

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENS-UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**RICHÉLI VILLAIN**

**ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS:  
PLANEJANDO DE FORMA EFICAZ**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2013.**

**RICHÉLI VILLAIN**

**ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS:  
PLANEJANDO DE FORMA EFICAZ**

Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza..

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2013.**

**Dedico este trabalho a toda minha família, principalmente a minha mãe que sempre me apoiou e deu forças para superar todos os obstáculos que surgiram no caminho, fazendo com que este trabalho se concretizasse.**

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante esta caminhada. Como já dizia Fernando Anitelli: "Sonho parece verdade quando se esquece de acordar". Hoje, vivo uma realidade que parece um sonho, mas foi preciso muito esforço, determinação, paciência, perseverança, ousadia e maleabilidade para chegar até aqui, e nada disso eu conseguiria sozinha. Minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Grata a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou. Agradeço aos meus pais, obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações em meu favor, pela preocupação para que estivesse sempre andando pelo caminho correto.

A minha linda carinhosa e amada Yasmin, que apesar de sua pouca idade, muito compreendeu minha ausência, e por ser meu maior motivador, quando muitas vezes pensei em não continuar foi seu beijo carinhoso ao acordar ou sua alegria ao ver minha chegada que me davam força para enfrentar o próximo dia.

Ao meu irmão, Richards por ter em mim despertado a vontade de recomeçar a vida do zero e que é possível lutar por nossos sonhos a qualquer momento.

Ao professor e Doutor Abel Corrêa de Souza que, com muita paciência e atenção, dedicou do seu valioso tempo para me orientar em cada passo deste trabalho. Aos professores Gisele Silveira Coelho Lopes, Edson Firmino Ribeiro, e Miguel Ângelo Mastella, pela contribuição na minha vida acadêmica e por tanta influência na minha futura vida profissional, vocês fizeram a diferença!

Aos meus colegas de classe, em especial Alex, Benoni, Cecília, Gilda, e John Lennon, a quem aprendi a amar e construir laços eternos. Obrigada por todos os momentos em que fomos estudiosos, brincalhões, atletas, músicos e cúmplices. Porque em vocês encontrei verdadeiros irmãos. Obrigada pela paciência, pelo sorriso, pelo abraço, pela mão que sempre se estendia quando eu precisava. Esta caminhada não seria a mesma sem vocês, criamos um elo fraterno.

"Porque eu, o Senhor, teu Deus, te tomo pela tua mão direita e te digo: Não temas, que eu te ajudo. "Isaias 41:10.

**“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.”**

**Philip Kotler**

## RESUMO

VILLAIN: Richéli. **Administração de Vendas: Planejando de Forma Eficaz.** 2013. 51 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremos Sul Catarinense – UNESC.

Este trabalho possui o objetivo de expor uma leitura sobre o tema da Administração de Vendas como ferramenta estratégica para empresas que possuem departamentos de vendas/comerciais internos, enfatizando sua importância para o pleno funcionamento da organização. Trata de assuntos pertinentes a administração de vendas, como as funções do gestor da área, os tipos de planejamento cabíveis à área de vendas: Administração de serviços, estratégias a serem adotadas, previsões necessárias de vendas, zoneamento de rotas, motivação de vendedores e sua remuneração. A pesquisa apresentada tratará exclusivamente de Administração de Vendas, sua definição e suas principais divisões. A pesquisa terá especificidade bibliográfica e será exploratória. Os dados da pesquisa são de origem secundária e a técnica de coleta de dados utilizada empregará a análise de conteúdo. Será explanado sob forma orientativa, uma releitura dos principais autores do tema. Com isso, administradores especializados na área poderão tomar decisões baseadas em algo concreto, estudado e utilizado por muitos outros profissionais. Se tratando da área comercial para varejos e indústrias que possuem equipes de vendas, foi identificado a importância do planejamento de vendas: é necessário que toda e qualquer empresa estude seu mercado de forma criteriosa a ponto de entender as estratégias do concorrente e elaborá-las de forma mais competitiva. Ao modo de planejar o futuro seguindo o plano de vendas, as organizações ficam asseguradas de seu sucesso, e da sustentabilidade de sua lucratividade.

