementos financeiros indiretos (ou salários indiretos)**

Elementos financeiros indiretos compreendem essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários. Esses benefícios podem responder por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida do funcionário, influenciando sobre a sua segurança atual e futura e sobre a sua condição de vida.

Os benefícios são oferecidos como pacotes, compreendendo itens cujo teor e número variam de acordo com a posição hierárquica do funcionário. Em relação aos planos salariais fixos, têm mais flexibilidade e proporcionam ao funcionário escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, à sua condição familiar ou ao seu estilo de vida.

Existem benefícios que são obrigatórios por parte do empregador. São eles: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), vale-transporte, férias (acrescidas de 1/3) e décimo terceiro salário. Os principais benefícios opcionais são: assistência médica e odontológica, programa de alimentação ao trabalhador (PAT), bolsa de estudos, programas de educação etc. Alguns benefícios opcionais podem se tornar obrigatórios devido a acordos ou convenções coletivas. Por isso, é importante checar as últimas informações fornecidas pelo sindicato patronal.

Uma forma de remuneração alternativa: o plano privado de previdência. A previdência privada, também chamada de previdência complementar, é uma forma de seguro contratado para garantir uma renda regular e periódica ao comprador ou seu beneficiário. O valor do prêmio é aplicado pela entidade gestora, que, com base em cálculos atuariais (cálculos complexos e com determinadas variáveis correlacionadas), determina o valor do benefício. Pode ser pago pelo próprio indivíduo ou pela empresa numa tentativa de complementar o plano de remuneração de seus empregados. Quando pago pela empresa, geralmente este benefício está associado aos cargos hierárquicos mais altos da organização. No Brasil, pode ser do tipo aberto ou fechada. O sistema de previdência aberta é um plano em que qualquer pessoa (mediante subscrição do risco pelo segurador) pode ingressar, individualmente. Os planos de previdência fechada são, necessariamente, destinados a empresas ou associações em que o grupo de funcionários ou associados contribui para a formação de um fundo de pensão, gerido por entidades sem fins lucrativos.

Cada sistema de remuneração tem suas vantagens e desvantagens. A crescente necessidade das empresas de utilizarem a remuneração como estratégia competitiva vem estimulando a criatividade de consultores e de profissionais de RH e de vendas para o desenvolvimento de sistemas de remuneração que se adaptem às suas particularidades. A organização pode utilizar uma ou a combinação de algumas formas de remuneração, assim como implementar diferentes tipos de remuneração em diferentes setores ou momentos da empresa.

## Atividade 2

Solange e José Marcelo são proeminentes pesquisadores e professores. Destacaram-se em todas as fases do processo seletivo de um importante instituto privado, centro de excelência de pesquisa e ensino do Rio de Janeiro. Sem dúvida, a instituição quer trazer estes talentos para o seu meio. Devido ao alto grau de especialização desses novos colaboradores, o diretor do instituto está com dificuldades para compor o salário dos novos funcionários, de modo que a proposta salarial pareça atraente para tais. Como você, futuro gerente de vendas, pode auxiliar esse diretor? A partir do que foi dito nesta aula, componha um sistema de remuneração que seja atrativo para profissionais altamente especializados.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A resposta é livre. O objetivo é que você retorne ao texto para fixar bem os conceitos e as variações nas possibilidades de compor o sistema de remuneração. O sistema de remuneração constitui-se de processos ou elementos financeiros diretos, de incentivos variáveis e elementos financeiros indiretos. Desta forma, uma possível resposta seria compor a remuneração por uma parcela considerável de um salário-base alto (devido à especialização dos funcionários), oferecer incentivos variáveis de acordo com o cargo a ser ocupado e apresentar, além dos benefícios compatíveis com os oferecidos por institutos similares, outros particulares para que os novos funcionários não sejam seduzidos por propostas de emprego de concorrentes.*

## Sistemas de remuneração em vendas

### a. Objetivos

Um dos elementos-chave da gestão da força de vendas reside no sistema de remuneração. Vendedores sempre são ansiosos quanto a este tema. Os principais objetivos dos sistemas de remuneração da força de vendas são:

- Relacionar a remuneração recebida com seus resultados e esforços dos funcionários: esse é um objetivo complexo, dado que o esforço da força de vendas é influenciado por uma série de fatores. O esforço da força de vendas pode ser mensurado através de indicadores comportamentais (*inputs*) ou de resultados (*outputs*). Entretanto, mesmo que se adotem medidas de resultados, cabe salientar que as vendas realizadas não são devidas apenas ao esforço dos vendedores, visto serem influenciados também pelas políticas de preço, atributos do produto e outras. De todo modo, a relação entre o esforço, o resultado e a recompensa deve estar baseada em indicadores sobre os quais a força de vendas tenha ação e controle, ainda que parcial.
- Direcionar o comportamento e o esforço dos vendedores em direção aos objetivos da empresa: outro objetivo importante derivado do anterior consiste em dar direção às atividades da força de vendas, ou seja, o gerente de vendas dar direção aos esforços dos vendedores.
- Governança em vendas: um objetivo de igual destaque diz respeito aos mecanismos de controle, já que frequentemente a força de vendas desenvolve externamente suas atividades, fora do campo visual do supervisor ou gerente de vendas. Assim, um dos objetivos pretendidos reside justamente na ação de controle dos esforços. Tal objetivo origina-se na teoria econômica de custo de transação (que pode ser observada no Apêndice C, no final deste livro).

#### b. Tipos

A literatura aponta que os sistemas de remuneração da força de vendas mais comuns são: *salário fixo*; apenas *salário variável*, representado por *comissões* sobre vendas; e *sistemas mistos*, que combinam a parcela fixa ou salário a incentivos variáveis.

O *salário fixo* é considerado a melhor opção quando se deseja direcionar a força de vendas para outros objetivos que não as vendas em curto prazo, ou quando o impacto individual do vendedor no volume de vendas é de difícil mensuração, quer seja pela própria complexidade do processo de vendas (vendas de reatores nucleares, por exemplo) ou quando o processo de vendas exige esforço de um time.

Sobre *salários variáveis*, as comissões sobre vendas são tidas como mais eficazes, em que existe uma clara e direta relação entre esforço e recompensa. As comissões sobre vendas têm limitações: a principal reside na falta de importância ou foco que esse tipo de remuneração aponta para as atividades que não sejam ligadas às vendas, como, por exemplo, atendimento a clientes, análises de mercado, preenchimento de relatórios, abertura de novos mercados etc. Essa deve ser uma preocupação constante de um gerente de vendas quando for adotar este tipo de remuneração para a sua equipe.

Os *sistemas mistos*, composição entre salário fixo e variável, predominam nas empresas industriais. Uma estimativa do governo norte-americano diz que aproximadamente 18% da força de vendas das indústrias nos Estados Unidos é paga através de salário fixo, 9% através de comissões apenas e 73% são remunerados por combinações diversas entre salário fixo e variável.

No Brasil não parece ser muito diferente, apesar de não haver uma pesquisa que prove isso. A parcela variável normalmente está atrelada ao atingimento de certo nível de desempenho. A predominância de planos mistos é explicada pelo fato de essa escolha minimizar as limitações na adoção dos planos “puros”. Caso o vendedor recebesse seu salário apenas proveniente de uma parcela fixa, poderia ficar “acomodado” e produziria “menos receita” (vendas) para a empresa; também não daria liberdade para maiores ambições por parte dos vendedores, qualidade geralmente associada à natureza da profissão. Se recebesse apenas a parcela variável, estaria sujeito a riscos e flutuações do mercado, apesar de ter despesas fixas e urgentes.

Alguns autores alegam que a parcela variável, mesmo em menor proporção, é uma opção para direcionar as atividades dos vendedores. A parcela variável também seria largamente utilizada visando substituir mecanismos de controle, já que boa parte dos vendedores desenvolve suas atividades sem supervisão direta, substituindo mecanismos de supervisão. A prática das empresas industriais revela uma série de combinações entre salário fixo e variável.

Os estudiosos de administração de vendas, ao procurar elucidar a questão da composição – se mais ênfase na parcela fixa ou na parcela variável –, recomendam a observação de fatores relacionados ao processo de vendas, ao produto e ao mercado. Quatro fatores podem ser atribuídos



na composição do sistema de remuneração: o nível a partir do qual é possível ou não ter acesso ao desempenho individual do vendedor com precisão, o impacto do esforço de vendas nas vendas, o grau de incerteza com o qual a força de vendas tem de lidar e o interesse em promover na força de vendas orientação a longo prazo.

### **Alinhamento da estratégia de remuneração à estratégia de negócios**

A efetividade do sistema de remuneração da força de vendas deve ser analisada de maneira sistêmica, considerando especialmente o alinhamento entre a estratégia de negócios e o papel da força de vendas. Isso porque as práticas de remuneração, com especial ênfase na composição do sistema, podem estar dissonantes da estratégia de negócios.

Para ilustrar esse ponto, Staton (apud PLOTHOW, 2006) cita estudo em que 40% dos respondentes declaram que o sistema de remuneração deveria ter como objetivo a ênfase na lucratividade. No entanto, apenas 4% das empresas tinham indicadores baseados em lucratividade da venda e apenas 13% da amostra controlavam as despesas da força de vendas. Em desacordo com o objetivo declarado, em 77% dos casos, os indicadores que sustentavam a parcela variável da força de vendas eram ligados ao volume de vendas.

Em pesquisa realizada na década de 1980 junto a 65 empresas brasileiras, o estudioso de marketing Marcos Cobra (apud PLOTHOW, 2006) confirmou essa hipótese dizendo que as empresas em atuação não utilizam o plano de remuneração de vendedores como um vetor de marketing, ou seja, muitas vezes os objetivos do sistema de remuneração conflitavam com os objetivos mercadológicos.

As práticas de remuneração tendem a ser reativas e pouco flexíveis, em razão de sua natureza; pois, uma vez implantadas, os empregados desenvolvem uma série de expectativas em torno delas, o que torna as mudanças de difícil implantação. Outro argumento para o desalinhamento entre a estratégia de remuneração e a estratégia de negócios reside na própria natureza da área de vendas, naturalmente ligada a objetivos de sobrevivência de curtíssimo prazo.

## Atividade 3



Marketing de rede (visto na Aula 4) é a forma de compensação de trabalho que mais cresce no mundo, apesar de representar apenas 5% das vendas no Brasil. É baseado em modelos matemáticos complexos, de ganhos exponenciais de cada nível das equipes a partir de percentuais diferenciados de participação percentual nas vendas dos níveis inferiores de revendedores indicados.

Apresenta potencial de grande crescimento e pulverização de canal, mas é altamente dependente de equipes compostas por indivíduos com perfil empreendedor e de grande entusiasmo. Demanda grande foco motivacional dos líderes autônomos que montam e comandam as equipes e precisa de significativo investimento da empresa em um sistema sofisticado, estável e absolutamente confiável que compute as vendas de todos os revendedores para apuração, registro e atribuição correta e imediata dos percentuais de remuneração de cada nível da rede.

- Identifique o tipo de remuneração dos colaboradores de uma empresa que utiliza o marketing de rede como estratégia de comercialização/distribuição de produtos.
- Caso gerenciasse uma equipe de vendas e estivesse definindo o tipo de estratégia de remuneração, você acha que este tipo incentivaria seu time ao aumento do volume de vendas? Os vendedores se sentiriam motivados com esta proposta?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

- Salário variável (comissão), pois não se tem muito controle sobre estes vendedores para avaliação e recompensa por mérito.*
- Quando o vendedor depende especificamente das comissões para a composição de seu salário, deve-se levar em conta duas situações: se vender muito, ganhará bastante dinheiro e ficará motivado por ver seu esforço recompensado, pois o percentual de comissão sobre a venda do produto é, evidentemente, maior do que se a remuneração fosse composta de forma mista; mas, caso não venda o esperado, poderá ter dificuldades financeiras. Mesmo entre os vendedores existem aqueles que possuem uma maior predileção para a predisposição ao risco que outros. Na prática, os vendedores que possuem uma carteira fixa de clientes têm maior experiência no ramo, trabalham com produtos/serviços diferenciados ou inovadores, representam marcas confiáveis e amplamente divulgadas, possuem exclusividade de distribuição ou representam empresas que detêm o monopólio de algum bem, se sentem mais à vontade para trabalhar nesta modalidade.*

## Estratégia competitiva e implicações para a força de vendas

A partir do modelo de estratégias genéricas de Porter (vistas na Aula 3), o pesquisador de marketing Gilbert Churchill e seus colaboradores (apud PLOTHOW, 2006) procuraram evidenciar os próprios impactos de cada uma delas na atuação da força de vendas, conforme demonstrado no **Quadro 6.1**.

**Quadro 6.1:** Estratégia competitiva e implicações para a força de vendas

	<b>Estratégia competitiva</b>	<b>Implicação para força de vendas</b>
Custos (excelência operacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganhos de escala</li> <li>- Redução de custos</li> <li>- Participação do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento a grandes clientes (escala)</li> <li>- Minimização de despesas</li> <li>- Vendas com base em preço</li> </ul>
Diferenciação (inovação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação</li> <li>- Fidelidade à marca</li> <li>- Menor sensibilidade a preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda de benefícios</li> <li>- Geração de demandas</li> <li>- Qualidade de força de vendas</li> </ul>
Nicho (serviços)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços a um mercado-alvo selecionado</li> <li>- Políticas desenvolvidas para o nicho</li> <li>- Participação geral pode ser baixa, mas dominante no segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialidade no mercado-alvo: oportunidades</li> <li>- Alocação de tempo considerável no mercado-alvo</li> </ul>

Fonte: PLOTHOW, 2006.

Autores contemporâneos têm questionado esse papel passivo atribuído a vendas, ressaltando seu potencial de contribuição na definição da estratégia. Isso porque, a partir do relacionamento estreito com os clientes, o setor de vendas pode contribuir com seu conhecimento de necessidades de produtos e serviços não atendidas, que podem, por exemplo, modelar a estratégia futura da organização. Relacionar a estratégia da remuneração de vendas à estratégia organizacional não é tarefa fácil, mas é fundamental, visto que a remuneração comunica o papel dos objetivos e a alocação dos esforços da força de vendas.

## Desenho de planos de remuneração e incentivo

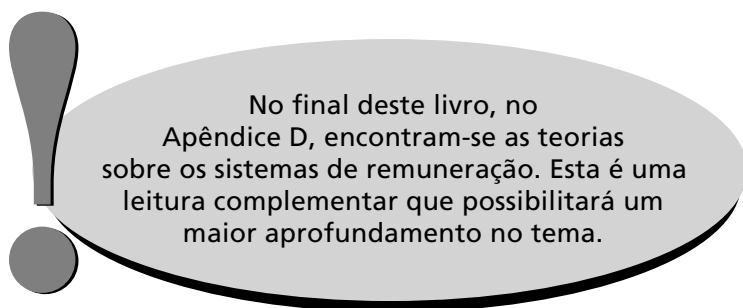
Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho, relacionada com objetivos de realização pessoal, alcance de outros objetivos etc. Além disso, a motivação extrínseca se faz necessária também. Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e a instabilidade da função, muitas vezes a motivação

extrínseca deve ser muito bem providenciada. Incentivos monetários e não-monetários representam formas de providenciar motivação extrínseca.

O plano de remuneração e benefícios é um dos fatores mais importantes relacionados à motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo, é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda e determinar quais aspectos devem ser recompensados. Deve-se direcionar os esforços da força de vendas para o alcance dos objetivos da empresa como um todo. De acordo com alguns trabalhos, os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de ser compreendidos para que o vendedor entenda o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho. Sobre os principais componentes dos objetivos presentes no plano de remuneração, podemos citar:

- *Concurso de vendas*: estimula esforço adicional do vendedor para um objetivo de curto prazo e direciona o esforço para objetivos estratégicos.
- *Pagamento de incentivo*: estabelece recompensas adicionais para os melhores vendedores, encoraja o sucesso em vendas e motiva um alto nível de esforço.
- *Comissões*: encorajam o sucesso em vendas, motivam o esforço em atividades não relacionadas a vendas e podem ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais de salário.
- *Venda propriamente dita*: recompensa a experiência e a competência e satisfaz às necessidades de segurança dos vendedores.
- *Benefícios*: previnem contra possíveis ofertas dos concorrentes para contratação.

Até que dia devo pagar os salários de meus funcionários? O salário dos funcionários mensalistas deve ser pago até o quinto dia útil do mês seguinte ao trabalhado. Para os funcionários que recebem salário quinzenal ou semanal, o pagamento deve ser realizado até o quinto dia útil subsequente. Para pagamento de salário, o sábado é considerado dia útil.



## CONCLUSÃO

Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e serem repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

O trabalhador busca um sistema remuneratório que não o limite a um salário fixo e que não o achate em um cargo hierárquico, dificultando suas aspirações de mobilidade social.

