

AVALIAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NA FORÇA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM PARANAGUÁ

Antônio Carlos Franco^{1*}
Luciane Silva Franco²

¹Mestrando em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, Paraná, Brasil. *Autor para correspondência. e-mail francoancf@hotmail.com

²Mestranda em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, Paraná, Brasil. e-mail lu05-franco@hotmail.com

RESUMO. Este estudo foi realizado em uma concessionária de veículos na cidade de Paranaguá, localizada no litoral do Paraná. Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar os fatores motivacionais utilizados no sistema de controle da força de vendas. Em um empreendimento, a melhor maneira de manter a produção dos vendedores em uma empresa é através da motivação, que não deve ser apenas com base em termos econômicos, como muitas empresas ainda acreditam. Um pacote de benefícios e a remuneração são importantes, mas não são as únicas coisas que se precisa para atingir altos índices de desempenho e saber mantê-los. Uma das principais etapas para conquista o sucesso no empreendedorismo, é alcançando o objetivo e conhecendo o sistema de controle da força de vendas. Foram utilizadas pesquisa bibliográfica e entrevista não-estruturada com dois gerentes de vendas. Nos resultados da pesquisa, os gerentes afirmaram que a empresa oferece salários aos vendedores que estão acima do comparado com a média atual de mercado. Com relação as metas os gerentes afirmaram que devem ser incluídas ao definir a compensação. Mas, não se deve motivar os vendedores apenas no curto prazo. A empresa em estudo demonstrou que apresenta preocupação com a motivação dos vendedores, pois é deles que dependem os resultados e a imagem da organização. Os gerentes ressaltaram a importância da motivação que atenda às necessidades individuais de seus colaboradores, além de proporcionarem um treinamento e capacitação adequados para prepará-los para o mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo, motivação, vendas.

ABSTRACT. This study was carried out at a vehicle dealership in the city of Paranaguá, located on the coast of Paraná. This research has as general objective to evaluate the motivational factors used in the control system of the sales force. In a venture, the best way to keep salespeople productive in a company is through motivation, which should not be just based on economic terms, as many companies still believe. A benefits package and compensation are important, but they are not the only things you need to achieve high performance and know how to maintain them. One of the main steps to achieving success in entrepreneurship is achieving the goal and knowing the control system of the sales force. Bibliographic research and unstructured interview with two sales managers were used. In the search results, the managers said the company offers salaries to sellers who are above the current market average. Regarding goals, managers said they should be included in defining compensation. But one should not motivate sellers in the short term alone. The company under study has shown that it is concerned with the motivation of the vendors, because it is theirs that depend on the results and the image of the organization. Managers emphasized the

importance of motivation that meets the individual needs of their employees, as well as providing adequate training and capacity to prepare them for the market.

Keywords: Entrepreneurship, motivation, sales.

INTRODUÇÃO

O contato direto com os consumidores é de responsabilidade da área de vendas. A imagem, conhecimentos, habilidades e atitudes da empresa dependem da percepção que os clientes têm de um determinado produto ou serviço. Segundo BERGAMINI (2013) a melhor maneira de manter a produção dos vendedores em uma empresa é através da motivação, que não deve ser apenas com base em termos econômicos, como muitas empresas ainda acreditam. Um pacote de benefícios e a remuneração são importantes, mas não são as únicas coisas que se precisa para atingir altos índices de desempenho e saber mantê-los.

Toda organização que depende fortemente de vendas, está constantemente procurando novas maneiras de motivar sua força de vendas. Existem muitas maneiras de motivar um vendedor, a força de vendas precisa estar de acordo com as metas que se quer alcançar na organização.

O gerente de vendas deve encontrar várias formas para que os vendedores estejam motivados, já que a produtividade depende em grande parte do grau de motivação dos vendedores.

Conforme BERGAMINI (2013) a motivação é definida como o processo que inicia, guia, e mantém comportamentos orientados por objetivos, motivação é o que nos leva a agir. A motivação envolve as forças biológicas, emocionais, sociais e cognitivas que ativam o comportamento.

O objetivo geral do presente estudo é avaliar os fatores motivacionais utilizados no sistema de controle da força de vendas. Os objetivos específicos são: conhecer as táticas de incentivo, recompensa e motivação da equipe de vendas; compreender o que é preciso para um gerente motivar sua força de vendas; analisar a importância da força de vendas para os resultados da empresa. Baseado no seguinte problema de pesquisa: como os fatores motivacionais influenciam na força de vendas?