**Palavras-chave:** Administração de Vendas. Administração de Serviços. Planejamento Estratégico.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estruturação da população-alvo.....	34
Tabela 2 - Administração de Serviços.....	35
Tabela 3- Planejamento da Estratégia de Vendas.....	36
Tabela 4- Previsão de Vendas .....	37
Tabela 5- Território e Rotas.....	38
Tabela 6- Recrutamento.....	39
Tabela 7- Treinamento.....	40
Tabela 8- Remuneração.....	42
Tabela 9- Fatores Motivacionais .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 VENDAS.....	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS .....	9
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E SUA HISTÓRIA .....	13
2.3 DEFINIÇÃO DE VENDAS .....	14
2.4 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS .....	14
2.5 PREVISÃO DE VENDAS .....	17
2.6 TERRITÓRIOS E ROTAS .....	19
2.7 RECRUTAMENTO .....	21
2.8 TREINAMENTO .....	24
2.9 REMUNERAÇÃO .....	26
2.10 FATORES MOTIVACIONAIS .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO .....	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
<b>4- EXPERIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
4.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	35
4.2 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS .....	36
4.3 PREVISÃO DE VENDAS .....	37
4.4 TERRITÓRIO E ROTAS.....	38
4.5 RECRUTAMENTO .....	39
4.6 TREINAMENTO .....	40
4.7 REMUNERAÇÃO .....	42



4.8 FATORES MOTIVACIONAIS.....	43
4.9 VANTAGENS DO PLANO DE VENDAS .....	44
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo dos negócios está cada vez mais aprimorando de forma exploratória a importância das vendas e de toda sua equipe, como elemento principal para alcançar resultados satisfatórios para a organização (MEGIDO, SZULCSEWSKI 2007).

A monografia aqui apresentada fará uma abordagem sobre a Administração de Vendas, buscando pesquisar a sua utilização como ferramenta mercadológica, auxiliando o gestor comercial a visualizar a empresa de forma macro auxiliando de forma positiva ao alcance de resultados.

Em seu livro Administração de Vendas, Cobra (1994), relata documentos pertinentes à história da Grécia antiga que constata a atividade de venda sob forma de permuta, e que a palavra vendedor já era utilizada. Já a atividade profissional como vendedor, surgiu dentro do contexto da Revolução Industrial, na Inglaterra, em meados do século XVIII até meados do século XIX.

Segundo Cobra (1994), O século XXI foi o ponto em que os profissionais de vendas devem não somente estar preparados para as vendas em si, mas preocupados com planejamento, direção e controle sob todos os movimentos que tangem a atividade de vender.

Trazendo a realidade para o cenário nacional, Megido e Szulcsewski (2007, p. 18) descrevem que: “Na história do Brasil, a capacidade comercial está sempre associada com os avanços que tivemos. E, ao mesmo tempo, a incompetência de vendas sempre associada a falta de progresso”.

Mediante a esta afirmação, observa-se que as empresas tradicionais, ainda relutam em criar estratégias comerciais para que a expansão de seus negócios saia de forma satisfatória. Em tempos atuais, isso realmente é mais comum do que possa parecer. É habitual que estas organizações se preocupem somente em contratar vendedores ou representantes e os enviem à seus respectivos território de vendas presumindo que somente esta atitude basta para se obter sucesso.

É relevante ressaltar, que para cada ramo de negócio torna-se necessário fortalecer cada membro do grupo de trabalho, para que se tornem ajustados junto à estratégia que a empresa se direciona (COBRA,1994).

Com o avanço na capacitação da equipe de vendas, os integrantes que

fazem parte deste setor, devem assumir a mudança de perfil reconhecendo que o mercado apresenta inúmeras mudanças e suas necessidades são distintas, negativamente de vez o perfil do vendedor tirador de pedidos.