Comumente as pessoas confundem salário com remuneração. O salário é uma espécie de remuneração e ajuda na composição geral desta.

A composição da remuneração por um salário-base acrescida de incentivos variáveis de acordo com o cargo ocupado e benefícios compatíveis com o mercado ou com a função desempenhada ajudam a permanência do funcionário na empresa, diminuindo a desmotivação e a rotatividade de pessoal.

## Atividade Final

Alguns ambientes são mais complexos e desorganizados para a implementação de um sistema uniforme de remuneração que outros.



Mas sempre os colaboradores esperam ser reconhecidos e recompensados em qualquer empresa. Quando você for gerente, perceberá que, em sua organização, os próprios setores poderão demandar remunerações diferentes. Além disso, dentro da empresa, talvez no mesmo setor, o gerente será obrigado a utilizar um sistema de remuneração diferenciado para os seus colaboradores, de acordo com o tipo de produto/serviço vendido, a sazonalidade e a perecibilidade do produto, a demanda e o modismo, a estratégia de disseminação e o estoque da firma, os parceiros estratégicos, entre outros vários motivos existentes.

Imagine que você é gerente de vendas da divisão agrícola da empresa Minhoca da Terra, e que, por sugestão da direção da organização, haja um interesse de reformulação do sistema de remuneração de sua equipe. O que motivou esta ação emergencial foi o profundo descontentamento da maior parte da equipe e a grande dissonância entre os valores de salário pagos aos membros. Marque com um X as possíveis composições de remuneração. Sugira uma reformulação e uma nova composição da remuneração no setor de vendas da empresa Minhoca da Terra para os seguintes cargos:

- Vendedores de colheitadeiras e máquinas pesadas agrícolas (V1), máquinas pesadas e muito caras que, geralmente, são vendidas no final da colheita, venda anual ou bienal a cada cliente.
- Vendedores de fertilizantes, sementes, máquinas leves e ferramentas (V2), produtos baratos para o poder aquisitivo dos clientes-alvo, vendidos rotineiramente.
- Prestadores de serviço de manutenção para as colheitadeiras e máquinas agrícolas (V3), que quebram ou possuem manutenção preventiva regularmente.
- Vendedores internos – suporte (V4), que dão apoio aos vendedores externos por telefone para tirar dúvidas técnicas dos produtos e serviços e realizam serviços de pós-venda.

Remuneração Vendedor	Salário fixo	Salário variável	Benefícios
V1			
V2			
V3			
V4			

## Respostas Comentadas

*a. Esta resposta é subjetiva, mas seguem algumas sugestões para uma possível comparação e reflexão sobre os conceitos. Os V1 vendem produtos caros e sazonais, talvez sejam mais experientes e mais antigos na empresa e, por isso, demandem uma atenção especial, a empresa certamente não quer perdê-los. É razoável acreditar que sejam direcionados aos principais clientes da empresa. Estão na rua sujeitos a grandes deslocamentos, constantes gastos e inevitáveis imprevistos. É razoável pensar que a empresa deva pagar um salário fixo que cubra todas as despesas fixas e que este represente uma porcentagem muito superior à parcela variável, que deve ser um valor percentual baixo do produto, devido ao valor deste ser muito alto. Esta composição mista, quando realizada a média em um determinado período, deveria ser igual ou superior ao valor médio de mercado. Ele deve ser assistido também por uma série de benefícios, tais como: auxílio-alimentação e combustível, reembolso de conta de telefonia celular (para ligações profissionais), plano de saúde, seguro de vida e PLR.*

*b. Os V2 deverão ter a maioria dos benefícios dos V1, por serem também externos, porém com algumas privações. Talvez não haja a necessidade de PLR e/ou seguro de vida, já que este tipo de vendedor não tem a responsabilidade do V1 e é mais facilmente reposto, caso não queira permanecer na organização. O seu sistema de remuneração deve ser misto também, mas, diferentemente dos V1, a sua parcela variável deve ser maior que a do salário fixo, pois seus produtos são mais facilmente vendidos.*

*c. Os V3 poderão trabalhar apenas com salário variável, pois o tipo de serviço prestado é periódico, constante e previsível. Pode-se calcular uma média de clientes a serem atendidos, possibilitando uma pequena variação para mais ou para menos, de acordo com a agilidade, empenho e destreza do V3. Dentro dos serviços prestados poderia se criar uma tabela de porcentagens crescentes de acordo com a complexidade e tempo gasto ao executar o serviço, além de incluir algum benefício que os possibilitasse estar no local de execução de sua tarefa, como: auxílio combustível ou transporte.*

*d. Os V4 poderiam receber apenas salário fixo. São internos e não estão sujeitos a imprevistos. Alguns benefícios poderiam estimular a sua atuação, tais como: auxílio-alimentação, auxílio-transporte, plano de saúde e PLR.*

*É importante que o sistema de remuneração esteja bem alinhado aos objetivos estratégicos da empresa para que não haja descontentamentos, perda de produtividade e de funcionários.*

## RESUMO

Remunerar é uma das principais funções da organização. Remuneração se refere a todas as formas de retorno financeiro, incentivos e benefícios que os empregados recebem na relação de trabalho. O sistema de remuneração constitui-se da soma dos seguintes elementos: *elementos financeiros diretos*, *incentivos variáveis* e *elementos financeiros indiretos*.

O salário-base refere-se ao retorno financeiro recebido pelo trabalho, sendo seu pagamento a materialização da dimensão econômica dessa relação, visto ser o preço que a organização paga por empregar um fator de produção. A utilização de incentivos variáveis baseia-se justamente na suposta relação entre o incentivo, o esforço e a motivação para despendar o empenho, visando ao aumento dos níveis de produtividade. Os elementos financeiros indiretos também são chamados de salário indireto e compreendem essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários.

Os sistemas de remuneração da força de vendas mais comuns são: salário fixo; apenas *salário variável*, representado por *comissões* sobre vendas; e *sistemas mistos*, que combinam a parcela fixa ou salário a incentivos variáveis.

O plano de remuneração e benefícios é um dos fatores mais importantes relacionados à motivação dos vendedores. Sobre os principais componentes presentes no plano de remuneração, podemos citar: *concursos de vendas*, *pagamentos de incentivo*, *comissões*, *venda propriamente dita* e *benefícios*.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos a administração da comunicação na equipe de vendas.



# Administração da comunicação nas organizações

AULA

7

## Meta da aula

Apresentar como os colaboradores e as empresas comunicam suas ações estratégicas e operacionais dentro do ambiente organizacional e no ambiente externo.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer a importância da perfeita comunicação organizacional a partir do estudo de seus elementos;



identificar o processo de comunicação nas empresas, interno ou externo à organização;



identificar o tipo de comunicação presente nas ações da organização e seu posicionamento como agente comunicador.

## INTRODUÇÃO

### COMUNICAÇÃO

É a transmissão de informação de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados, comuns às partes. A comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle; gastam cerca de 80% de seu tempo nisso.

O ato de se comunicar é de suma importância para qualquer indivíduo ou organização. A comunicação não pode ser individual. Há a necessidade de duas ou mais pessoas para realizar o processo comunicativo, uma vez que uma informação precisa ser repassada a alguém.

O uso eficaz da **COMUNICAÇÃO** deve ser uma preocupação constante do gerente de vendas. Este é o processo pelo qual o gerente repassa aos seus colaboradores as informações vitais para a sobrevivência e para a geração de lucro da organização, tais como: as metas, os objetivos estratégicos, as diretrizes organizacionais, as campanhas do mês, o anúncio de promoções, demissões, entre outros, através de relatórios, reuniões, conversa direta, videoconferência, internet, telefones etc.

A empresa administra sua imagem através do gerenciamento integrado de seus textos discursivos (da mensagem que quer transmitir), o que compreende toda possibilidade de relacionamento da empresa com seus públicos, em um primeiro momento. E como ocorrem os processos de comunicação, ou seja, os processos de estabelecimento de relações nas empresas? Você como futuro gerente de vendas utilizará largamente este recurso para estreitar as relações entre pessoas ou organizações e conseguir com que os seus colaboradores façam o que você intenciona.

## A EMPRESA EMITE SINAIS

A empresa se comunica com ações e não apenas com palavras, o que compreende, além da fala dos representantes institucionais, o vestuário do mais simples dos funcionários, passando pela arquitetura dos prédios, pelo *layout* dos ambientes, pela expressão dos atendentes, pelos memorandos, material publicitário, jornal mural, correspondências a clientes, gravações em secretária eletrônica, embalagens, SAC etc., e muitos outros textos e contextos capazes de estabelecer relacionamentos com os seus *stakeholders*. Esses elementos discursivos devem ser organizados de forma pertinente e coerentemente ligados à estratégia da empresa, pois, antes de qualquer funcionário dirigir a palavra ao cliente, uma imagem dessa organização já está sendo constituída na consciência desse cliente, a partir de contatos anteriores com os textos não-verbais produzidos pela empresa.

Por exemplo, se você for ao mercado e observar a seção de temperos, apenas ao manipular um frasco de *ketchup* você terá uma

boa idéia do porte da empresa, do tipo de segmento a que ela está orientada, da suposta qualidade do produto etc., só por dar uma simples olhada no frasco, pois é fácil analisar o tipo de rótulo (pintado no próprio frasco, rótulo em duas cores, rótulo colorido, plastificado), se é um produto tipo exportação (com informações em outras línguas), a qualidade do material do frasco (vidro, plástico, lata, embalagem laminada), entre outras informações. A empresa está comunicando ao consumidor, conscientemente ou não, seu posicionamento no mercado. Isso é comunicação de marketing.

A dimensão ética diz respeito aos discursos e às ações produzidas pela organização, que devem estar coerentes com um conjunto de valores que a sociedade decidiu considerar como justo, correto e honesto. A dimensão estética diz respeito a uma ação organizacional comprometida com a imagem que se quer construir e fixar junto aos seus públicos de interesse. Por exemplo, existem empresas que participam de encontros sobre responsabilidade social, mas deixam de recolher o FGTS de seus funcionários. Outras se envolvem em programas de voluntariado, promovendo a distribuição de brinquedos para crianças carentes, mas pagam um salário que não permite ao seu funcionário comprar um brinquedo para o filho. Para citar apenas alguns exemplos. Essas empresas estão comunicando com essas ações que não têm compromisso ético com a sociedade.

Não adianta dizer que o cliente está em primeiro lugar e colocar atendimento telefônico com uma secretária eletrônica repetindo, em vão, que “a sua ligação é muito importante...”. Não adianta divulgar o 0800 do Serviço de Atendimento ao Cliente e colocar telefonistas despreparados para atender as ligações. Não adianta veicular maravilhosas campanhas na TV e colocar vigilantes carrancudos na porta de sua empresa para receber o cliente. Esses equívocos, como uma fachada descuidada, sinalização precária, vitrines mal arrumadas, entre outros, referem-se à dimensão estética da comunicação.

Embora não seja possível identificar uma receita única de políticas de comunicação nas empresas de sucesso, existe algo comum em todas elas: a comunicação organizacional é tratada como área estratégica e localiza-se administrativamente ao lado da direção da empresa. E por que deve estar no nível estratégico? É necessário um olhar sistêmico, de conjunto, para que se desenvolvam políticas de comunicação

sintonizadas com os direcionamentos estratégicos da organização e que tragam equilíbrio entre os interesses da empresa e os de seus públicos de relacionamento.

A comunicação articula e integra as diversas partes da organização e a mantém estruturada. Não basta, porém, considerar os relacionamentos administrativos entre “caixinhas componentes de um organograma”. Mais do que isso, implica reconhecer que uma organização é constituída pela interação dos funcionários que ocupam essas “caixinhas”, e que essa organização é definida pelas ações conjuntas desses funcionários, onde as “caixinhas” se comunicam. A firma tem de comunicar aos funcionários, com gestos, palavras e ações, que seus esforços estão sendo valorizados pela empresa. Muitos gerentes, com a ilusão autoritária de que são senhores únicos dos discursos, inibem a expressão dos funcionários, e isto é muito desfavorável para a firma.



Com a evolução das novas tecnologias, houve uma necessidade de se evoluir a forma de se comunicar também, e muitos setores anteriormente “mudos” ganharam “voz” na organização. As novas tecnologias propiciam, cada vez mais, o grande volume e a grande velocidade do tráfego de informações. Não é qualquer um que realiza uma boa comunicação nas organizações. O processo de comunicar exige mais do que um simples envio de mensagem para os receptores. Comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo etc.

Na empresa é preciso possuir e utilizar os meios adequados para enviar e conseguir informações sobre o ambiente que a cerca além das informações a respeito dela mesma. Para se manter firme no mercado, é preciso usufruir bastante do processo de acumular e filtrar informações. Saber o que fazer com a informação obtida é outro passo importante para o sucesso de qualquer organização. Nutrir a empresa de informações sobre o ambiente externo (Aula 2) é dever da alta direção das organizações; já abastecer os *stakeholders* sobre como utilizar e comunicar essas informações no ambiente interno (Aula 2) é dever dos gerentes.

No caso específico da força de vendas (Aula 3), por estar em contato permanente com o ambiente externo e, freqüentemente, fornecer à organização as novidades a respeito deste, o setor de vendas nas empresas possibilita um fluxo contínuo de informações relevantes que reposicionarão a firma frente aos seus concorrentes, fornecedores, clientes etc.

## **A TRANSMISSÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES**

A sociedade é composta por um conjunto de interações (provenientes de imagens, sons, atitudes e informações) que fluem, formando assim fluxos que determinam os processos econômicos, políticos e simbólicos. Os fluxos relacionados às informações ganharam evidência frente aos avanços tecnológicos, que diminuíram os custos relacionados ao transporte, à telecomunicação e aos aspectos computacionais. Portanto, a perfeita comunicação dentro da empresa, assim como as trocas de dados e informações entre firmas passam a ser cada vez mais freqüentes e necessárias na atual sociedade, ganhando então maior importância e destaque nas estratégias empresariais. Por isso, há a ênfase e é dada a importância à compreensão no processo de comunicação e transmissão de dados e informação.

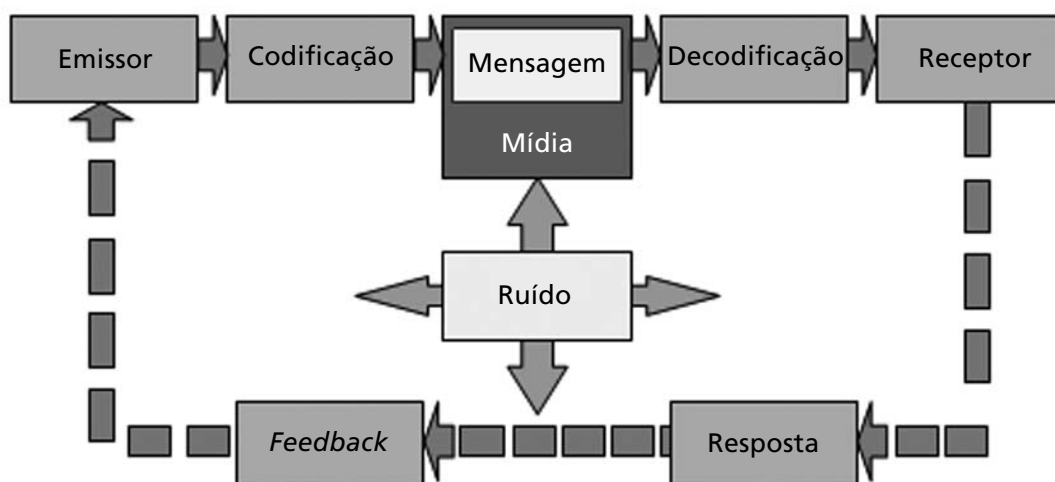
Dado é uma seqüência de símbolos que podem ser quantificados ou que são quantificáveis. Eles são entidades matemáticas, o que permite que sejam representados através de formalizações. Dados são fatos, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes ao seu usuário. Para o agente receptor de dados há uma diferença entre receber uma mensagem (dados) e entender o significado dela. A partir do momento em que os dados são trabalhados (organizados ou ordenados), eles se tornam informações, adquirindo assim valor adicional. Além disso, estes dados que se transformam em informação apresentam utilidade (com formatos e conteúdos apropriados para algum uso específico) adquirida através da importância de seu uso por parte do receptor. A informação, por sua vez, contribui diretamente com a propagação de conhecimentos, pois o conhecimento representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica.

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação serve de suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais dos membros, pois se pode seguir o “plano” acordado anteriormente pelas partes envolvidas. A natureza da comunicação é altamente afetada pelas necessidades e motivações humanas de seus membros e é influenciada pela estrutura organizacional. Também a autoridade organizacional é uma questão de credibilidade da comunicação, se dá crédito ou não ao que é transmitido. A administração da comunicação empresarial facilita o processo de tomada de decisão e as ações das direções empresariais. Saber com quem está se comunicando possibilita traçar a forma de realizar essa comunicação.