REVISÃO DE LITERATURA

AHMAD, RAMAYAH E WILSON (2010), afirmam que o empreendedorismo faz-se presente em todo o processo decisório. Toda empresa objetiva o aumento da motivação dos colaboradores de seu negócio e, por isso, acaba em optar por direcionamentos coerentes com seu empreendimento. Nessa perspectiva, as ações de empreendedorismo como atividades inteligentes podem ser deliberadas pela empresa, dependendo de como são motivadas, seja por razões impostas à realidade organizacional, ou pela procura de novas oportunidades.

De acordo com MUSTAFA et al. (2016), o sucesso da empresa depende das pessoas que empreendem, não basta apenas intuição é necessário competência em virtude da grande concorrência. Nos últimos anos, o conhecimento em vendas é o elemento chave que produz as transformações e os empreendimentos.

AMBONI E ANDRADE (2009) ressaltam que a abordagem comportamental da administração, desenvolvida a partir da década de 50, rompeu o pensamento do *homoeconomicus* da Teoria Clássica, onde o homem era motivado somente por necessidades financeiras, e passou a considerar as necessidades pessoais do indivíduo, ou seja, o homem social. Abraham Maslow desenvolveu a teoria da pirâmide das necessidades humanas, ou simplesmente, “pirâmide de Maslow”. A pirâmide de Maslow sobre a motivação humana tem uma série de características na sociedade. O parâmetro principal é a afirmação de que apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento das pessoas, pois a necessidade atendida não gera qualquer comportamento.

Segundo MAXIMIANO (1997) as necessidades fisiológicas da pirâmide de Maslow nascem com a pessoa, as outras necessidades surgem ao longo do tempo. Como a pessoa pode controlar suas necessidades básicas aparecem gradualmente necessidades mais elevadas, originando em certa medida as diferenças hierárquicas próprias de cada indivíduo. Nem todos irão sentir a necessidade de autorrealização, por exemplo. As necessidades mais elevadas não surgem à medida que as mais baixas estão sendo atendidas. Por exemplo, um indivíduo pode ter problemas de rendimento ou de recursos e,

portanto, não faltará a necessidade de integração em um coletivo, como uma necessidade localizada em uma escala maior.

Ainda para MAXIMIANO (1997) as necessidades básicas exigem para a sua satisfação um ciclo motivador relativamente curto, no entanto, as necessidades mais elevadas requerem um ciclo mais longo. Obviamente, para se sentir autorrealizado requer um período temporal mais amplo para cobrir qualquer uma das necessidades.

Conforme SPECTOR (2002) apesar de ser uma teoria psicológica, a aplicação da pirâmide de Maslow nos negócios é atual e podemos encontrar em várias situações econômicas e empresariais. Destaca-se, por exemplo, suas aplicações no desenvolvimento corporativo dos recursos humanos nas empresas e instituições. Os departamentos de RH se baseiam em um sistema de motivação orientado para a cobertura das necessidades dos trabalhadores, estabelecendo sistemas de melhoria e ambiente que vão além da retribuição econômica.

Para BERGAMINI (2013) a motivação é uma característica da psicologia humana que contribui para o grau de comprometimento da pessoa. Ela inclui fatores que ocasionam e sustentam o comportamento humano em uma determinada direção e comprometimento. Para BRUCE (2006) a motivação dos recursos humanos é, essencialmente, a manutenção das culturas corporativas e dos valores que levam ao alto desempenho.

AMBONI E ANDRADE (2009) definem motivação como um processo que leva a pessoa a agir de determinada maneira ou que provoca uma propensão para um comportamento específico. Esse impulso para agir pode vir do ambiente ou pode ser gerado pelos processos mentais internos do indivíduo.

Segundo BRUCE (2006) a motivação dentro de um empreendimento é o processo que realiza a intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para atingir uma meta, enquanto que a motivação geral se preocupa com os esforços para alcançar esse objetivo. Os três elementos-chave na definição de motivação são: intensidade, direção e persistência. A intensidade está relacionada em como uma pessoa se esforça, a direção é a canalização de extrema intensidade que beneficia a organização, e a persistência é a medida de quanto tempo uma pessoa provém de esforço.

Para STANTON E SPIRO (2000) a motivação não depende somente dos fatores econômicos. Um dos principais fatores não monetários e intangíveis que preservam a força de vendas de forma satisfatória, e que também é de alto valor agregado para a empresa, é a capacitação. Conforme o vendedor ter melhor conhecimento do trabalho, além de realizá-lo de forma mais profissional, conhecendo todas as características do produto ou serviço, maior será o seu desempenho final e sua atitude para com os clientes.