Por esta razão, observou-se a necessidade de elencar as reais e principais etapas que tangem a atividade comercial da empresa. A responsabilidade de enumerar as fases estratégicas comerciais para que os objetivos e metas sejam alcançados de forma sustentável, foi a base para que o estudo se tornasse realidade.

Em mercados desenvolvidos, as estratégias tradicionais de marketing como segmentação, público alvo e posicionamento já podem ser tachadas de desatualizadas e devem ser avaliadas se ainda podem gerar receita na empresa (KOTLER,2004).

Enfim, a partir das informações relatadas observou-se a necessidade de criar um roteiro para o profissional de vendas, a fim de estabelecer um roteiro simples de fácil entendimento e manuseio para que com o avanço das atividades globalizadas consigam se adaptar a realidade do mundo na mesma velocidade que este se modifica sem perder mercado, se moldando com variáveis diversas para obter sucesso e prosperar no mercado.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para que os vendedores e as empresas caminhem juntos para alcançarem seus objetivos, é necessário que unidos, adotem uma estratégia bem planejada e uma nova postura comercial. Esta nova etapa deve ser desafiadora em 360 graus, pois agrega também os clientes das organizações. O vendedor deve forçar o cliente a refletir sobre seu problema, fazê-lo enxergar além da situação presente e comprovar as possíveis conseqüências de uma escolha errada ou precipitada.

O vendedor deve adotar uma postura distinta à de costume, de forma a questionar mais, ouvir mais, deixando o cliente escolher o que quer assumindo eventuais responsabilidades, e ainda assim, ser agente influenciador da opção de escolha.

As vendas devem ser encaradas como um processo integrado de etapas

e esforços que deverão ser adotados em prol de resultados financeiros positivos. Por esta razão, é necessário escolher uma metodologia de vendas e abandonar as previsões de metas meramente empíricas.

Dentro deste cenário, é imprescindível ter clareza nas ferramentas certas para cada empresa, atraindo negócios novos e mantendo os antigos.

Independente do tipo de negócio, a organização visa vender para obter receita. E a única área diretamente responsável por trazer lucros, é a da equipe de vendas (COBRA, 1994). Para que isso realmente aconteça, é necessário que a postura adotada no passado por parte da empresa e do profissional de vendas, seja totalmente erradicada determinando assim sucesso nas vendas e nos lucros alcançados.

Nos dias de hoje, a diferenciação entre os produtos está cada vez mais justa, e os clientes e a concorrência impulsionam o profissional da área a sofrer fortes pressões, tornando o trabalho mais difícil e complexo. Independente do porte ou do ramo do negócio é preciso seguir um planejamento de forma retilínea para obter destaque entre os concorrentes, caso contrário, a venda estará condenada ao fracasso antes mesmo de iniciar.

Diante do cenário atual deste mercado, considerando que cada vez mais é necessário atualizar-se na profissão, fez-se necessário preencher de forma clara e sucinta a indagação de: Como planejar e estruturar de forma eficaz a estrutura de vendas de uma organização de maneira que obtenha destaque perante o mercado?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da administração de vendas dentro de empresas que querem se manter vivas no mercado, demonstrando estratégias de planejamento e conjunto de ações que o vendedor moderno e a empresa devem adotar para que obtenham sucesso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura as principais características e funcionalidades da administração de vendas;
- b) Compreender quais são e como são as etapas do processo de vendas;
- c) Planejar as diversas estratégias contidas na administração de vendas;
- d) Estudar os fatores motivacionais que influenciam a equipe.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com este trabalho espera-se contribuir para ampliação de conhecimentos, bem como técnicas para profissionais atuantes na área e por parte de empresas que desejam nortear seus departamentos para que alcancem o máximo de resultados positivos.

O trabalho de exploração do assunto é valioso não somente para a pesquisadora, mas também para a empresa em que atua e para a universidade. Para a pesquisadora, pois através do trabalho monográfico poderá contribuir para seu crescimento profissional, já que atua na área de vendas. Para a empresa em que atua, já que preencherá a lacuna vazia no que tange o hábito de planejar as etapas do processo de vendas. E por último, e não menos importante a universidade que poderá contar com o trabalho de pesquisa para agregar valor à futuras pesquisas pertinentes à área.