Em uma empresa existem vários cargos. Alguns cargos são altos e outros, mais baixos, mas todos participam da comunicação interna da empresa. Juntos eles são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa dentro do mercado. Para que uma comunicação seja bem-sucedida, é preciso ter um retorno positivo; e, para isso, é preciso traçar alguns parâmetros antes de se iniciar a comunicação. É preciso ressaltar que o processo de comunicação envolve alguns elementos indispensáveis para que essa ocorra, como: *emissor*, *mensagem*, *codificação*, *receptor*, *decodificação* e *canal*.

O *emissor* é o agente que faz a emissão da mensagem. *Mensagem* é o conjunto de informações transmitidas, emitida por um código de linguagem, no caso a *codificação* (processo pelo qual o emissor transforma as informações em mensagem) da mensagem. *Receptor* é quem recebe a mensagem, que será interpretada ou traduzida, num processo de *decodificação* (a interpretação da mensagem). Essa mensagem é enviada ao receptor através de um *canal* de comunicação (ou *mídia*), meio concreto pelo qual a mensagem é transmitida; estes canais podem ser: comunicação oral, comunicação escrita, não-verbal ou mídia eletrônica. Tudo isso acontece em um *contexto*, ou seja, a situação a que a mensagem se refere, gerando uma *resposta*. A resposta é o processo de reação do receptor à mensagem percebida. Os elementos do processo de comunicação podem ser observados na **Figura 7.1**, assim como o seu fluxo.



**Figura 7.1:** Elementos no processo de comunicação.

Num simples exemplo, podem-se observar todos os elementos acima descritos. Imagine que a Renata, sua amiga, está passando do outro lado da rua. Você não a vê há muito tempo, pois ela é uma pessoa ocupadíssima e está sempre trabalhando. Claro, você (emissor) não quer perder a oportunidade de falar com ela (receptora) e grita (mídia) o seu nome para que lhe veja. Ela consegue ouvir você, mas não entende quando você diz que é para ela passar em sua casa (mensagem). Ela não ouviu devido ao uso de uma britadeira (ruído), em uma obra na rua. A linguagem utilizada foi o português (codificação), língua comum entre vocês (decodificação). Ela faz um sinal negativo (resposta), pois não conseguiu entender o que você falou devido ao barulho e faz um gesto com a mão (*feedback*) dizendo que vai ligar para você. Nesse momento de interlocução, ela faz o papel de emissor e você, de receptor. Utiliza uma mídia gestual, comum entre vocês (codificação e decodificação aceitas). Você entende a mensagem e acena com um sinal de positivo (resposta) e dá um sorriso (*feedback*); certamente vai esperar a sua ligação. Houve comunicação porque a mensagem no final foi entendida. Caso houvesse terminado na primeira parte, não haveria comunicação, apenas transmissão de mensagem.

Identificar o receptor da mensagem é um fator primordial para uma boa comunicação. No caso da equipe de vendas, a mensagem tende a ser principalmente descendente, ou seja, segue de cima (do gerente) para baixo (colaboradores). Mas, numa tentativa contínua de busca pelo entendimento perfeito, a mensagem também é transmitida de baixo para cima, e também lateralmente (pelos pares, entre os colaboradores), formando um ciclo. A resposta esboçada pelo receptor ao emissor pode dar “pistas” sobre o perfeito entendimento da mensagem. Quanto mais informações ou “pistas” um meio envia para o receptor, mais rico é o meio. Os meios mais ricos são mais pessoais que tecnológicos, pois o emissor pode, em tempo real, examinar a resposta do receptor. Sempre após comunicada, uma mensagem gera um **FEEDBACK**.

#### **FEEDBACK OU RETROALIMENTAÇÃO**

É um processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes a como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro.

Esse *feedback* pode ser verbalizado, através de concordância ou não. Pode ser oral ou manifestado por meio de repentina emoção, expressões faciais, gestos etc. O administrador ou gerente passa cerca de 80% do seu tempo de trabalho envolvido com processos de comunicação. Entende agora a necessidade de a organização apresentar um bom processo de comunicação? Seu êxito, em grande parte, depende de sua habilidade em comunicar. Caso o processo não seja eficaz, inúmeras ações indesejadas podem ocorrer, tais como: perda de motivação, senso de incapacidade, retrabalho, perda de produtividade e competitividade, dificuldade de implementação de novas tecnologias etc.

#### **Ruídos**

são interferências no sistema que bloqueiam o entendimento perfeito.

Existem quatro tipos principais de ruídos: os *ruídos técnicos* são os referentes aos meios de transmissão e seus defeitos.

Dizem respeito ao funcionamento e à adequação ao meio material de transmissão escolhido. Os *ruídos semânticos* são ocasionados pela má atribuição de sentido às mensagens. São os mal-entendidos, as confusões que ocorrem na empresa. Os *ruídos de atitudes* são comportamentos do emissor, do receptor ou de ambos que interferem no sentido da comunicação. Os *ruídos organizacionais* se devem a problemas na organização das redes de comunicação.



## Atividade 1

Será que você é um bom ouvinte (receptor de uma mensagem)? Saiba que esta é uma qualidade essencial de um gerente eficaz. Faça um pequeno teste. Responda às seis questões seguintes com *sim* ou *não*, após uma breve reflexão. Complete a tabela a seguir atribuindo um ponto para cada resposta *sim* que você assinalar e zero para cada resposta *não*.

Como ouvinte VOCÊ...	Sim	Não
... critica o locutor e a forma de expressão?		
... presta atenção somente aos fatos e não aos sentimentos?		
... finge prestar atenção?		
... distrai-se enquanto o outro fala?		
... deixa palavras emotivas bloquearem sua percepção quanto à mensagem?		
... interrompe ou finaliza a sentença do outro?		
TOTAL		

### Resposta Comentada

*Se você fez três pontos ou mais, ou seja, respondeu sim mais que duas vezes, tente observar se o seu processo de comunicação não está sendo corrompido, com certa frequência, por você mesmo. O receptor da mensagem tem um papel fundamental dentro das organizações atuais, principalmente dentro do setor de vendas. Como as empresas possuem vários níveis hierárquicos, o receptor de uma mensagem em um primeiro momento será o emissor desta, quando passar adiante a informação, por isso o entendimento deve ser claro e preciso. No setor de vendas, o problema do entendimento errado de uma mensagem é ainda mais sério. Por ter contato com o público externo, uma mensagem mal-entendida ou equivocada pode causar prejuízos financeiros, danos, constrangimentos ou uma imagem de desorganização da firma a clientes, parceiros estratégicos, fornecedores e público-alvo.*

## COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

A comunicação nas organizações pode ser *interna*, quando percorre os vários níveis hierárquicos, os setores, as divisões, as equipes, de forma ascendente, lateral ou descendente, mas apenas circula no interior da empresa; pode ser *externa*, quando a empresa se comunica

com pessoas físicas, fora do ambiente organizacional; e ainda, pode ser *organizacional*, quando as organizações se comunicam com outras organizações – emissores e receptores são empresas, e não “indivíduos” (metaforicamente falando).

## Comunicação interna

Comunicação interna não se resume aos veículos de comunicação tradicionais, como jornais, murais, correio eletrônico etc. Processos de comunicação interna acontecem na empresa em todos os seus recantos. A empresa se comunica e estabelece relações o tempo todo com seus funcionários e de várias formas. Uma política de RH comunica, um modelo de tecnologia comunica, um plano de metas comunica, uma política de cargos e salários comunica.



A comunicação interna serve para integrar os cargos, levando informações entre setores e cargos diferentes para o melhor sucesso na realização das tarefas de todos, envolve os instrumentos de aproximação que facilitam a troca de informações e experiências entre as pessoas. Inicialmente, a comunicação era realizada apenas de forma interna nas organizações e tinha um caráter secundário. Não lhe era dada a importância devida, mas, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e com a globalização, a comunicação assume um papel fundamental dentro e fora da empresa.

A *comunicação ascendente* ocorre quando a mensagem é enviada de um cargo hierárquico mais baixo para um cargo superior. Ela envolve memorandos escritos, relatórios, reuniões planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta um propósito informativo, auxiliando na tomada de decisões. As empresas desenvolvem muitos programas e políticas para facilitar a comunicação da base para o topo.

A *comunicação descendente* é a que viaja para baixo, ou seja, do superior para o subordinado. Ela envolve relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados, reuniões, instruções, elogios de desempenho etc. Esse tipo de comunicação é muitas vezes superestimado, à custa da recepção da comunicação ascendente.

A *comunicação lateral* é aquela que os pares, funcionários de mesma posição hierárquica utilizam para repassar ou reforçar informações, sem grau de subordinação. Não é apelativa e constitui a base da cultura informal da empresa. Uma preocupação corrente nas empresas é a deficiência de comunicação ao longo dos níveis hierárquicos. Algumas pesquisas sugerem que o nível da perda ou distorção de informações em uma organização com cinco ou mais níveis hierárquicos pode chegar a um total de um quinto do que se pretendia comunicar inicialmente, do topo para a base da pirâmide organizacional, como pode ser visto na Figura 7.2.

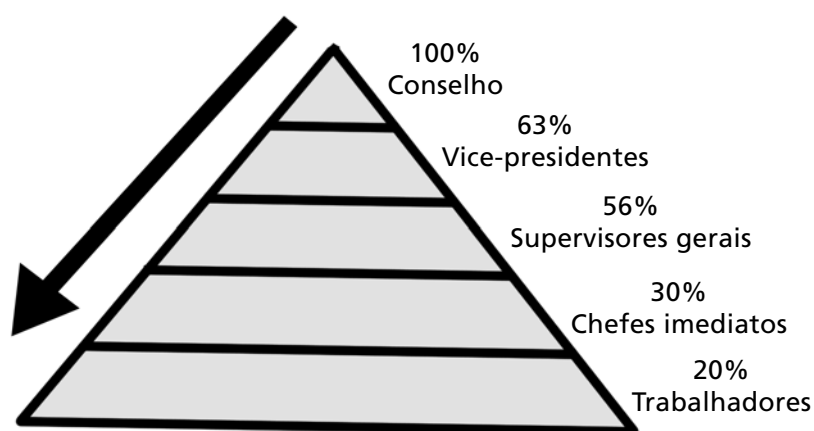


Figura 7.2: Perda gradativa da comunicação na pirâmide organizacional.

### Comunicação informal

A comunicação informal tem se revelado um canal importante para o estabelecimento dessas relações entre os indivíduos, dando conta da necessidade de pertencimento. Faz parte da comunicação informal os contatos espontâneos entre colegas – de mesmo setor e cargo ou não – para discutir assuntos sem formalidades; simples bate-papo, com o único objetivo de estar em relação com o outro.

Para minimizar essas perdas, o gerente de vendas deve priorizar os meios de comunicação mais diretos, para ter certeza de que seus colaboradores entenderam o “recado”. O gerente também deve

individualizar a mensagem, pois cada um de seus colaboradores tem deficiências e qualidades. Uma boa maneira de ter certeza de que seus interlocutores entenderam a mensagem é pedindo que eles repitam os pontos principais. A comunicação interna na empresa não termina quando um superior transmite uma mensagem aos colaboradores, mas sim quando recebe a resposta que a mensagem provocou nos seus receptores.

Comunicar o que produz para povos diferentes não é tarefa fácil. Exige estratégias bem definidas e eficazes. É preciso levar em conta os aspectos socioeconômicos, políticos, religiosos e culturais dos mercados a serem atingidos. Uma comunicação que facilmente é absorvida e integrada à vida dos consumidores em determinados locais pode ter efeitos desastrosos em outros, caso não considere os aspectos peculiares de seu público. Apelos que facilmente encantam e divertem um grupo de consumidores podem levar tudo a perder, se utilizados de forma incorreta para outro. Por exemplo, a utilização de uma “vaca” para uma propaganda na Índia poderia ter efeito contrário ao pretendido pelo mesmo motivo na Alemanha. Ao banalizar a imagem da vaca para os hindus, uma organização poderia criar aversão ao produto ou à empresa associada, já que na Índia esse animal é sagrado. Por outro lado, a vaca num comercial para a Alemanha poderia criar ótimos efeitos, dado o nível de simpatia e utilidade de que goza esse animal nesse país.

#### a) Comunicação em vendas

Dentro da organização existe um setor especial, objeto de nosso estudo, que temos um interesse peculiar: o setor de vendas. Podem ser destacadas quatro funções específicas do fluxo de mensagens da comunicação interna, direcionada para vendas: *informar*, *persuadir*, *regular* e *integrar*.

*Informar* e *persuadir* podem ser consideradas as mensagens de tarefa para melhorar as vendas, a qualidade dos produtos e serviços e os mercados; as *funções regulatórias* referem-se às políticas e normas que ajudam a equipe de vendas a seguir sua vida e seu trabalho de modo ordeiro e rotineiro; e as *mensagens de integração* são dirigidas às pessoas da empresa e cumprem funções de relações humanas, como satisfação, motivação, moral e realização pessoal. O **Quadro 7.1** mostra as funções da comunicação e as inter-relações com os níveis organizacionais.

**Quadro 7.1:** Classificação das atividades de comunicação em vendas.

Níveis de Comunicação – Mensagens			
	Interpessoal	Pequeno grupo	Organizacional
Informativa	Entrevistas de contratação Entrevistas de desligamento Orientações Informações orais e escritas	Reuniões de grupos de trabalho Reuniões de executivos Programas de capacitação	Publicações “da casa” Boletins de notícias Panfletos para empregados
Persuasiva	Resolução de problemas Expressão dos pontos de vista com relação à política Treinamentos	Reuniões de grupos de trabalho Comitês de executivos	Panfletos para os empregados Reuniões de <i>staff</i> de supervisores
Regulatória	Reuniões programadas, supervisionadas/ empregados <i>Feedback</i> sobre uma apresentação	Reuniões de executivos Reuniões em momentos de crise	Declarações de políticas Memorandos da Cia. Contratos sindicais
Integrada	Revisões anuais Almoços informais Solicitações de acompanhamento a um grande cliente Elogios	Reuniões de grupos de trabalho Reuniões interdepartamentais Discussões em momentos de descanso Almoços informais	Publicações “da casa” Boletins informativos Acontecimentos sociais Confraternizações de final de ano

#### b) *Endomarketing*

O *endomarketing* começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno de comunicação para as organizações. Os sistemas de *endomarketing* consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de *endomarketing*.

O foco do processo é sobre como desenvolver nos colaboradores uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo (ou *exomarketing*) têm de ser vendidos aos empregados primeiro, antes de serem colocados externamente no mercado. Toda empresa ou organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção. O *endomarketing* funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras: *primeiro*, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes; *segundo*, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para

serviços. A premissa do *endomarketing* é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente, antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia. Isso configura um papel inerente ao *endomarketing* e diz respeito ao suprimento dos níveis gerenciais e demais pessoas de contato da organização, além das de suporte, as quais necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes, gerentes e prestadores de serviços a clientes internos e externos.

São aspectos de como o *endomarketing* se relaciona com o gerenciamento da comunicação: demandas por informações sobre rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das vantagens anunciadas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo departamento de vendas, obrigação de comunicar necessidades e exigências dos diversos segmentos que compõem as empresas, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que seus clientes desejam.

A organização persegue um equilíbrio entre as partes que a compõem, o qual é resultante da disposição ordenada entre elas. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Neste ponto surge a primeira relação entre comunicação e empresa. Na sistematização da comunicação na empresa, podem-se citar três sistemas envolvidos no processo de organização e desenvolvimento institucional do qual recebem e para o qual são enviadas informações:

- *Sistema sociopolítico*: onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente.
- *Sistema econômico-industrial*: onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura.
- *Sistema inerente ao microclima interno das organizações*: onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Estabelecendo uma estratégia de criação de valor, frisando que os resultados desejados estão ligados às metas da organização, podem-se sugerir as seguintes ações para que os gerentes de vendas possam suprir deficiências internas de comunicação:

- Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados, criando oportunidades através de um número crescente de reuniões e sessões de *feedback*.
- Fazer supervisores/vendedores mais experientes responsáveis pela retransmissão de informações, com a instalação de sistemas que forcem os colaboradores a documentar a transmissão de informações aos vendedores.
- Desenvolver canais que levem informações para supervisores e gerentes com rapidez, com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações; levar as informações a todos os níveis de administração.
- Compartilhar com os empregados como a unidade está se saindo em comparação com outras unidades, com a empresa como um todo e com o setor.
- Expandir as comunicações para cima, com programas de sugestões que proporcionem tanto reconhecimento como recompensa financeira.