Para BRUCE (2006) os profissionais de hoje buscam fazer parte da equipe de uma empresa que certifique o plano de carreiras dentro do plano de compensações. Sendo assim, em cada fase de crescimento dentro da organização, as competências necessárias para as responsabilidades permanecem em crescimento pessoal e profissional constante, o que, sem dúvida, aumenta a produtividade e os resultados no longo prazo da organização.

BRUCE (2006) ainda discorre que outro fator a considerar, que muitas vezes passa despercebido, é a mudança gerada que afeta diretamente a forma como os vendedores trabalham. O lançamento de um produto ou serviço, uma mudança de política, a contratação de um novo membro da força de vendas, a redistribuição de funções, entre outros, são agentes de mudança que acabam rompendo a "zona de conforto". Nem todos os empregados tendem a atingir o mesmo nível de resposta diante de situações de mudança, alguns se adaptam mais rápido, outros não o fazem e, posteriormente, deixam a empresa. O ideal é lidar com as mudanças de forma simples e gradual.

Segundo STANTON E SPIRO (2000) o grande desafio das organizações hoje consiste, justamente, em como um gerente de vendas pode manter motivada toda sua equipe ao mesmo tempo, quando na realidade cada um dos membros tem comportamentos e necessidades diferentes. O desafio para a gestão, então, é identificar, compreender e focar melhor a motivação que cada vendedor possui.

BERGAMINI (2013) discorre que os gerentes de vendas devem compreender as necessidades de cada um dos seus subordinados, para encontrar os fatores que os satisfaçam e, assim, atingir a motivação e, ao mesmo tempo, fazer com que esta motivação seja tão eficiente que os vendedores apresentem um ótimo desempenho e contribuam para o cumprimento das metas organizacionais. Os gerentes mais eficazes são aqueles que compreendem como estão motivados cada um dos seus vendedores, de acordo com várias combinações de motivadores internos. Sabendo isso, eles podem desenvolver abordagens individuais à remuneração e incentivos que visam a cada uma das pessoas-chave.

STANTON E SPIRO (2000) ressaltam que as equipes de vendas são basicamente motivadas por: compensação ou incentivos, progressão na carreira, desafios e reconhecimentos. Quando o vendedor sabe que se fechar mais vendas ganha mais dinheiro, olha para mais perspectivas, se esforça para cuidar de

clientes existentes, melhor promove o produto, e geralmente procura novas maneiras de fechar vendas. Além das comissões, bônus, muitas empresas definem metas. Esses objetivos podem ser individuais ou em grupo. É conveniente procurar estabelecer um vínculo que incentiva o trabalho individual, sem prejudicar o trabalho em equipe. Os prêmios de produção são tipos de incentivos que motivam os vendedores a cada vez mais tentar ser sempre "o melhor".

Conforme ROBBINS (2002) através do sistema do salário fixo, o vendedor recebe os seus honorários de forma permanente, independentemente dos resultados. Se apenas nos baseássemos pela teoria, seria o sistema ideal porque cada trabalhador deve entregar a sua atividade da mesma forma, mas, na realidade, apresenta uma série de vantagens e desvantagens. As vantagens são: permite saber exatamente o dinheiro que irá ganhar no ano; dedica o tempo necessário para outras tarefas (promoção, pesquisa de mercado, organização, etc.); a empresa sabe o custo de sua força de vendas; o vendedor colabora da melhor maneira na introdução de novos produtos. Desvantagens: exige que a empresa faça um maior controle sobre a equipe de vendas; deve encontrar outros elementos motivacionais; o vendedor torna o trabalho mais relaxado; os esforços dos vendedores não se veem recompensados; se as vendas diminuem os custos da empresa aumentam; pode facilitar a saída dos melhores vendedores.

Segundo CAMPOS E GUIMARÃES (2009) muitos profissionais experientes vêm renovando seu espírito vendedor, quando confrontado com a necessidade de transmitir o seu conhecimento e experiência para outros. Neste caso, o seu ego é reforçado por ser "atribuído" para treinar outra pessoa. E este incentivo recebe frequentemente um reforço com uma motivação econômica para que o vendedor não considere que "treinando" está a perder o seu tempo nas vendas.

STANTON E SPIRO (2000) citam que a liberdade para desenvolver estratégias individuais é um aspecto motivador. Deixar um vendedor desenvolver as suas próprias abordagens de vendas, permite trabalhar as horas que julgar necessárias e eficazes. Esta "confiança" estará demonstrando ao vendedor que ele é muito bom no que faz e por isso é dada a liberdade de decidir sobre certos aspectos do seu trabalho.