O estudo se justifica e se faz oportuno, pois com a globalização dos mercados, o vendedor abandona a postura do famoso “tirador de pedidos”, e passa adotar a posição de um profissional bem capacitado, um prestador de serviços munido de informações técnicas e científicas a respeito do produto que vende.

O projeto fará com que os profissionais da área se tornem muito mais competitivos, exclusivos e sustentáveis mediante os desafios futuros a serem apresentados, tornando-os destacados por possuírem aptidões com desenvolvimento alto e mais adequadas perante a concorrência.

Por fim, o estudo se apresenta dentro dos parâmetros de viabilidade, pois a pesquisadora possui disponibilidade de acesso aos dados necessários para

encorpar o trabalho acadêmico bem como livros sobre o tema e artigos científicos, entregando ao Curso de Administração da UNESC na data prevista do fim, assumindo qualquer eventual custo pertinente a pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 VENDAS

A revisão de literatura, apresentada neste capítulo aborda os temas considerados relevantes para o estudo em questão, e foram fragmentados em: administração de serviços, fundamentos de venda, planejamento da estratégia e recrutamento e treinamento de vendedores bem como suas compensações financeiras.

Segundo Las Casas (2010, p. 409) “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”.

Com a chegada da globalização, as empresas brasileiras se deparam a todo o momento com a concorrência nacional e internacional. Diante deste fator, a função da administração de vendas se torna fundamental, pois os vendedores estão em constante contato com o mercado atualizando sempre as informações necessárias para a venda (LAS CASAS, 2010).

As empresas precisam estar atentas e se mostrarem receptivas a velocidade que a mudança de cultura se move. Os avanços com que as novas tecnologias chegam ao mercado provam que é necessário se dimensionar conforme as tendências (LAS CASAS, 2010).

A revisão também tratará das funções básicas da administração que segundo Las Casas (2010, p.411) são: “planejamento, organização, direção e controle em todos os aspectos relacionados à venda pessoal”.

A pesquisa bibliográfica vai intensificar fatores que contribuem para que a administração de vendas aconteça de forma planejada e eficaz, de forma a explorar recursos como livros, periódicos e internet somada ao aprendizado adquirido durante o curso de administração de empresas da UNESC.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Em estudos realizados acerca do desenvolvimento econômico, constata-se que as economias modernas são dominadas pelo emprego nas indústrias do setor de serviços. Isso representa uma evolução do contexto econômico partindo de

fatos que relembram a sociedade na era pré industrial progredindo para pós industrial (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010).

Para Kotler e Armstrong (2000), o serviço é um elemento participante da estratégia do produto comercializado. De forma sintética, os serviços podem fazer parte da oferta principal de duas maneiras: de forma simplória, ou com grande responsabilidade exercendo papel principal da oferta como um todo.

Kotler e Armstrong (2000, p. 142) definem serviço da seguinte maneira: “É toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”.

Para Las Casas (2007, p. 17), “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Las Casas (2007), ainda enfatiza que a área de serviços é mensurada através de um ato, um esforço ou um desempenho que pode se manifestar de várias maneiras.

A natureza do setor dos serviços tem sido difundida sobretudo quando se trata de oportunidades de emprego, ganhando papel fundamental na economia de uma nação (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010).

Os serviços são intangíveis, ou seja, não se pode tocar. Antes de considerar que a venda foi fechada, o que se dispõe até o momento são apenas expectativas. Para que a negociação seja bem transacionada, as empresas dispõem de vendedores (LAS CASAS, 2007).