Um processo de *endomarketing* bem-sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes, assim como um suporte do gerenciamento da comunicação.

### **Comunicação externa**

Um fenômeno corporativo cada vez mais freqüente é a “apropriação” das organizações por fornecedores, parceiros, distribuidores, clientes, entidades de classe e pela comunidade, os quais assumem muitas vezes uma postura de quase sócios do negócio, contribuindo para o crescimento das corporações e até compartilhando seus resultados. Isso impõe cuidados especiais às organizações, que precisam lançar mão de processos e estratégias claras para se relacionar com seus “co-associados”. Boa parte desse esforço se manifesta na comunicação empresarial, que deve ser revestida de cuidados por ser uma interface vital no relacionamento da organização com seus distintos públicos de interesse.

A comunicação externa – aquela que fala com os clientes, a sociedade de forma geral e com seus grupamentos e organizações de forma mais detalhada – é uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público subsídios e informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante.

O trabalho de comunicação externa está entre as ferramentas mais indicadas para estreitar as relações empresa-público. Ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos estratégicos. A comunicação com o público externo pode se dar por vários meios, sejam ou não de responsabilidade de uma área de comunicação. Por exemplo: jornais, revistas, *sites*, relatórios, balanços, eventos, postos de atendimento, ouvidoria, folhetos promocionais, *folders*, manuais, assessoria de imprensa, *call centers* etc.

As publicações empresariais não servem apenas para mostrar produtos e serviços e divulgar artigos médicos. Elas também cumprem papel importante na exposição do posicionamento e dos valores da organização. Servem para a comunicação com os clientes, com a comunidade e com a sociedade como um todo. Em função do menor custo e da facilidade na execução, os jornais predominam sobre as revistas na comunicação empresarial. Esses veículos também podem ter uma versão eletrônica, que exerce papel complementar e agiliza a divulgação das notícias mais urgentes. Há empresas que adotaram apenas a internet, seguindo uma tendência de redução de despesas (a internet é um canal consolidado para levar as informações da empresa para os consumidores, os compradores e a sociedade, sem intermediários), porém ainda sem um retorno similar às versões impressas.

Além dos jornais, revistas e internet, que têm uma característica mais constante e periódica, são inúmeras as possibilidades de produtos esporádicos que cumprem o papel de comunicação externa de informar, sensibilizar e influenciar pessoas, que devem ser escolhidos de acordo com o objetivo da organização. Alguns desses produtos são de caráter pessoal e presencial, usados para falar a indivíduos ou grupos, como apresentações de transparências para reuniões ou seminários, cartas e *e-mails*, camisetas, broches ou *bottons*, jogos, peças de teatro e outras manifestações culturais.



Outros produtos são impessoais, massificados, mais adequados a informar amplos segmentos do público. Há os que enfatizam o texto (folhetos, brochuras, cartilhas, jornais, jornais murais, faixas, adesivos, boletins, encartes, relatórios anuais, revistas e livros), o som (programas ou spots de rádio, transmitidos diretamente ou distribuídos em fita cassete, CDs ou alto-falantes em locais públicos) ou a imagem (cartazes, mapas, gráficos, *outdoors*, *banners*, vídeos, fotos, *slides*, filmes, cartões-postais). Existem ainda produtos interativos, multimídia (CD-ROM), e conjuntos de produtos que utilizam todas essas linguagens (campanhas publicitárias). Também existem publicações empresariais de objetivo cultural. Raras, elas costumam ter o formato de revista e distinguir-se pela qualidade gráfica e editorial. Além de discutir com seriedade aspectos culturais da vida brasileira, esse tipo de veículo também tem por finalidade vincular o nome da empresa a um produto de excelência.

O erro mais comum é tentar atender a todas as demandas por meio de um único produto, reunindo mensagens para públicos que possuem um variado conjunto de expectativas. Para definir a ferramenta e criar o material, é preciso ter muito claro a quem se quer atingir (público-alvo), onde essas pessoas estão, por que se quer falar com elas e o que queremos que elas entendam ou façam.

#### *Os papéis do ombudsman e do SAC:*

O *ombudsman* ou ouvidor é a pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público. É profissional contratado por uma organização para observar e criticar detalhes que precisem ser corrigidos. Compete ao ouvidor receber reclamações, registrá-las e investigá-las, apresentar críticas e avaliar as providências tomadas para a correção das falhas, tendo em vista o aprimoramento constante e o equilíbrio da organização no ecossistema social.

Atuando de forma terceirizada ou fazendo parte do quadro de empregados da organização, ele precisa ter total delegação de confiança da alta administração e dos diversos públicos envolvidos, além de manter absoluta imparcialidade em relação aos assuntos que analisa. Funcionará como receptor nesse processo de comunicação, em que o emissor será sempre alguém do público-alvo, um comprador ou um consumidor.

Ouvidor: esta atividade foi difundida no Brasil com o nome de *ombudsman* (palavra derivada de *ombud* – representante, em sueco –, e *man* – homem, em inglês), mas a expressão “ouvidor” tende a ser mais usada entre nós por ser uma tradição da administração colonial portuguesa. Chegou-se a propor, inicialmente nos EUA, o neologismo *ombudsperson*, como sendo mais adequado para designar ambos os sexos, mas a expressão não se firmou. Fundada em 1995, a Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman (ABO) reúne ouvidores de todos os gêneros (empresas públicas e privadas, ONGs).

Como estrutura de apoio ao *ombudsman*, é necessário um bom centro de atendimento ao cliente, entendendo-se que atendimento pressupõe ouvir atenta e detalhadamente o que o cliente diz, anotar o que for necessário e comprometer-se com o retorno. A resposta, muitas vezes, resultará da busca interna, levando mais de 48 horas. Assim sendo, passado esse prazo, o cliente deverá ser mantido permanentemente informado sobre o andamento do processo, até que seja viabilizada uma solução completa. Ao *ombudsman* caberá, além de ouvir e dar um atendimento diferenciado às manifestações, prevenir e antever as possíveis reclamações, na tentativa de amenizá-las ou eliminá-las.

Outra forma de se ouvir os clientes é através do SAC, o Serviço de Atendimento ao Cliente. Pode-se constatar a operacionalidade do SAC por meio de suas atividades, que estão relacionadas a análise de tráfego, volume de ligações receptivas/ativas, tempo de conversação, tempos médios de atendimento, percentuais e distribuição horária, relatórios analíticos e sintéticos etc. O SAC é uma forma de comunicação entre a empresa e os seus clientes –  *finais*,  *intermediários* (revendas, pontos de vendas, franqueados, vendedores) e também  *áreas internas da empresa*.

O SAC deve ouvir atentamente e criticamente os clientes e transformar as informações coletadas em base para desenvolvimento de ações estratégicas; orientar os clientes, tendo total conhecimento do que está ocorrendo na empresa; realizar acompanhamento dos produtos antes e após o lançamento, analisando a reação dos clientes, identificando e prevenindo eventuais problemas, repassando as informações às áreas competentes da empresa; desenvolver atividades integradas com o departamento de marketing; realização de pesquisas com franqueados e clientes finais, divulgação das promoções e dos lançamentos etc.;

estabelecer uma comunicação única e personalizada com os clientes, independente da cidade de procedência e do assunto que gerou o contato; facilitar o acesso dos consumidores ao fabricante, solucionando reclamações com rapidez e eficiência.

A principal semelhança entre o sistema SAC e a figura do *ombudsman* é a atuação de ambos como receptores/emissores de informações entre os clientes atuais e futuros e a empresa, garantindo atendimento imediato e o correto encaminhamento da solução, bem como o registro da manifestação e da solução, possibilitando o combate às causas e às áreas críticas. Vale lembrar uma grande diferença: o SAC tem papel passivo, recebendo e encaminhando às áreas referidas a responsabilidade de combater a causa, enquanto o *ombudsman* atua em conjunto com estas áreas, desempenhando o papel de catalisador da mudança. Tanto o *ombudsman* quanto o SAC contam com estruturas que acionam outros departamentos, a partir das informações dadas pelos clientes, para atender as solicitações destes.

O SAC, muitas vezes incorporado por uma empresa terceirizada, pode não ter um compromisso profundo com a legítima defesa dos interesses do cliente. Enquanto o *ombudsman* está voltado à defesa do cliente, tendo como objetivo diário fazer o cliente feliz, com caráter pessoal e afetivo, oferecendo um tratamento personalizado, diferenciado e interessado em cada cliente, o sistema SAC fornece a possibilidade de uniformização e sistematização do atendimento ao cliente.

Pelo registro das manifestações, seja pelo SAC ou seja pelo *ombudsman*, a empresa estará dispondo de uma fonte de recolhimento de importantes informações ascendentes que melhorarão a sua forma de se comunicar internamente, de comunicar com os seus clientes e, também, com outras organizações (parceiros, terceirizados, fornecedores) e, sem dúvidas, estará definindo sua forma de atuar no mercado.



A comunicação pelo SAC potencializa a venda de um produto. A maionese Delícia, encontrada facilmente em muitos estabelecimentos comerciais, é um bom exemplo disso. Por possuir um sabor um pouco diferenciado das demais maioneses tradicionais encontradas no mercado, com frequência o SAC da Bunge (empresa detentora da marca) recebe ligações de consumidores que, ao experimentar a maionese Delícia, percebem essa diferença.

A comunicação pelo SAC potencializa a venda de um produto. A maionese Delícia, encontrada facilmente em muitos estabelecimentos comerciais, é um bom exemplo disso. Por possuir um sabor um pouco diferenciado das demais

maioneses tradicionais encontradas no mercado, com frequência o SAC da Bunge (empresa detentora da marca) recebe ligações de consumidores que, ao experimentar a maionese Delícia, percebem essa diferença.

Uma atendente do *call center* registrou: "(...) explicamos que esta maionese tem mesmo um sabor diferenciado, então eles voltam a experimentar o produto e depois voltam a nos ligar para elogiar o sabor. É bastante comum acontecer isso!", afirma. Essa informação foi passada para o departamento de marketing, que buscou aproveitar a opinião dos consumidores e criou um posicionamento diferenciado para o produto, reformulou a embalagem e aplicou em destaque a frase 'O Novo Sabor da Maionese!', mostrando ao consumidor que o produto é realmente diferenciado, o que resultou em um aumento significativo das vendas.

## Atividade 2

Numere as colunas colocando o número correspondente à classificação do termo dentro dos parênteses das respectivas definições.

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Comunicação ascendente | 2. Comunicação descendente |
| 3. Comunicação interna    | 4. Comunicação externa     |
| 5. Ombudsman              | 6. SAC                     |

- ( ) Forma de comunicação entre a empresa e os seus clientes que tem papel passivo, recebendo e encaminhando às áreas referidas a mensagem recebida.
- ( ) Comunicação que parte de um nível hierárquico elevado para um mais baixo, ou seja, do superior para o subordinado.
- ( ) Comunicação que percorre os vários níveis hierárquicos, os setores, as divisões, as equipes circulantes dentro da empresa.
- ( ) Encarregado de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público, atuando como catalisador da mudança.
- ( ) Comunicação da empresa com pessoas físicas fora do ambiente organizacional.
- ( ) Comunicação que ocorre quando a mensagem é enviada de um cargo hierárquico mais baixo para um cargo superior.

### Respostas

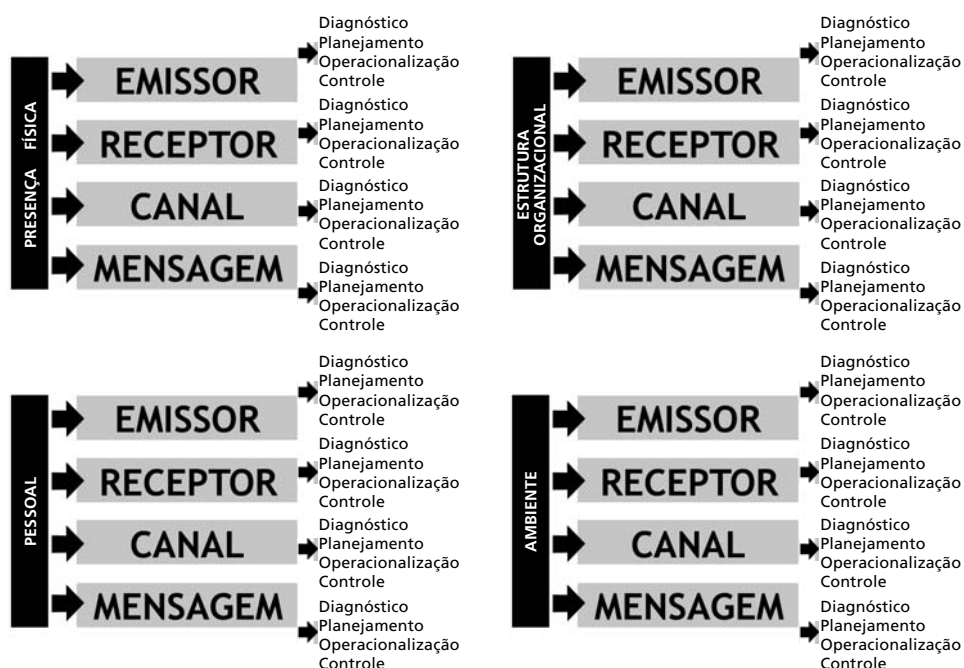
(6) / (2) / (3) / (5) / (4) / (1)

## Comunicação organizacional

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas. Isso possibilita maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilita sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

A comunicação organizacional desempenha nas organizações um papel similar ao desempenhado pelo sistema nervoso no ser humano: sem comunicação não é possível a coordenação e sem coordenação não há funcionamento. A comunicação torna possível que as pessoas se organizem, definam suas tarefas, compartilhem suas idéias, tomem decisões, resolvam problemas e gerem trocas. Ao mesmo tempo, a comunicação torna possível que se crie um ambiente onde os indivíduos se sintam valorizados como pessoas. Assim também ocorre entre as empresas.

Um esquema de administração da comunicação organizacional proposto por Schuler (1996) concebe a empresa como um ser comunicante. O esquema pode ser representado na Figura 7.3.



**Figura 7.3:** Esquema da administração da comunicação organizacional.  
Fonte: SCHULER, 1996.

Segundo esse esquema, os aspectos principais da organização, (1) a presença física, (2) a estrutura organizacional, (3) seu pessoal e (4) seu ambiente, são, ao mesmo tempo, emissores, receptores, canais e mensagem. A estas maneiras de manifestação comunicativa da empresa se aplicam as funções da administração, o diagnóstico, o planejamento, a operacionalização e o controle, de forma integrada, com o objetivo de se atingirem determinados objetivos da empresa.

Com o fim de obter um discurso único e estrategicamente eficiente para toda a organização (que leve ao atendimento dos objetivos da empresa), compete aos gerentes a administração de cada um dos elementos do sistema concreto da empresa, tal como representado na **Figura 7.4**. Isso resulta em aplicar a cada um dos elementos as funções da administração: diagnóstico, planejamento, operacionalização e controle. Para cada um dos elementos do sistema da comunicação – emissor, receptor, canal e mensagem –, pode ser estabelecida, portanto, uma ação administrativa, com base nessas funções.

A empresa pode ser vista como *receptora de informações*, sendo o desenvolvimento das suas habilidades em buscar e interpretar as informações do mercado um tema amplamente estudado pelo Marketing Estratégico. A recepção de informações está relacionada, de acordo com a **Figura 7.4**, com as características de presença física, estrutura organizacional e pessoal da empresa, bem como aspectos do ambiente.

A empresa também pode ser analisada como *emissora de informações*. Ela emite informações para o ambiente, de uma forma consciente ou não, por meio de sua presença física, seu pessoal e sua estrutura organizacional, e para as outras organizações. A presença física da empresa – os prédios, equipamentos, publicações e o produto que comercializa – emite uma série de mensagens sobre a organização que irão impactar outros elementos: o *ambiente próximo* – clientes, fornecedores e ligações financeiras – e o *ambiente geral* – opinião pública, instituições políticas, culturais e sociais.

Um dos elementos da presença física é o produto oferecido pela empresa ao mercado (embalagem, qualidade, divulgação, penetração, segmentação etc.). Visto como um elemento de comunicação, fica claro que o desenho e outras características do produto oferecido pela empresa passam informações sobre a empresa para seu ambiente próximo e geral. Essa comunicação por meio do produto também ocorre

independentemente da vontade ou consciência dos administradores da empresa. Os consumidores estarão decodificando, por meio da presença física do produto/serviço, informações sobre o cuidado da empresa com qualidade, adequação do produto às necessidades dos consumidores, responsabilidade social, consciência ecológica e atualização tecnológica, mesmo que os administradores do produto/serviço não tenham consciência disso e não tenham, portanto, tomado o cuidado necessário em passar uma mensagem coerente com os objetivos da empresa.