HANSEN (2010) ressalta que motivar um vendedor para ser eficiente não é uma tarefa fácil. Se o empregador estabelece um incentivo deve dar o seguimento necessário para determinar se ele está a atingir o seu objetivo de motivar. Não se deve esquecer que, além de razões econômicas, existem fatores emocionais que podem repercutir muito no ânimo de um vendedor, como por exemplo, sentir-se parte da empresa, sentir-se valorizado e reconhecido, e desenvolver-se em um ambiente de trabalho que lhe permite crescer como pessoa e como profissional.

Para HANSEN (2010) um bom plano de motivação cumpre os seguintes princípios básicos: que seja alcançável, motivador, dirigido a uma unidade específica e que haja espírito de competição contra si mesmo. O alcance das metas cria uma grande influência na construção de um plano eficiente. Por outro lado, se o objetivo for elevado e inatingível, o plano pode acabar sendo um desmotivador potencial, o que seria prejudicial para o desempenho. Um erro comum é o gerente de vendas estabelecer quotas inatingíveis, com a ilusão de que o esforço será de tal magnitude que irá ajudar no aumento das vendas, entretanto, o que é conseguido é um esforço a menos por parte dos vendedores, porque, pela sua experiência eles sabem que desde o início do plano, estes objetivos não podem ser cumpridos nas condições que enfrentam.

HANSEN (2010) ainda cita que com uma meta realista, sendo realizável no tempo e o incentivo estando de acordo com as necessidades do vendedor, o plano de motivação será um estímulo para o esforço extra para a realização dos objetivos de vendas e, portanto, de toda a corporação. O plano de motivação deve ser especificamente concebido para um indivíduo ou um grupo definido de indivíduos, para que se tenham metas previamente estabelecidas para determinada região.

HANSEN (2010) cita que o conceito "competir contra si mesmo", é outro conceito baseado em erros comuns por parte dos gerentes de vendas, onde os mesmos pensam que ao colocar uns para competirem contra outros, irão para atingir um melhor desempenho que será reflexo no incremento das vendas. Porém, esta estratégia possui efeitos contrários no desempenho, já que mais que a bonificação seja satisfatória, regularmente são poucos os que terminam competindo entre si, e com frequência ocorre o caso dos vendedores que vão bem ao cumprimento dos objetivos, mas quando estão longe dos outros se desenvolvem melhor, reduzindo seu esforço por ver inalcançável a meta dos outros vendedores.

MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado foi estudo de caso, segundo GIL (2010) o estudo de caso é um método de investigação de grande importância para o desenvolvimento das ciências humanas e sociais que envolve um processo caracterizado pela revisão sistemática e aprofundada de um caso. O estudo de caso constitui um campo privilegiado para compreender fenômenos em profundidade.

O mercado automobilístico é uma área que no ano de 2017, no Brasil, apresentou uma queda de vendas de 28% em janeiro comparado com dezembro de 2016, e a produção teve uma queda de 12,9% conforme dados da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2017).

A empresa em estudo trata-se de uma concessionária de veículos novos e seminovos localizada na cidade de Paranaguá. A empresa conta atualmente com 11 colaboradores, sendo dois gerentes que se propuseram a participar da entrevista.

A tabela 1 demonstra as unidades relacionadas a parte metodológica adotados para encontrar os objetivos propostos neste artigo.

Tabela 1. Unidades relacionadas a parte metodológica

Elementos Metodológicos	Classificação
Natureza	Descritiva-Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Estratégia	Estudo de caso
Coleta de Dados	Pesquisa bibliográfica e Entrevistas
Nível	Empresa

Fonte: os autores (2017).

Para alcançar o objetivo e conhecer e analisar o sistema de controle da força de vendas, foi utilizada pesquisa bibliográfica em artigos, livros e websites, e entrevista não-estruturada. O período das entrevistas ocorreu de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017.

A tabela 2 apresenta um resumo da metodologia que foi utilizada para a realização deste estudo de caso.

Tabela 2. Resumo da Metodologia

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Formas de análise
Avaliar os fatores motivacionais utilizados no sistema de controle da força de vendas da empresa em estudo.	Descrever a abordagem comportamental da Administração com base nos conceitos dos fatores motivacionais da força de vendas;	Pesquisa bibliográfica
	Conhecer as táticas de incentivo, recompensa e motivação da equipe de vendas;	Entrevista não-estruturada
	Analisar a importância da força de vendas para os resultados da empresa.	Entrevista não-estruturada

Fonte: os autores (2017).