Desta forma, Kotler e Armstrong (2000), afirmam que as empresas bem sucedidas que prestam serviços devem ter atenção concentrada em seus colaboradores e seus clientes. Juntos, eles formam a cadeia de lucro em serviços que relaciona a rentabilidade da empresa e a satisfação de seus empregados enumerados segundo os autores em cinco vínculos:

- Qualidade interna de serviços: seleção e treinamento criteriosos, ambiente de trabalho agradável e apoio àqueles que lidam diretamente com clientes;
- Empregados de serviços satisfeitos e produtivos: colaboradores satisfeitos são os que produzem mais;
- Maior valor de serviço: criação de serviços mais eficientes e eficazes;



- Consumidores satisfeitos e leais: Clientes satisfeitos que indicam outros consumidores e retornam a comprar;
- Aumento dos lucros sobre serviços e crescimento: Desempenho superior de serviços da empresa.

Las Casas (2007), assegura que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. No momento em que o vendedor está à frente do cliente é que ocorre a ação. Por isso, o preparo deste profissional é o objeto de comercialização, ou seja, quanto melhor preparado ele estiver, melhor será a qualidade no serviço ofertado ao cliente.

Dentro deste mesmo contexto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que deve haver uma distinção entre insumos e recursos. Dentro da administração de serviços os insumos são os próprios clientes/consumidores, e os recursos são os bens que possibilitam a interação entre mão de obra, o capital investido e o comando do gestor.

Faz-se importante evidenciar que o atingimento da lucratividade planejada surge junto ao cuidado daqueles que interessam-se em zelar pelos consumidores (KOTLER E ARMSTRONG 2000).

Para Las Casas (2007 p. 205), “Os prestadores de serviços devem tangibilizar o máximo possível suas promessas. A tangibilização do intangível deve fazer parte e acompanhar as apresentações de venda”.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), uma empresa deve examinar as características do serviço prestado e se ater nas subdivisões que estes se encaixam, são elas:

- Participação do cliente no processo dos serviços: O cliente recebe o serviço dentro das instalações da empresa que presta o serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Dentro deste aspecto, o cliente pode se tornar parte ativa durante o processo.
- Simultaneidade: Os serviços são criados e consumidos concomitantemente, não permitindo a sua “estocagem”. A definição da capacidade do serviço está baseada no tempo de espera de cada cliente.

Deve ficar claro que nos serviços, a produção e o consumo são simultâneos.

- **Perecibilidade:** Um serviço é uma mercadoria perecível. Como não há possibilidade de estocagem, se não for utilizado, está perdido para sempre. A utilização total da capacidade de fornecer serviços torna-se fragilizada a medida que a demanda de mercado sofre oscilação influenciando na rentabilidade da empresa.

- **Intangibilidade:** As inovações acerca da entrega dos serviços devem ser espalhadas rapidamente para que esta seja um diferencial perante a concorrência, pois os serviços não são de uso exclusivo.

- **Heterogeneidade:** Cada colaborador presta e vê o serviço de uma maneira única. Da mesma forma, os clientes são diferentes em suas percepções exigindo atendimento personalizado. O desenvolvimento de padrões e de treinamento são réguas que devem ser utilizadas para assegurar a qualidade no serviço ofertado.

Serviços não são tangíveis, e essa é a principal diferença de produtos. A qualidade dos serviços depende de abordagens de marketing específicas para que a estratégia seja assertiva (KOTLER E ARMSTRONG 2000).

Las Casas (2007), descreve duas formas sintéticas para abordar o mercado dentro dos serviços, são elas:

- **Abordagem única:** O prestador de serviços desenvolve apenas um programa de marketing que visa englobar todos os tipos de clientes. Nesta abordagem de mercado, destaca-se a vantagem de redução de custos. As desvantagens são que as lacunas deixadas para trás podem ser facilmente preenchidas pela concorrência com estratégias melhores estratificadas e adequadas a cada cliente.

- **Abordagem segmentada:** Neste caso, o prestador de serviços enxerga seu mercado de forma dividida. Ele fragmenta seu mercado por semelhança buscando a vantagem de entender melhor seu cliente sabendo o que ele realmente busca.

Em uma empresa que entrega serviços além de produtos, tanto os funcionários que nela trabalham e os clientes, é que ficam encarregados de

encorpar e criar a estratégia de um serviço. Dentro deste contexto, os prestadores de serviços devem trabalhar em sintonia com colaboradores e clientes se desejarem estar à frente de seus concorrentes no mercado (KOTLER E ARMSTRONG 2000).