Esse esquema de comunicação permite, ainda, caracterizar a empresa como um *canal de comunicação*. Com base nesse conceito, pode-se, utilizando as funções administrativas, otimizar os elementos de comunicação – presença física, pessoal, estrutura organizacional e ambiente – com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. Para tanto, se requer a execução de um diagnóstico, em que se observam as ligações que cada um dos elementos estabelece entre os vários públicos da empresa. Estabelecem-se, então, os objetivos pretendidos pela empresa para cada um desses elementos como canal de comunicação. Pode-se, agora, entender quais os principais problemas que se interpõem à consecução dos objetivos.

### Atividade 3

Imagine uma empresa lançando um produto inovador no mercado. Ela assumiria o papel de emissora dessa mensagem, em um processo de comunicação, pois divulgaria ao mercado o produto para a comercialização. Identifique: (a) que tipo de comunicação é essa e (b) quem seriam os receptores, o canal e qual a mensagem que esta gostaria de passar.

---



---



---



---



---



---

#### Respostas Comentadas

(a) *Comunicação organizacional, pois diz respeito à comunicação da empresa para o ambiente e para outras empresas.*

*(b) Os receptores seriam todos os agentes alcançados pela mensagem, tais como: clientes efetivos ou potenciais, concorrentes, órgãos públicos de fiscalização etc. O canal seria o meio de se transmitir a mensagem aos receptores, através de mídia televisiva, escrita ou eletrônica, dependendo do público a ser alcançado, fazendo uma relação com a sua classe econômica e social. A mensagem seria o despertar do desejo ou da necessidade de se adquirir aquele produto, do seu apelo para a inovação e para as vantagens (materiais, de status e de realização) de se adquirir rapidamente o produto oferecido pela empresa.*

### Pontos para uma comunicação eficiente

Alguns pontos foram listados para se conseguir atingir uma melhor comunicação organizacional e interpessoal (entre pessoas). São eles: saber ouvir, saber aceitar críticas, conhecer a cultura do lugar, saber expor, ser breve e objetivo, evitar excessos, fazer associações, ilustrações e metáforas, ser coerente, construir uma identificação com os ouvintes e acompanhar as mudanças.

Podem-se destacar também os problemas mais frequentes encontrados e algumas consequências de um processo de comunicação deficiente: falta de envolvimento e participação das pessoas, excesso de informação, falhas na comunicação, retrabalho, inconsistência das mensagens, dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários, pouco trabalho em equipe, integração da comunicação no processo de planejamento da empresa e aumento dos acidentes de trabalho.

#### Obstáculos à comunicação na visão dos subordinados

Para muitos subordinados, os superiores criam obstáculos ao entendimento das mensagens organizacionais, pois não percebem as suas necessidades de receberem informações que esclareçam seus papéis e também porque não confiam neles; com isso, concluem que os superiores não lhes dão informações para os manterem menos informados e permanentemente dependentes. Esta é uma visão errônea, porém muito disseminada entre os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. O gerente deve deixar sempre claro que, em uma visão de longo prazo, os funcionários serão sempre recompensados se os níveis de produtividade da empresa aumentarem continuamente, e para isto a comunicação interna, externa ou organizacional deve estar sempre afinada e buscar uma integração entre todos os níveis.



## Variáveis do sistema de comunicação

Além de considerar as características intrínsecas dos atores da comunicação, é necessário levar em conta que eles irão se encontrar em ambiente e situação particulares. Um fator importante a respeito do ambiente onde se dá a comunicação é a sua condição física. A disposição física dos atores da comunicação, um em relação ao outro, está sujeita a diferentes interpretações.

Também é necessário considerar que o impacto persuasivo da mensagem depende da impressão de competência que o emissor produz, ou seja, da credibilidade de que goza junto ao receptor. Depende, também, da atratividade do emissor, ou seja, do quanto ele é apreciado pelo receptor. Cabe notar que a atratividade dependerá de características físicas, personalidade, caráter. De uma maneira geral, no entanto, o receptor tenderá a apreciar aqueles que se parecem com ele.

Algumas variáveis estão relacionadas com o meio escolhido para veicular a mensagem e serão determinantes para a amplitude e a eficiência da comunicação organizacional. A *frequência* estabelece quantas vezes, em média, num determinado período, a audiência deve ser exposta à mensagem. A *continuidade* expressa qual ou quais períodos são convenientes para a exposição da mensagem à audiência. O *custo* refere-se à despesa mínima necessária para atingir os objetivos de comunicação. A *cobertura* está relacionada com a quantidade de receptores que se pretende alcançar com a mensagem, uma ou mais vezes, num determinado período.

## CONCLUSÃO

A administração da comunicação empresarial facilita o processo de tomada de decisão e as ações das direções empresariais, através dos processos de comunicação interna, externa e organizacional.

O receptor da mensagem tem um papel fundamental dentro das organizações atuais, principalmente dentro do setor de vendas. Como as empresas possuem vários níveis hierárquicos, o receptor de uma mensagem, em um primeiro momento, será o emissor desta quando passar adiante a informação, por isso o entendimento deve ser claro e preciso. No setor de vendas, o problema do entendimento errado de uma mensagem é ainda mais sério. Por ter contato com o público externo,

uma mensagem mal-entendida ou equivocada pode causar prejuízos financeiros, danos, constrangimentos ou uma imagem de desorganização da firma aos clientes, aos parceiros estratégicos, aos fornecedores e ao público-alvo.

O início do século XXI aponta para uma nova relação homem/organização/mundo porque os processos de comunicação são mais dinâmicos e velozes. Consegue-se com menos esforços do que em outros tempos comunicar as ações da empresa a um número gigantesco de pessoas: clientes atuais, clientes futuros, concorrentes, entre outros.

A imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como empresas cidadãs. Nesse contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores etc.

A comunicação organizacional assume papéis estratégicos, pois viabiliza a transferência de mensagens e ações, estratégicas ou cotidianas, para dentro do ambiente organizacional e também no ambiente externo. A boa comunicação organizacional permitirá que a empresa interprete rapidamente os sinais e as tendências que surgem no ambiente externo, faça circular isso de modo eficaz em todos os níveis da empresa, gere uma leitura precisa e transforme essa informação em vantagem competitiva para a organização, o que permitirá um melhor posicionamento estratégico, lançamento de novos produtos e serviços, *benchmarking* com organizações inovadoras e de sucesso etc.

## Atividade Final

Você já ouviu falar em *folkmarketing*? Talvez sim, mas não associe a prática a este nome. É uma prática muito comum entre os vendedores ambulantes. Eles utilizam a comunicação para atrair compradores: gritando, inventando músicas e *jingles*, fazendo rimas e contando histórias tristes ou engraçadas. Isto é *folkmarketing*! Em todos os meios que existem ambulantes vendendo suas mercadorias, eles sempre utilizam a criatividade para chamar a atenção do consumidor, assim como despertar a atenção sobre si e também sobre o produto. Chamar a atenção do consumidor para a mensagem é um dos objetivos primeiros de qualquer ato de criação de busca de público consumidor.

Como consumidor, (a) exprima a sua opinião de como você gostaria que a empresa comunicasse suas ações a você. Agora, sob a ótica do gerente de vendas, (b) como você incentivaria a divulgação das ações de marketing da empresa para a equipe de vendas (comunicação interna) e para os clientes diretos (comunicação externa). Tente refletir em ambas as respostas. Analise como você se posicionou nas situações sugeridas. Se tiver oportunidade, compare com outros colegas em seu pólo.

---



---



---



---

### Respostas Comentadas

(a) O consumidor sempre quer ser bem tratado. Prioriza ações diretas, precisas e claras. Gosta de uma mensagem individualizada e de fácil decodificação. O marketing conseguirá atingir os objetivos de comunicação caso o receptor acredite que a propaganda o escolheu e aquele produto ou serviço foi desenvolvido na medida certa para suprir uma necessidade do cliente, ou seja, a solução de seus problemas.

(b) O gerente de vendas, por outro lado, deve procurar equilibrar a mensagem, pois seus interlocutores são pessoas de dentro da organização (vendedores, representantes, funcionários) e do ambiente externo (clientes, parceiros, potenciais clientes) no seu processo de comunicação. Deve procurar passar aquele "encantamento" ao cliente, mas deve nutrir os seus colaboradores com informações técnicas e persuasivas sobre o produto ou serviço oferecido. A comunicação interna deve dar as ferramentas necessárias à equipe para que as vendas sejam efetivadas, enquanto a comunicação externa deve permitir que os clientes sejam plenamente atendidos em seus anseios e necessidades.

## RESUMO

Comunicação é a transmissão de informação de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados, comuns às partes. Dados são fatos, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes ao seu usuário. Informações são dados com alguma utilidade e com significado para o receptor da mensagem.

Os elementos do processo de comunicação são: emissor, mensagem, codificação, canal, decodificação e receptor.

A comunicação nas organizações pode ser interna, quando apenas circula no interior da empresa; externa, quando a empresa se comunica com pessoas físicas, fora do ambiente organizacional; ou organizacional, quando as organizações se comunicam com outras organizações.

A comunicação é ascendente quando a mensagem é enviada de um cargo hierárquico mais baixo para um cargo superior, descendente quando parte do superior para o subordinado e a comunicação é lateral quando os pares utilizam para repassar ou reforçar informações, sem grau de subordinação.

Os pontos para uma comunicação eficiente são: saber ouvir, saber aceitar críticas, conhecer a cultura do lugar, saber expor, ser breve e objetivo, evitar excessos, fazer associações, ilustrações e metáforas, ser coerente, construir uma identificação com os ouvintes e acompanhar as mudanças.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos as técnicas de vendas, que servirão de suporte para potencializar o volume e a qualidade das vendas na organização.

## Classificação dos papéis de vendas

---

# Apêndice A

Uma das classificações mais utilizadas para diferenciar os papéis da força de vendas identifica quatro tipos básicos de força de vendas entre empresas. Veja a seguir:

a) *Trade Selling* (venda para revenda): A responsabilidade primária do profissional de vendas é aumentar os negócios com os clientes atuais e potenciais por meio do aumento do giro dos produtos, por meio de ações de merchandising (tema de uma aula mais adiante) e assistência promocional. Gerentes de contas de grandes redes de supermercados da indústria de consumo podem ser classificados nessa categoria.

b) *Venda Missionária ou Persuasiva*: A responsabilidade primária do profissional de vendas é aumentar os negócios com os clientes atuais e potenciais por meio do provimento de informações acerca dos produtos e outro tipo de assistência de vendas. Frequentemente, não tem papel de venda em si, mas de convencimento para que terceiros efetivem a venda. Seu papel é persuadir os clientes à compra dos produtos. Representantes médicos (ou propagandistas) encaixam-se nessa categoria.

c) *Venda Técnica*: A responsabilidade primária do profissional de vendas é aumentar os negócios com os clientes atuais e potenciais por meio do provimento de informações técnicas e assistência técnica de projetos. Engenheiros de venda das indústrias de computadores são exemplos desse tipo de profissional.

d) *Venda de Novos Negócios (prospectiva)*: A responsabilidade primária do profissional de vendas reside em identificar e manter negócios na prospecção de novos clientes, com os quais a empresa nunca fez negócios.

## **Métodos para a definição do número de vendedores em uma equipe**

---

# Apêndice B

- *Método da Divisão de Metas (breakdown)*: O objetivo da organização é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores devem alcançar aproximadamente sua meta individual, e conseqüentemente a organização atinge sua meta também.
- *Método da Divisão do Trabalho (workload)*: Após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois o total; e, sabendo a capacidade de um vendedor, chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas.
- *Modelo de Lodish*: É similar ao modelo *workload*, no entanto se insere a elasticidade de visitas e vendas para refinar o cálculo, estimando o número preciso de visitas que pode maximizar as vendas. Essa estimativa é feita com base em julgamentos individuais, usando um modelo matemático de otimização.
- *Modelo de Programação Não-linear*: É indicado para situações complexas e não-rotineiras. Maximiza lucratividade para tamanhos alternativos da força de vendas, levando em consideração custos, elasticidade de venda à vista ou a prazo, periodicidade da venda e lucro gerado de tamanhos alternativos, quando existe uma diferença significativa de valores entre os bens comercializados.
- *Método Incremental*: O seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.
- *Método “mesmo nível do último ano”*: Essa decisão assume que o nível para a definição do número de vendedores em uma equipe deve ser mantido, dando estabilidade à equipe.
- *Método Paridade com a Concorrência*: O que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição do número de vendedores em uma equipe é copiado.
- *Método do Recurso Disponível*: Dado o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual, é estimado o tamanho da equipe.
- *Método do Lucro Esperado*: Conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade esperada.



## Teorias contemporâneas de motivação

---

# Apêndice C

#### a) Teoria ERC

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou a hierarquia de necessidades de Maslow para combiná-la melhor com a pesquisa empírica. Sua hierarquia de necessidades revisada é denominada teoria ERC. Alderfer argumenta que existem três grupos de necessidades centrais – *existência, relacionamento e crescimento* –, daí o nome: teoria ERC.

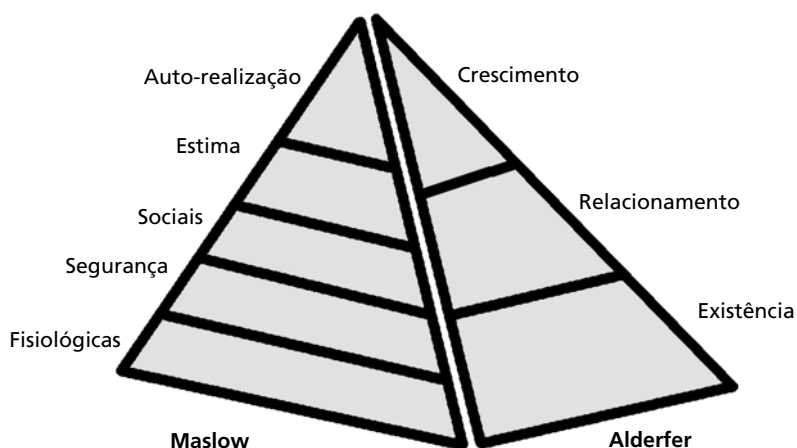
O grupo *existência* está preocupado em prover as exigências materiais básicas de nossa existência. Elas incluem os itens que Maslow considerou as necessidades fisiológicas e de segurança. No segundo grupo de necessidades, estão as de *relacionamento* – o desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes. Estes desejos sociais e de *status* exigem interação com outros para que sejam satisfeitos e se alinham com a necessidade social de Maslow e com o componente externo da classificação de estima de Maslow. Finalmente, Alderfer isola as necessidades de *crescimento* – um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Estas incluem o componente intrínseco da categoria de estima de Maslow e as características incluídas na auto-realização.

Além de substituir três necessidades por cinco, em que a teoria ERC de Alderfer difere da de Maslow? Em contraste com a teoria de hierarquia de necessidades, a teoria ERC demonstra que (1) mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e (2), se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta. A hierarquia de necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escada. A teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente gratificada antes que alguém possa seguir em frente. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando no crescimento mesmo que necessidades de existência ou relacionamento estejam insatisfeitas; ou todas as três categorias de necessidade podem estar funcionando ao mesmo tempo.

A teoria ERC também contém uma dimensão frustração-regressão. Maslow argumentou que um indivíduo ficará num certo nível de necessidade até que esta necessidade seja satisfeita. A teoria ERC opõe-se a isto, observando que, quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrado, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo. A inabilidade de satisfazer uma necessidade de interação social, por exemplo, pode elevar o desejo por mais dinheiro ou melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar a uma regressão a um nível mais baixo.

Em suma, a teoria ERC argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem; no entanto, necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de alto nível pode resultar em repressão a uma necessidade de nível mais baixo. A teoria ERC é mais compatível com nosso conhecimento de diferenças individuais

entre as pessoas. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular. As evidências demonstram que pessoas em outras culturas de necessidades de formas diferentes – por exemplo, os nativos da Espanha e do Japão colocam as necessidades sociais antes das suas exigências fisiológicas – estariam coerentes com a teoria ERC. Vários estudos apóiam a teoria ERC, mas há também evidência de que isto não funciona em algumas organizações.



**Figura 1:** Teoria Alderfer. Em perspectiva da teoria de Maslow  
Fonte: Adaptado de Robbins, 2002.

#### b) Teoria de necessidades de McClelland

A teoria de necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e seus associados. A teoria enfoca três necessidades: *realização*, *poder* e *afiliação*, que são definidas como se segue:

- **Necessidade de realização:** o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas têm um impulso forte de ter sucesso. Elas se esforçam pela realização pessoal mais do que pelas recompensas do sucesso em si. Elas têm o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes. Este impulso é a necessidade de realização.
- **Necessidade de poder:** a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado. A necessidade de poder é o desejo de ter impacto, de ser influente e de controlar os outros. Indivíduos com elevada necessidade de poder apreciam estar “no controle”, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e orientadas a *status* e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre outros do que com um desempenho eficaz.