A pesquisa foi em abordagem qualitativa, que segundo GIL (2010) é aquilo que está relacionado com a qualidade algo, ou seja, com o modo de ser ou propriedade de um objeto, um indivíduo, entidade ou um Estado. A análise qualitativa é aquela que revela quais são as características ou o valor de alguma coisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os gerentes foram questionados sobre o salário dos vendedores e afirmaram que “a empresa oferece salários que estão acima do comparado com a média atual de mercado”. Eles afirmam que “normalmente sempre muito baixo salário fixo, faz com que o vendedor não apresente muito compromisso com a empresa, porque ele sabe que a obtenção de um bom salário através de comissões é difícil.” Isso significa que, por vezes, os incentivos são definidos com base nos objetivos, tanto individualmente como em nível de equipe ou departamento. Há também incentivos baseados na evolução em longo prazo, mas são denominados bônus.

Ao questionar como é o sistema de metas da empresa, os gerentes afirmaram que “devem ser incluídas ao definir a compensação, mas você não deve motivar os vendedores apenas no curto prazo,

mas a lealdade na base dos clientes. "Ou seja, para isso os vendedores precisam visualizar o trabalho, baseado no atendimento ao cliente, como um bônus. Por isso, a empresa estabelece metas quantitativas e qualitativas e, negociando com o vendedor, especialmente quando o mesmo conhece o setor e sua evolução.

Com relação a importância da atuação do gerente para o desenvolvimento da força de vendas, foi afirmado que: "o gerente de negócios é um gerenciador de recursos e pessoas, e ainda sendo a gestão responsável pelo desempenho crucial da vida da empresa, porque sem clientes não há negócio". Os gerentes ainda afirmaram que "a equipe de vendas tem de ser plenamente envolvida com a cultura da empresa". Nossa equipe de vendas é a cara da nossa empresa e, portanto, o reflexo da alma do negócio".

A relação com a cultura da empresa, se deve ao fato que o vendedor está em contato direto com o cliente e também é o único que vai transmitir a imagem do mesmo.

Para os gerentes o treinamento é essencial para o sucesso da força de vendas. "Você tem que ter uma equipe bem treinada e fornecer a formação necessária para ser operativo e também tem de manter a equipe motivada, este é o mais importante e mais complicado ponto, a motivação".

Com relação a motivação, os gerentes acreditam que é o que impulsiona a fazer alguma coisa, é uma ação intencional e tendenciosa. Os gerentes afirmaram que "o complexo é encontrar aquela máquina que normalmente é particularmente cada um, cada um tem suas próprias motivações, porque cada um tem os seus próprios objetivos". A organização tem que oferecer algo mais, tem que fazer com que os vendedores se sintam realmente parte da empresa, ouvir e avaliar as suas propostas, incluindo as suas percepções, eles estão em contato contínuo com o cliente e com a realidade externa da empresa, são a janela para o mundo exterior da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa em estudo demonstrou que apresenta preocupação com a motivação dos vendedores, pois é deles que dependem os resultados e a imagem da organização. Os gerentes ressaltaram a importância da motivação que atenda às necessidades individuais de seus colaboradores, além de proporcionarem um treinamento e capacitação adequados para prepará-los para o mercado.

A motivação é uma ferramenta que não gera custos extras para as organizações, quando se sabe lidar com a situação. Além de manter atualizados os membros da força de vendas das empresas, ajuda a trabalhar corretamente, apesar dos altos níveis de estresse que são tratados nesta área da organização. A remuneração financeira não é a solução para a motivação, e devem ser feitos planos sob medida para as empresas e para cada um dos colaboradores das mesmas.

Muitos vendedores não precisam de estimulação externa para trabalhar duro, suas próprias necessidades irão motivá-los, no entanto, tudo deve ser extremamente motivado para executar ações relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N.H., T. RAMAYAH, C. WILSON, L. KUMMEROW. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.

ANDRADE, R. O. AMBONI, N. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANFAVEA. Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/>. Acesso em 02 jul. 2017.

BERGAMINI, C. W. Motivação Nas Organizações. 6ª Ed. Atlas: 2013

BRUCE, A. Como Motivar sua Equipe. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CAMPOS, J. DE P., GUIMARÃES, S. Em busca da eficácia em treinamento. 1ª ed. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANSEN, M. Colaboração o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, A. C. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

MUSTAFA, M. J., HERNANDEZ, E., MAHON, C. Y CHEE, L. K. Entrepreneurial intentions of university students in an emerging economy: The influence of university support and proactive personality on students' entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(2), 162-179, 2016.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002

STANTON, W.; SPIRO, R. Administração de Vendas. 10ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Recebido em Junho (06), 2019.

Aceite em Julho (07), 2019.