Quando se discute o crescimento dos serviços, são correlacionadas ao assunto questões que atraem inovação, tendências sociais e a tecnologia da informação (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E SUA HISTÓRIA

Há documentos relativos à história da Grécia antiga, que comprovam a atividade da venda caracterizada sob a forma de troca entre as pessoas, e que a palavra vendedor já era utilizada na época (COBRA, 1994).

Já no século XVIII, durante a Revolução Industrial foi que a atividade de vendas como é conhecida hoje é que foi caracterizada como profissão (COBRA, 1994).

Na idade média, surgiram os primeiros vendedores “porta a porta” que coletavam materiais do campo e revendiam na cidade e também produtos da cidade para serem revendidos no campo. Desta forma, exerciam importante papel de marketing na época, pois identificavam as necessidades para assim comprar e distribuir as mercadorias conforme a necessidade de cada lugar. A partir deste ponto, a venda pessoa ficou conhecida como atividade mercantil. (COBRA, 1994).

Com o início da Revolução Industrial, a produção em massa começou a justificar o papel do vendedor, pois o mercado local era menor do que a capacidade produzida pelas indústrias o que facilitou a penetração em outras localidades e até mesmo internacionalmente (COBRA, 1994).

Desta forma, o crescimento de consumidores aumentou expressivamente, aumentando por conseqüência o número de vendedores, deixando gravado na história, a primeira onda de trabalho do vendedor na Revolução Industrial ( COBRA, 1994).

A partir de 1850, a atividade agrária influenciada pelo início da industrialização se espalha pelo mundo e também atinge o Brasil. Em território nacional, o caixeiro viajante exerce papel fundamental não somente sobre as vendas, mas é ele quem informa notícias sobre a moda, política e outros assuntos pertinentes da época (COBRA, 1994).

Em 30 anos de história (1915 a 1945), não se desenvolveram novas táticas de vendas, pois neste período, aconteceram duas guerras mundiais e a grande Crise de 1929. No pós guerra, as empresas passaram a se preocupar em investir em sua força de vendas (COBRA, 1994).

Já em meados do século 40, a venda torna-se mais profissional e o país destaque é os Estados Unidos. Em 1946, a revista *Harvard Business Review* publicou o artigo: “A venda de baixa pressão”, que logo se tornou um clássico entre vendedores, pois destacava maior profissionalismo dos profissionais da área (COBRA, 1994).

Segundo Cobra (1994), o marco da história da administração de vendas foi o século XXI, pois se caracteriza por muita competição exigindo dos profissionais da área um bom planejamento, direção e controle sob todas as atividades que envolvem a profissão.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE VENDAS

Segundo Cobra (1994), a venda é o eixo do negócio, pois impulsiona a empresa para resultados positivos, ressaltando a importância do planejamento estratégico para influenciar seus clientes a retornarem no futuro por estarem satisfeitos com o atendimento atual.

Vender, nada mais é do que identificar o cliente levantar suas necessidades e influenciá-lo de modo que este venha a fechar o negócio (CHIAVENATO, 2005).

Já para Futrell (2003), venda refere-se ao modo que é feita a comunicação para convencer um cliente potencial a comprar alguma coisa, seja ela um bem ou um serviço que atenda as suas necessidades.

### 2.4 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

Cobra (1994) afirma que as estratégias podem surgir de fontes diversas. Desde a idéia de uma pessoa, ou até mesmo de um grupo. Antes que se faça a escolha de uma alternativa, é necessário listar as possibilidades e fazer a avaliação e seleção das melhores opções.

Cobra (1994, p. 53) afirma que: “A formulação estratégica é o passo básico para o plano operacional de vendas.”

Segundo Las Casas (2010), planejamento significa antecipar as ações futuras. Através do planejamento, é possível anteceder imprevistos que possam surgir no decorrer do tempo e melhorar o sistema de custos.

Para Gobe et al (2007, p. 38), “ o plano deve ser específico por produto, mercado e região e deve prever quem fará o que, onde, como e quando, a fim de atingir as metas de maneira mais abrangente.”