- **Necessidade de afiliação:** o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas. Afiliação é o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com alta motivação de afiliação lutam por amizades, preferem situações de cooperação em vez das de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Necessidade de realização	Necessidade de poder	Necessidade de associação
<b>Quer:</b> Ser excelente Ser melhor/mais eficiente Resolver problemas Dominar tarefas complexas	<b>Quer:</b> Controlar os outros Influenciar comportamento Ser responsável pelos outros	<b>Quer:</b> Estabelecer e manter relações de amizade amigáveis e calorosas com os outros
<b>Quer ter:</b> Responsabilidade individual Metas desafiadoras Feedback do desempenho	<b>Quer ter:</b> Autoridade Poder: - positivo/social - negativo/pessoal	<b>Quer ter:</b> Trabalho com relações interpessoais e oportunidades de comunicação

**Figura 2:** Teoria de McClelland.

Os gerentes podem assumir, em sua personalidade, uma maior tendência a uma das três necessidades. Todas as três sempre estão presentes em cada indivíduo, mas existe uma dominante que irá, claramente, definir o modo de cada indivíduo externalizar a sua tomada de decisões.

#### c) Teoria de avaliação cognitiva

Uma das teorias mais inspiradoras de idéias controversas e pesquisas sobre a motivação para o trabalho é a teoria de avaliação cognitiva, desenvolvida por Deci em 1971. Esta teoria sugere que existem dois subsistemas motivacionais. Um subsistema intrínseco com *locus* de controle interno. As pessoas que são motivadas por fatores intrínsecos possuem o controle do seu próprio comportamento. O outro subsistema é composto por fatores extrínsecos, com *locus* de controle externo. O indivíduo nesta condição atribui o seu comportamento a fatores que não estão sob o seu controle pessoal.

Historicamente, os teóricos de motivação geralmente presumiam que motivações como realizações, responsabilidades e competência são independentes de motivadores extrínsecos como altos salários, promoções, boas relações com supervisões e condições de trabalhos agradáveis.

Isto é, a estimulação de um não afetaria o outro. Mas a teoria da avaliação cognitiva sugere o contrário. Ela argumenta que, quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações como pagamento para um desempenho superior, as recompensas intrínsecas, que são derivadas de os indivíduos fazerem o que gostam, são reduzidas. Em outras palavras, quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir.

Por que ocorre tal situação? A explicação popular é que o indivíduo sente uma perda de controle sobre o seu próprio comportamento, então a motivação intrínseca anterior diminui.

A teoria da avaliação cognitiva sugere que a alteração de *locus* de controle interno para controle externo resulta num decréscimo da motivação intrínseca, ou seja, as recompensas extrínsecas provocam diminuição do interesse pelo trabalho. As recompensas extrínsecas são, segundo esta teoria, uma forma intrusiva de controle social que reduz a autonomia percebida e o prazer de realizar as tarefas.

O *locus* de controle constitui a base da teoria de avaliação cognitiva. Contudo, as variáveis situacionais podem tornar-se problemáticas quando a pessoa as reconhece como controladoras do seu comportamento. Um *feedback* de uma fonte externa, por exemplo, poderá ser percebido como um estímulo à competência pessoal e, neste caso, aumentará a motivação intrínseca.

#### d) Teoria da determinação de metas

A teoria da determinação de metas, desenvolvida por Locke no final da década de 1960, propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, uma vez que a intenção principal dos empregados é trabalhar em direção a uma meta. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claros e específicos.

É a teoria de motivação que provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais, é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. As metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e as ações.

Segundo Locke, metas difíceis, quando aceitas, possuem um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos empregados. Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor ainda. Embora não haja evidências conclusivas, a participação realmente encoraja os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis. Três outros

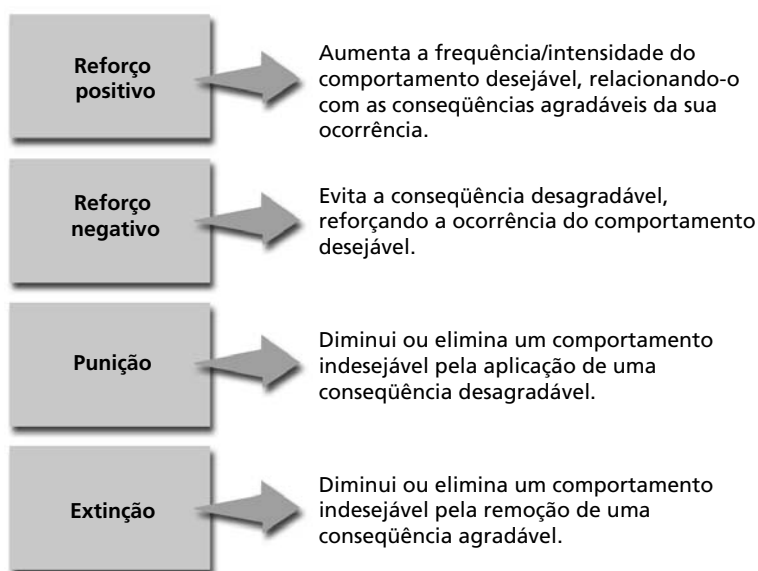
fatores influenciam na relação meta-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Auto-eficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Nesta teoria, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando recebem *feedback* de seus superiores. Dessa forma, os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer. O gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta por meio de constante orientação e aconselhamento.

e) teoria do reforço

A teoria do reforço descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. Não lida com estados internos como a motivação, tem um ponto de vista ambiental, e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforço de uma pessoa. Segunda esta teoria, comportamentos relacionados ao trabalho que tenham sido recompensados encontram maior probabilidade de se repetirem no futuro. Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguido por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminui se ele for seguido de punição.

- *O comportamento é controlado por suas conseqüências*: recompensas e punições desempenham um papel importante na vida diária.
- *Reforço positivo ou negativo*: positivo – apenas aqueles eventos ou objetos que vêm após um comportamento e aumentam sua frequência; negativo – fortalece a resposta que o remove e enfraquece a resposta que o produz.



**Figura 3:** Teoria do reforço.  
Fonte: Adaptado de Robbins, 2002.

#### f) Teoria da equidade

Em 1963, John S. Adams, psicólogo behaviorista, desenvolveu a teoria da equidade sobre a motivação no trabalho. É similar ao trabalho desenvolvido por Charles Handy's, verificando-se uma interpretação de teorias simples como a de Maslow, a de Herzberg e de outros pioneiros na área da Psicologia.

A teoria da equidade de Adams baseia-se no fenômeno da comparação social no trabalho, focando a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e o benefício dos outros em situações idênticas. Numa lógica de equidade, torna-se pertinente definir este conceito, uma vez que o termo equidade é muitas vezes considerado sinônimo de igualdade, constituindo este fato um erro. Desta forma, pode-se referir que igualdade existe quando dois indivíduos adquirem a mesma recompensa, e que equidade existe quando os indivíduos são recompensados da mesma forma em função do seu mérito.

A percepção de equidade pelo indivíduo depende dos seus marcos de referência, podendo estes incidir sobre ele próprio, sobre os colegas de trabalho da mesma organização ou sobre pessoas que exercem funções similares noutra organização. Neste contexto, é de salientar a existência de equidade interna e equidade externa. A primeira está relacionada com a comparação do indivíduo com outros da mesma organização que desempenham funções similares. A segunda refere-se à comparação do indivíduo com outros de outras organizações que desempenham funções similares. Constituindo a equidade um fenômeno perceptivo das comparações entre ganhos e investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade (favorável ou desfavorável).

Neste sentido, uma situação de equidade é aquela em que se verifica a presença de uma relação entre *inputs* e *outputs* do indivíduo, que é análoga com a relação entre *inputs* e *outputs* da pessoa com a qual é feita a comparação. Porém, quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre os seus *inputs* e *outputs* é diferente dos *inputs* e *outputs* da pessoa de comparação, persiste uma situação de iniquidade.

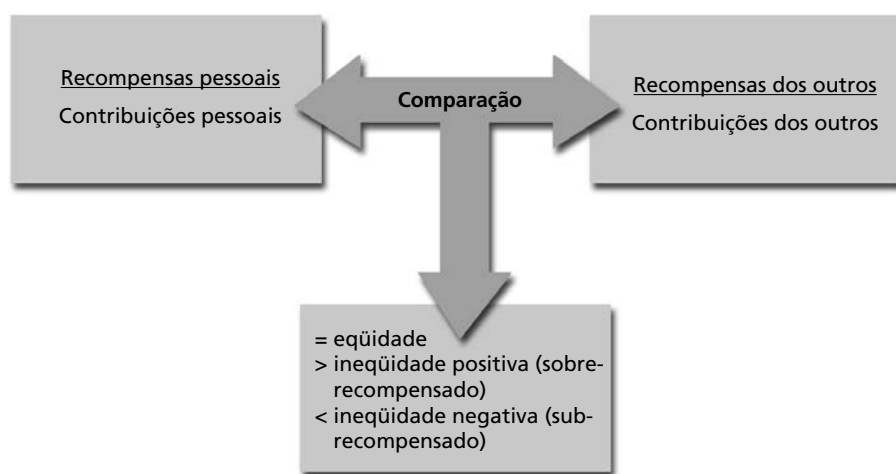
A situação de iniquidade pode ser dissociada em: *iniquidade por excesso de pagamento* (favorável) e *iniquidade por subpagamento* (desfavorável). Entende-se por *iniquidade favorável* todas as situações comparativas em que o indivíduo é favorecido, podendo este reavaliar a importância dos seus *inputs* e *outputs*, restabelecendo a situação de equidade. Por sua vez, considera-se *iniquidade desfavorável* aquela em que se verificam casos de subpagamento, aos quais a resposta do indivíduo não é meramente cognitiva, sendo que neste contexto se pode recorrer a outro tipo de estratégia.

Numa organização, a percepção de iniquidade pode surgir de uma diversidade de contextos, como a definição de funções, promoções, transferências, contudo, é geralmente em questões monetárias (salários) que assume contornos mais sérios. Deste modo, constata-se que os indivíduos, quando têm noção que um maior empenho conduz a uma melhor recompensa, propõem-se a um melhor desempenho. Contrariamente, se os indivíduos tiveram noção de que estão sendo injustiçados, a tendência será trabalhar o mesmo que outros indivíduos que têm menor desempenho e que não são penalizados, ou por sua vez abandonam a organização.

A teoria da equidade admite então alguns passos para a sua aplicação, que são:

- reconhecer que as comparações de equidade são inevitáveis;
- antecipar iniquidades negativas quando se consagram recompensas;
- comunicar avaliações claras de desempenho quando se consagram recompensas;
- comunicar as razões para as recompensas;
- comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

Em suma, segundo esta teoria, a motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Deste modo, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como, por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.



**Figura 4:** Resumo da teoria da equidade.  
Fonte: Adaptado de Casado, 2002.

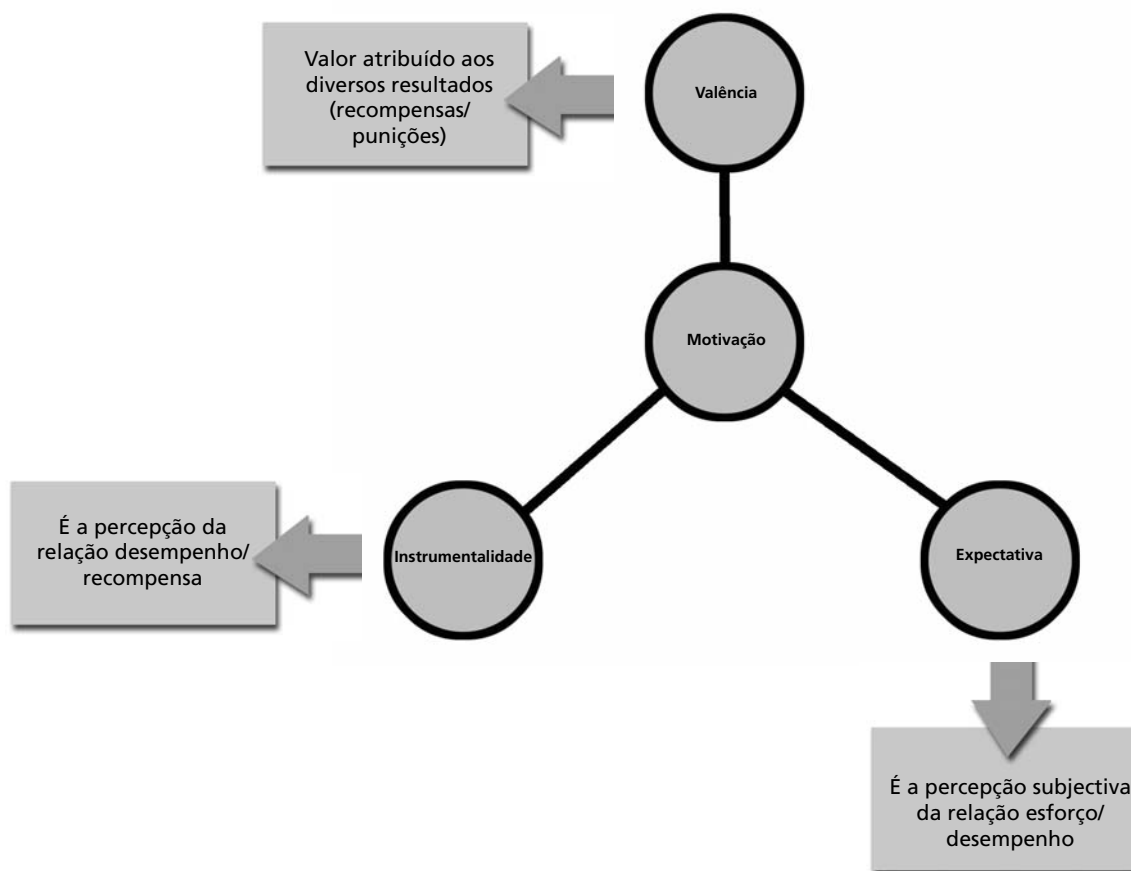


g) Teoria de expectativas

A teoria das expectativas foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo Victor Vroom em 1964. Este defende que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não têm em consideração as diferenças individuais.

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa mais-valia para o indivíduo. Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho. São elas: valência, instrumentalidade e expectativa.

- *Valência*: valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um valor subjetivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.
- *Instrumentalidade*: percepção de que a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).
- *Expectativa*: probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem-sucedido (expectativa esforço-desempenho). Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso, será obtida uma recompensa (expectativa esforço-resultado).



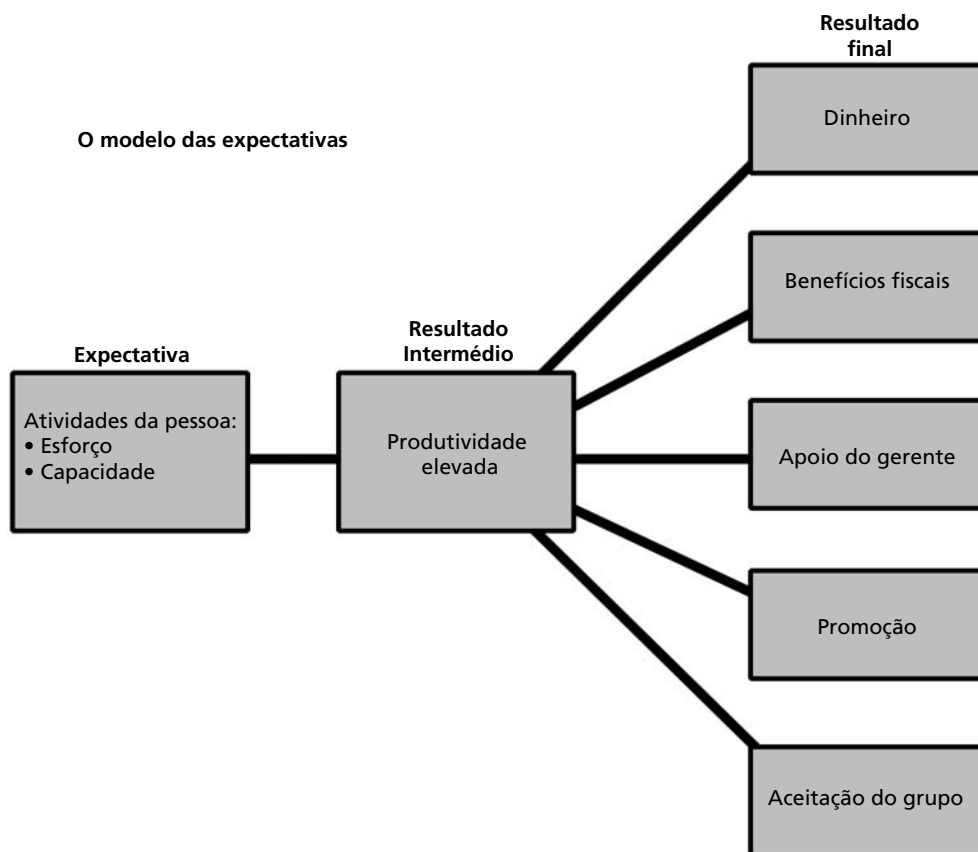
**Figura 5:** As três forças básicas.

Deste modo, Vroom considera que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançá-lo. Em termos de uma equação, esta definição pode ser traduzida da seguinte forma:

$$\text{Motivação} = F(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

O que significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero, sendo que nenhum dos fatores pode estar ausente. Estes três elementos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectativa alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta.

Deste modo, o modelo contingencial de Vroom baseia-se em objetivos graduais e no fato de a motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes do seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins, pelo que, quando um indivíduo procura um resultado intermédio (por exemplo, produtividade), está à procura de meios para alcançar um resultado final (por exemplo dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe etc.). O indivíduo tem preferência relativamente pelos resultados finais que pretende alcançar ou evitar, revestindo-se estes de valências.

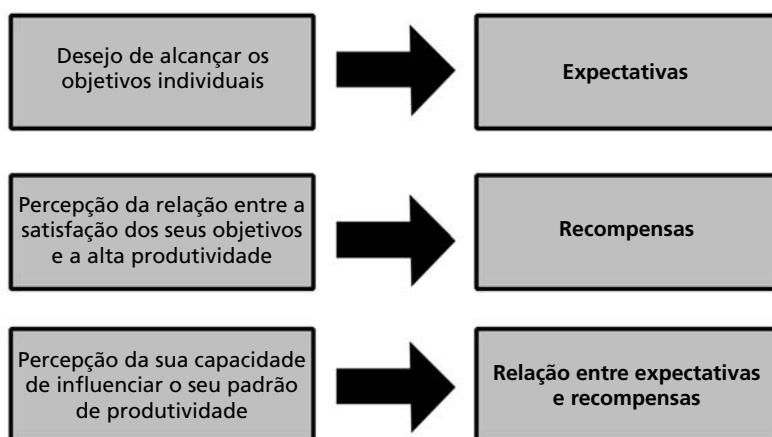


**Figura 6:** O modelo das expectativas.  
Fonte: Adaptado de ROBBINS, 2002.

O modelo proposto por Vroom foi desenvolvido por Edward Lawer III, que o relacionou com o dinheiro, obtendo as seguintes conclusões:

- As pessoas desejam o dinheiro porque permite a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança (alimentação, conforto, modo de vida etc.), como permite condições para a satisfação das necessidades sociais (relacionamentos, amizades), de estima (*status*, prestígio) e de auto-realização (realização do potencial e dos talentos individuais).
- Se as pessoas acreditam que a obtenção do dinheiro (resultado final) depende do desempenho (resultado intermédio), estas se dedicam a esse desempenho, que por sua vez terá valor de expectativa no alcance do resultado final.

Lawer encontrou evidências de que o dinheiro motiva não somente o desempenho excelente, mas também o companheirismo, o relacionamento com colegas e a dedicação ao trabalho.



**Figura 7:** Relação entre expectativa e recompensa.  
Fonte: Adaptado de BERGAMINI, 1997.

Em suma, a teoria de Vroom revela que, para que o trabalhador se sinta motivado, é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais delineados. Esta suposição acaba por associar a motivação à competência. Sugere-se, assim, que um trabalhador que procure a auto-realização por meio do alcance dos objetivos pessoais só se sentirá motivado caso se julgue capaz de atingi-los.

É importante salientar algumas críticas tecidas a esta teoria devido à sua reduzida aplicabilidade nas organizações, uma vez que, raramente, estas associam a recompensa ao desempenho, ou, se o efetuam, é de uma forma tão exígua que é praticamente imperceptível para o empregado que a recompensa advém de um plano de incentivo (por exemplo, aumento de salário numa percentagem insignificante). Todavia, tais críticas não invalidam a teoria, apenas confirmam que estamos diante de um fenômeno psicológico extremamente complexo e de difícil controle.

## Teorias sobre os sistemas de remuneração

---

# Apêndice D

Seguem as principais teorias acerca dos determinantes e das conseqüências da remuneração. O estudo dessas teorias pode ser interessante caso você, como gerente de vendas, precise estruturar e implementar formas alternativas de remuneração para diferentes equipes dentro de uma mesma empresa.

#### a) Teorias acerca dos determinantes da remuneração

##### 1. Teoria do contrato social: o homem cooperativo

A teoria do contrato social presume, resumidamente, que, a partir de certas normas de tratamento igualitário, justiça e direitos, o ser humano tenderá a comportamentos cooperativos, pois entende que o motivador é o comportamento coletivo. Espera-se, então, que os gerentes atenuem segundo os interesses coletivos, já que todos estarão afetados por eles. A remuneração no contexto do contrato social, se definida de acordo com os padrões de trabalho, de justiça e de acordo com a lei, será percebida como justa.

##### 2. Teoria econômica: o homem movido por valores (oportunista)

As teorias econômicas partem do pressuposto de que o homem é um ser econômico que se presume racional e buscará a maximização de seus ganhos e minimização de seus esforços, sendo motivado a incentivos. Note-se que, na teoria econômica, incentivos não se resumem aos financeiros. Há a crença de que o homem é movido pelo “valor” que atribui aos incentivos, que podem ser, inclusive, não-financeiros, como o tempo para o lazer, por exemplo. Esta visão de homem se contrapõe à visão subjacente à teoria do contrato social.

##### 3. Teoria da governança corporativa

A governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. A teoria da governança corporativa teve origem no enfoque contratual das relações econômicas, na teoria da agência e também nos princípios da economia dos custos de transação. A estrutura de governança deve ser definida a partir das transações e seus atributos (frequência, incerteza, grau de especificidade) e em função de seus custos de operação e capacidades.

##### 4. Teoria da agência: importância do controle e divisão do risco

A teoria da agência alerta para o conflito oriundo da separação da propriedade do controle das organizações. Isso porque, conforme o conflito central da teoria da agência, não necessariamente o “agente” irá atuar segundo os interesses do proprietário, pois se presume que as pessoas sejam motivadas pelos seus próprios interesses. Essa teoria pressupõe, então, uma visão do homem oportunista e das relações de trabalho com conflitos de interesse, em que o controle tem o papel de minimizar o conflito e introduzir os comportamentos na direção desejada.

## 5. Teoria da análise do custo de transação

A teoria da análise do custo de transação preocupa-se com a delimitação entre produzir ela própria seus insumos ou adquiri-los no mercado, analisando os custos das transações econômicas. Nessa análise, são evidenciadas as questões relacionadas aos mecanismos de monitoramento e controle de atividades econômicas e dos custos envolvidos. O argumento é que, sob certas circunstâncias, o custo do monitoramento e o controle explícito da força de vendas são tão altos que a necessidade da remuneração por incentivos ganha espaço, ou, eventualmente, a sua terceirização, via representação. São tais premissas: os custos de monitorar o tempo e o esforço, a desutilidade do esforço/trabalho, o salário alternativo, os custos de monitorar a qualidade e a heterogeneidade dos trabalhadores.

## 6. Teoria do capital humano: o valor do trabalho

A teoria do capital humano fornece uma importante explicação para o papel de escolaridade no incremento da produtividade e, conseqüentemente, para o aumento do salário. Para a teoria do capital humano, a razão da forte correlação estatística observada entre a escolaridade e a remuneração do trabalhador reside no significado da educação, particularmente na sua geração de habilidades cognitivas, para elevação da produtividade marginal.

## 7. Teoria dos recursos da firma: recursos como diferenciais competitivos

A teoria dos recursos da firma, resumidamente, prevê que a sustentação de vantagens competitivas deriva de obter acesso preferencial e maximizar a utilidade de recursos únicos, incluindo nesses recursos humanos. Desse modo, se para uma dada organização a inovação é uma competência única, o sistema de remuneração deve ser ajustado de modo a facilitá-lo e promovê-lo, com vistas à sustentação dessa vantagem competitiva. Essa teoria pressupõe que o trabalho deixe de ser visto e utilizado exclusivamente como um componente de custos, para tornar-se, adicionalmente, fonte de recursos. Pressupõe, sobretudo, reconhecer a contribuição dos empregados.

### b) Teorias acerca das conseqüências da remuneração

Os pressupostos das teorias a seguir podem dar substrato para que sejam analisadas as potenciais conseqüências das decisões de remuneração, posto que se ocupam do homem e sua relação com incentivos, necessidades e expectativas.

#### 1. Contrato psicológico: expectativas humanas

O contrato psicológico é implícito, não-formal, e ocorre, segundo a percepção do empregado, entre ele e a organização, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Tem por base percepções e crenças, por parte do empregado, a respeito das promessas de obrigações mútuas, envolvendo, além da troca financeira, uma série de outras recompensas, denominadas socioemocionais.

## 2. Teorias motivacionais: o homem psicossocial

A literatura é vasta em teorias que procuram explicar as relações entre a motivação, o esforço e o desempenho. Visando à sua sistematização, a análise será dividida em: *teorias motivacionais de conteúdo*, *teorias motivacionais de processo*, *teoria de satisfação no trabalho*, *estabelecimento de metas e desafios* e *teoria da equidade*.

### 2.1. Teorias motivacionais de conteúdo

Essas teorias colocam ênfase nos motivos, ou seja, nos objetivos da motivação, chamados de necessidades, em vez de explorarem o processo, ou seja, como as pessoas são motivadas. Autores dessa área enumeram mais de cem tipos de necessidades humanas. As teorias de conteúdo são a de Maslow e a de Herzberg (como visto na Aula 5).

A maior diferença entre essas duas abordagens reside justamente no papel de remuneração. Em Maslow, a remuneração assume um papel motivador, já que teria a função de proporcionar a satisfação de necessidades básicas ou fisiológicas e de auto-estima. Em Herzberg (como visto na Aula 5), a remuneração assume papel “higiênico”, ou seja, deve corresponder a um nível suficiente para não causar insatisfação, mas não é entendida propriamente como um fator motivador. Entretanto, o autor salienta que a remuneração pode ser fonte de satisfação se percebida como uma forma de retribuição ou reconhecimento.

### 2.2. Teorias motivacionais de processo

As teorias motivacionais de processo focalizam em como pessoas podem ser motivadas. A teoria das expectativas de Vroom (1964) enquadra-se nessa categoria, e a variável-chave do modelo é o nível de esforço. Segundo essa teoria, o nível do esforço a ser motivado depende de três fatores:

- valência;
- expectativa;
- instrumentalidade.

Sucintamente, a valência diz respeito ao valor que a recompensa tem para o indivíduo; a expectativa diz respeito à crença de que o indivíduo tem que o esforço adicional gerado será observado e reconhecido; finalizando, a instrumentalidade refere-se à crença de que o indivíduo tem que a melhoria de desempenho resultará em recompensas. Presume-se que a combinação desses três fatores determinará o nível motivacional.

Desse modo, utilizando-se dos parâmetros da teoria das expectativas de Vroom, estudos defendem que a motivação por incentivos financeiros é circular, ou seja, o esforço gera o desempenho, que gera as recompensas, as quais realimentam o esforço em direção ao desempenho. Nesse círculo, a manutenção das inter-relações entre os diversos elos é crucial para a perenidade, sob pena de a recompensa não gerar esforço caso exista uma quebra nos elos do círculo.



### 2.3. Teorias de satisfação no trabalho

Para essa teoria, o pagamento é um dos fatores que mais contribuem para a satisfação, juntamente com a satisfação pelo trabalho em si e com a supervisão. Segundo a proposta desta, a quantia efetivamente recebida é percebida não só pelo valor em si, mas também pela relação mantida com a quantia percebida por outros profissionais.

### 2.4. Estabelecimento de metas e desafios

Essa teoria propõe que metas específicas e desafiadoras, na perspectiva de quem irá desempenhar a tarefa, provocam níveis mais altos de desempenho que metas fáceis ou metas gerais. A importância é dada ao desafio em si mesmo, ou seja, independentemente da recompensa associada, visto que o motivador é o próprio desafio. Uma meta ou desafio, do ponto de vista psicológico, pode ser entendido como um compromisso com certo desempenho. O estabelecimento de meta pode ser visto, então, como uma estratégia motivacional, pois busca dirigir e manter a atenção de seu executante para um determinado objetivo a ser alcançado, e assim direcionar seu esforço e desempenho naquela direção.

### 2.5. Teoria da equidade

Essa teoria sugere que os empregados alocarão esforços baseados em seus pares. Dito de outra maneira, se o empregado perceber iniquidade (para menos) em relação ao pagamento recebido pelo seu trabalho, comparativamente a outros na mesma função ou qualificação, ele tenderá a diminuir o esforço, visando à correção dessa iniquidade. O mesmo ocorrerá quando a percepção da iniquidade for para “mais”: o profissional tenderá a elevar seus níveis de desempenho.

### 3. Teoria da competição: homem social competitivo ou cooperativo?

A teoria da competição atribui maior eficiência aos incentivos financeiros em função da posição relativa entre os profissionais. Segundo esses pressupostos teóricos, os profissionais são motivados não pelo seu nível de remuneração atual, mas sobretudo pelo que se paga para os níveis superiores da carreira ou da hierarquia. Desse modo, se as diferenças relativas forem percebidas como não-significativas, isso pode afetar o desempenho.

Um aspecto de relevância dessa teoria é ter dado ênfase ao efeito que a remuneração dos altos executivos pode ter no comportamento dos demais empregados. Dessa visão teórica emerge a questão referente ao estabelecimento de estruturas salariais mais comprimidas/igualitárias ou mais hierárquicas. Um fato interessante é que a diferença relativa entre o menor e o maior salário apresenta variações significativas entre culturas e países.

### 4. Teoria de escassez: a importância dos outros

Essa teoria assemelha-se, de certo modo, à teoria da equidade, embora dê mais ênfase à comparação social. Essa teoria postula que se tende a decidir sobre nosso grau de escassez ou de privação não com base no próprio sentimento, mas sobretudo na comparação com demais. Daí o senso de que até os mais ricos podem se sentir pobres, desde que sejam comparados a outros.



**Comunicação organizacional**

---

Apêndice E

Como você já viu em Marketing II, existem algumas formas específicas da empresa comunicar as suas ações ao público, de forma periódica e intensa, visando divulgar o lançamento de um produto ou serviço, a imagem da empresa, fortalecer o setor em que está inserida, desfazer algum mal-entendido, convocar usuários para um *recall* etc.

Quando a empresa inicia claramente um processo de comunicação definindo o seu alvo (cliente ou *prospect*) e envolve a determinação e definição de formas e métodos específicos, por meio dos quais utiliza programas de comunicação organizacionais persuasivos e direcionados, dá-se o nome de *comunicação integrada de marketing*. Dessa forma, pode-se entender comunicação integrada de marketing como um conjunto de ações integradas de comunicação e promoção, visando um público específico.

Os principais objetivos da comunicação integrada de marketing são: fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer incentivos e informações para o consumidor adquirir o produto ou serviço; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.

Algumas premissas são factíveis de ocorrer para que haja uma boa comunicação organizacional, tais como: *o posicionamento da empresa*, que é a estratégia de criar uma posição ou imagem única para o produto ou a marca na mente do consumidor, com base nas características diferenciadas do produto e nas posições já ocupadas pelos concorrentes; *a proposição de valor*, que é a declaração dos benefícios e atributos a serem comunicados e da imagem objetivada para o produto ou marca; e *a consolidação da imagem da marca*, que é o conjunto de percepções, crenças, idéias e associações cognitivas ou afetivas que as pessoas têm sobre um produto ou sobre a empresa.

A comunicação integrada de marketing deve ser persuasiva, porém cautelosa, pois as pessoas fazem a associação do consumo à imagem da empresa. Se um produto comestível for, por exemplo, de gosto ruim, as pessoas concluirão que toda a empresa é ruim. Geralmente, o consumidor irá comprar um produto ou um serviço se a imagem que tem desse produto corresponder: à imagem que tem de si mesmo (identidade com sua auto-imagem – *actual-self*); ou à imagem que deseja ter de si mesmo (imagem aspiracional – *ideal-self*); ou à imagem que deseja projetar de si mesmo (auto-imagem projetada – *ideal social-self*).

As atividades que integram o composto de comunicação de marketing são: *promoção de vendas, propaganda, vendas, marketing direto, relações públicas, publicidade, promoção de eventos, merchandising, atendimento ao cliente, embalagem e comunicação na internet*.

*Promoção de vendas:* consiste em comunicar incentivos de curto prazo para estimular a compra, oferecendo razões para a compra imediata. Diz respeito a recursos utilizados para estimular o conhecimento da empresa e do produto entre os consumidores. Assim, distribuem-se brindes, amostras, cupons etc. (como podem ser acompanhados no quadro a seguir). Os elementos mais importantes do mix de promoção são preço e prazo de pagamento. Considerações sobre qualidade de serviços e do produto em si precisam ser feitas para se avaliar as vantagens competitivas de nossa oferta em relação aos competidores. Ademais, o alvo da promoção varia, pois pode ser dirigida por varejistas, atacadistas, consumidores finais etc. Veja, no **Quadro 1**, os principais tipos de promoções correlacionados com os seus respectivos objetivos de comunicação:

**Quadro 1:** Principais tipos de promoção

Tipo	Objetivos de comunicação	Tipo	Objetivos de comunicação
Cupons	Estimular vendas por meio de reduções de preço de curto prazo; fazer com que produtos novos sejam experimentados.	Brindes promocionais	Gerar consciência sobre a companhia, bem como sobre seus produtos e locais de venda; obter repetidas exposições às mensagens; criar prestígio.
Ofertas especiais	Estimular as vendas de produtos e visitas às lojas; aumentar as quantidades adquiridas.	Programas de fidelização	Recompensar a lealdade do cliente; apoiar esforços de marketing de relação; aumentar o volume de vendas.
Brindes ou prêmios	Atrair novos clientes para produtos existentes; criar prestígio; oferecer maior valor.	Abatimento posteriores	Encorajar as compras, particularmente para artigos caros; obter informações sobre os clientes para os bancos de dados.
Concursos sorteios	Chamar a atenção; criar prestígio; aumentar as vendas; gerar publicidade.	Displays no ponto de venda	Dar mais destaque aos produtos nas lojas; aumentar as chances das compras por impulso; lançar novos produtos.
Amostras grátis	Encorajar o uso para que os consumidores possam experimentar os benefícios do produto.	Experiências grátis com o produto	Estimular vendas pela redução do risco de insatisfação depois da compra; fornecer experiência do desempenho do produto.

*Propaganda:* é a maneira pela qual uma fonte comunicadora desembolsa recursos financeiros para deliberadamente persuadir o receptor da mensagem acerca de algo que se pretende objeto de convencimento. Propaganda é comunicação persuasiva, paga ostensivamente por quem patrocina, e geralmente associada à divulgação de idéias e conceitos abstratos, veiculada por mídia de massa com base em seu posicionamento, para estimular a aquisição do produto. Veja, no **Quadro 2**, os principais tipos de propaganda:

**Quadro 2:** Principais tipos de propagandas

Propaganda de marca ou produto	Concentra-se na divulgação e criação de imagem para um produto ou marca	Propaganda de lançamento de produto	Visa criar rápido conhecimento da marca e estimular o consumidor a experimentar pela primeira vez, rompendo a inércia e criando hábitos
Propaganda de defesa	Realizadas por empresas visando comunicar um ponto de vista sobre um assunto controverso em relação ao ambiente social, político ou econômico	Propaganda corretiva	Veicula novos anúncios corrigindo uma mensagem enganosa ou incorreta anteriormente veiculada.
Propaganda de sustentação de produto	Visa manter a lembrança da marca e estimular a repetição de compra, sustentando ou aumentando os níveis de venda da marca	Propaganda institucional	Promove o nome, a imagem, os profissionais e as iniciativas de uma empresa, organização ou setor de atividades
Propaganda comparativa	Compara as qualidades e os benefícios de uma marca com as marcas concorrentes ou produtos substitutos	Propaganda cooperada	Propaganda de produtos patrocinada em conjunto, visando gerar tráfego para as lojas do varejista, acelerando a venda dos produtos
Propaganda promocional	Visa comunicar uma promoção de vendas para o público-alvo do produto	Propaganda de categoria	Feita por uma associação de fabricantes, visando estimular a demanda de uma categoria de produto. Não menciona marcas.

Veja, no **Quadro 3**, as vantagens e desvantagens dos principais veículos de propaganda e observe como a comunicação aparece em cada caso:

**Quadro 3:** Vantagens e desvantagens dos principais veículos de propaganda

Veículo	Vantagens	Desvantagens
Televisão	Audiência ampla (cobertura de massa); fornece informações auditivas e visuais, causando maior impacto; prende a atenção do espectador; custo por exposição relativamente baixo para uma mídia em massa.	Preços altos cobrados pelas emissoras e custos de produção elevados; capacidade limitada para selecionar o público; tempo de exposição curto na maioria dos casos; disponibilidade limitada; a propaganda pode ser evitada por consumidores por meio de controles remotos.
Rádio	Menos dispendioso que a propaganda de televisão; seletividade (as mensagens podem ser dirigidas com razoável precisão para o público consumidor); fácil acesso (carro, <i>walkman</i> ), amplamente usado em diversas partes do mundo.	As mensagens são curtas; incapacidade para transmitir informações visuais; atenção menor do que no caso da televisão; a audiência se dedica a outras atividades enquanto escuta.
Imprensa escrita	Pode proporcionar exposição ampla ou direcionada; o custo pode ser baixo; o leitor pode estudar um anúncio e rever informações detalhadas; ampla aceitação e prestígio; alta credibilidade; alta qualidade gráfica no caso de revistas; capacidade de audiência ampliada.	Pode requerer apresentação com muita antecedência em relação à publicação; as cores podem não ser reproduzidas satisfatoriamente, principalmente em jornais; excluindo-se as melhores posições, como capa, primeira página e contracapa, não há garantia, principalmente em revista, quanto à posição em que o anúncio será inserido; anúncios em revistas e jornais de ampla circulação e leitura podem ser caros; frequência limitada pela periodicidade da publicação.
Mala direta	As mensagens podem ser mais estritamente dirigidas; as mensagens podem ser relativamente longas e detalhadas; não há nenhum anúncio concorrente no veículo; o desempenho pode ser medido com relativa facilidade; é difícil para os concorrentes monitorarem os resultados.	Se não for planejada corretamente e tiver uma baixa taxa de retorno, o custo por pessoas que realmente leram ou se interessaram é relativamente alto; imagem negativa do veículo e resistência entre muitos clientes; normalmente carece de material editorial (não propagandístico) para atrair os leitores; o horário e a data da entrega não são garantidos.
Outdoor	Barato (no caso de cartazes simples); grande repetição da exposição; pouca concorrência; o anúncio pode ser veiculado próximo ao ponto de venda.	Permite selecionar a audiência apenas pela localização geográfica; a mensagem é vista por um tempo muito breve; há outras coisas próximas que podem distrair a atenção, fazendo com que a pessoa não veja o <i>outdoor</i> ; há imagem negativa entre grupos contra a poluição visual.
Internet	As mensagens podem ser personalizadas; nenhum custo adicional para alcançar público mundial; a mensagem pode incluir palavras, figuras, sons e vídeos.	Nem todos os usuários falam a língua utilizada no anúncio; a qualidade das imagens varia; a audiência limita-se a usuários da internet interessados pela companhia ou produto.

Através de pesquisas mundiais, pode-se estimar o tempo de consolidação dos principais veículos de propaganda. Calcula-se que para atingir 50 milhões de usuários demora-se: no *rádio*, cerca de 38 anos; na *televisão* aberta, cerca de 10 anos; e na *web*, cerca de 5 anos. A *web* é a mídia com a maior taxa de crescimento na história: um usuário a cada 2 segundos!

*Venda:* é a forma de comunicação persuasiva e interativa realizada por meio do contato pessoal, face a face, entre o representante da empresa e o cliente, visando eliminar as objeções deste e realizar a venda do produto.

*Marketing direto:* conjunto de atividades de comunicação impessoal e direta, sem intermediários, entre a empresa e o cliente, via correio, fax, telefone, internet ou outros meios diretos de comunicação, visando obter uma resposta imediata do cliente e, por fim, a venda do produto.

*Relações públicas:* atividades de comunicação com os públicos direta ou indiretamente interessados nas atividades da empresa, como órgãos públicos, representantes do governo, legisladores, ativistas políticos, organismos de representação social, líderes de opinião e a comunidade em geral, visando criar atitude favorável em relação à marca do produto e às atividades da empresa.

*Publicidade:* informações sobre as atividades da empresa e seus produtos, divulgadas por meio de um canal de mídia de grande expressão para o público-alvo, sem custo adicional. A assessoria de imprensa permite o bom relacionamento com órgãos e representantes da imprensa, que são formadores de opinião, visando criar atitude favorável a marca do produto e à empresa, gerando boa publicidade.

Segundo pesquisas mundiais, a publicidade ocorre principalmente em:

Televisão	58,7%
Jornal	19,9%
Revista	9,7%
Rádio	4,5%
Outdoor	2,7%
Mídia exterior	2,5%
TV por assinatura	1,9%
Internet	1,5%



*Promoção de eventos*: atividade de comunicação por meio da realização ou patrocínio de eventos como feiras, exposições, congressos, palestras, seminários, espetáculos, concursos e torneio culturais ou esportivos, visando divulgar ou criar imagem.

*Merchandising*: são as atividades de comunicação e exposição do produto no ponto-de-venda, como cartazes, folhetos e *displays*, que visam chamar atenção, facilitar o acesso do consumidor ao produto e estimular as vendas imediatas. No Brasil esse conceito evoluiu para uma questão de cenário, incluindo o ambiente onde se fará a visualização do produto. Esse ambiente pode ser imóvel, como, por exemplo, uma vitrine ou um arranjo físico de uma loja, incluindo a decoração, ou pode tratar-se de um espaço de promoção dinâmico, em que os atores numa novela ou numa encenação teatral usam o produto que se deseja promover (conceito usual, mas que se afasta do conceito acadêmico). O visual é o elemento mais importante do *merchandising*, mas outros sentidos podem ser estimulados. Alguns supermercados, por exemplo, conseguem atrair as pessoas para suas padarias, localizadas estrategicamente no fundo da loja, através da difusão do irresistível cheiro do pão.

*Atendimento ao cliente*: comunicação interativa, iniciada, em geral, pelo cliente, com o propósito de responder dúvidas e perguntas, esclarecer sobre a maneira de consumir e resolver problemas decorrentes do uso do produto.

*Embalagem*: além de ser o recipiente ou envoltório para o produto, com *design* e material diferenciado, é um meio de comunicação de suas características e de seus benefícios, contribuindo para a formação da imagem.

*Comunicação pela internet*: conjunto de atividades de comunicação interativa com os clientes, canais de vendas e parceiros que utilizam a internet, como *e-mails*, páginas na *web* e anúncio na forma de *banners*.

As principais metas da comunicação integrada de marketing são: *criar consciência* (informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações); *formar imagens positivas* (criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações); *identificar possíveis clientes* (descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais); *fortalecer a rede de relacionamentos*; e *reter clientes* (criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade).



Gerência de Vendas

Referências

ASSOCIAÇÃO dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil: Top de Vendas: A Premiação. Disponível em: <<http://www.advbfbm.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; SOUZA NETO, S. P. A Necessidade de Gestores no século XXI: Liderança vs Gerenciamento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., Resende, 2005. *Anais...* Resende: SEGET, 2005.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

DIAS, Sérgio R.(Coord.) *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOBE, A. et al. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHERS, Raimar. *O que é marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SHAPIRO, B.; SLYWOTZKY, A.; DOYLE, S. *Os vendedores na era das commodities*. Disponível em: <[http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/era\\_commodities.pdf](http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/era_commodities.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2007.

ARAÚJO, O. *Análise SWOT*. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>>. Acesso em: 18 jan. 2008.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing:: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. (Coord.) *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Gazeta Mercantil. *Mais de 14 milhões de brasileiros deixaram a linha da pobreza*. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=2%2c0%2c+%2c847782%2cUIOU>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processo*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LÔBO, Cristiana. Lula fala de otimismo com o Brasil, mas cutuca a oposição. Disponível em: <<http://colunas.g1.com.br/cristianalobo/2007/12/>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

VALUE Based Management.net. SWOT Analysis. Disponível em: <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_swot\\_analysis.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_swot_analysis.html)>. Acesso em: 18 jan. 2008.

BELLOTO, A. Gazeta Mercantil. *Lucro do Bradesco aumenta quase 60%, para R\$ 8 bilhões*. Disponível em: <<http://www.gazeta.com.br/integraNoticia.aspx?Param=10%2C0%2C1436316%2CUIOU>>. Acesso em: 29 jan. 2008.

CARNEIRO, José Henrique Domingues. *Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores de condomínios*. 2004. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11109.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

MOLINA, M. A.; SBRAGIA, R. *Estruturação e organização de equipes de trabalho: o modelo da Novartis*. Série de Working Papers - Working Paper N° 03/028. Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2003/03-028.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2008.

SHAPIRO, B.; SLYWOTZKY, A.; DOYLE, S. *Os vendedores na era das commodities*. Disponível em: <[http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/era\\_commodities.pdf](http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/era_commodities.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2007.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. *Força de vendas e produtividade: um modelo para as empresas melhorarem o desempenho da força de vendas*. Disponível em: <[http://www.barros.pro.br/transp/vendas\\_2.pdf](http://www.barros.pro.br/transp/vendas_2.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2008.

#### Aula 4

---

AZEVEDO, Sérgio. *Guia valor econômico de marketing para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Globo, 2002.

BATESON, John; HOFFMAN, K. *Marketing de serviços*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLECHER, N. Guia de marketing para as pequenas e médias empresas. *Exame - Novos Negócios*, São Paulo, abr. 2003.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, Gilbert. PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

STEVENS, R.; Wrenn, B.; LOUDON, D.; WARREN, W. *Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

KELLOGG GRADUATE SCHOOL. *Dominando marketing*: guia completo para o mba em marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. *Força de vendas e produtividade*: um modelo para as empresas melhorarem o desempenho da força de vendas. Disponível em: <[http://www.barros.pro.br/transp/vendas\\_2.pdf](http://www.barros.pro.br/transp/vendas_2.pdf)>. Acesso em: 25. jan. 2008.

---

## Aula 5

ARCHER, E. O mito da motivação. In: CODA, R.; BERGAMINI, C. W. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASADO, Tânia. *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAUDRON, S. O que motiva os empregados. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 82-86, mar./abr. 1997.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

KONDO, Yoshio. *Motivação Humana*: um fator-chave para o gerenciamento. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOVAES, M. V. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. *Revista Científica de Psicologia*, Alagoas, ano I, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>>. Acesso em: 5.mar.2008.

PINA E CUNHA, Miguel et al. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3. ed. São Paulo: Editora RH, 2004.

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

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

## Aula 6

---

BELCHER, D. W. *Compensation administration*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., Resende, 2005. *Anais...* Resende : SEGET, 2005.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

PLOTHOW, C. B. de A. Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas. 2006. 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SEBRAE-SP. *Remuneração, Benefícios e Incentivos*. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20negócio/orientações/recursos\\_humanos/remuneracao\\_beneficios\\_incentivos/default.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20negócio/orientações/recursos_humanos/remuneracao_beneficios_incentivos/default.aspx)>. Acesso em: 15 fev. 2008.

## Aula 7

---

CARDOSO, Onésimo de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, Rio de Janeiro v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

DIAS, Sérgio R. (Coord.) *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Aurélio Século XXI: o Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

MACIEL, B.; FERRARI, C. *Lições de Folkmarketing: a comunicação utilizada pelos vendedores ambulantes no ato da venda de seus produtos*. Disponível em: <<http://rep.oscom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18265/1/R0577-1.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2008.



NETO, Hugo F. Müller. *A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso*. 1998. Dissertação (Mestrado)\_ - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000112.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000112.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2008.

ROMAN, A. *Comunicação organizacional: quem se comunica se trumbica!* *Revista FAE BUSINESS*, n. 4, dez. 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n4\\_dezembro\\_2002/marketing2\\_comunicacao\\_organizacional.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n4_dezembro_2002/marketing2_comunicacao_organizacional.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2008.

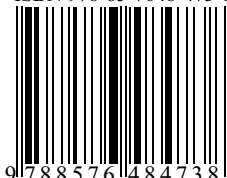
SANCHES, Virginio. *A Comunicação no sistema Unimed* In: SUEMG, 17., 2004. Apresentação... Disponível em: <<http://www1.unimed.com.br/portal/download/co/ComunicacaoExterna.doc>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

SCHULER, Maria. A administração da comunicação empresarial. *Revista de Biblioteconomia & Comunicação*, Porto Alegre, v.7, jan./dez. 1996.

SILVA, L. C. da. *Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/diversos/tese0002.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2008.



ISBN 978-85-7648-473-8



9 788576 484738



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**Ministério  
da Educação**