Sob a ótica de Chiavenatto (2005), a prática da venda está diretamente sintonizada com as estratégias empresariais que buscam acentuar a relação da organização e de seus clientes. Vender vai além de cumprir os processos que envolvem o planejamento, execução e pós venda: é primordial saber encantar cada cliente.

Em suma, Las Casas (2010) afirma que planejamento dentro da área de vendas, é análise de fatores internos e externos, saber prever o futuro e executar a previsão de forma que os objetivos sejam alcançados.

Chiavenato (2005, p. 7), enfatiza que “é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar”.

O ato da venda tem que estar embasado sob forma de convencer o cliente de que a compra é uma necessidade para que as soluções dos eventuais problemas possam ser direcionadas de forma eficaz (CHIAVENATO, 2005).

A administração de vendas deve funcionar de forma efetiva, exigindo integração de todas as partes envolvidas passando segurança ao cliente no ato da compra (CHIAVENATO, 2005). Chiavenato (2005, p.9), reforça que o estímulo das pessoas envolvidas no processo deve atender quesitos como:

Definição de preços competitivos para que o cliente aceite trocar seu dinheiro pelo produto, promoção e propaganda a fim de divulgar e promover o produto, distribuição do produto para que ele chegue prontamente às mãos do cliente etc. Vender não constitui uma ação isolada ou separada das demais atividades da organização

As estratégias adotadas e exploradas pelas empresas vão além das especificações de cada setor, exigindo do vendedor cada vez mais capacitação (CABRAL, 2010).

Algo que merece atenção necessária dentro do planejamento é o prazo.

Existem empresas que planejam para um, dois, três anos e assim sucessivamente, lembrando que quanto maior o prazo mais dificultoso torna-se o planejamento. Por esta razão, algumas empresas optam por planejarem suas vendas em prazos curtíssimos como, por exemplo, mês a mês (LAS CASAS, 2006).

Mesmo com projeções devidamente elaboradas, não se sabe a realidade exata do que acontecerá no futuro, diante disso Las Casas (2006, p. 73) reforça que “Os Administradores devem trabalhar com suposições, [...] opiniões, julgamentos, dados estatísticos, e projeções de empresas especializadas” a partir disto, a organização terá uma base mais sólida para fazer sua previsão de vendas e em consequência disto, seu orçamento.

Fishmann (2007) relata a importância de se ater a um bom planejamento de vendas, pois se sabe que a maior causa de falência das empresas é provocada por falta de clientes, a equipe de vendas desenvolve e gera o fator essencial para a resistência da organização no mercado competitivo: seu lucro.

Las Casas (2006, p.72) recomenda que a empresa invista em sistemas de informação para melhor aproveitamento de seus recursos:

A coleta programada tende a beneficiar a empresa, pois existe maior objetividade e um direcionamento de forma que as informações sejam realmente úteis para o trabalho de planejar, evitando assim o acúmulo de dados desnecessários. Há vários softwares para compilação de dados que podem beneficiar todas as empresas – grandes, médias e pequenas.

Uma ferramenta que deve ser utilizada dentro do planejamento de vendas para verificação de resultados, é a do administrador da empresa que deve acompanhar minuciosamente os resultados faturados da equipe, devidamente mensurados com entradas e saídas em relatórios para que se consiga mensurar a real progressão do período (CABRAL, 2010).

Bretzke (2000) trata deste assunto de forma clara, acentuando a criação de um banco de dados em cima das vendas efetuadas como agente facilitador das operações de vendas, favorecendo assim o controle do que está sendo vendido e para qual cliente esta venda está sendo direcionada. Desta forma, estes dados poderão ser usados como suporte a uma futura projeção de metas por exemplo.

Reforçando a idéia do banco de dados, Cabral (2010) afirma a importância em medir os dados de forma percentual em relação ao crescimento do último ano: relata que bons vendedores são capazes de converter custos em

atividades lucrativas e efetivas.

Através de dados coletados em software, são realizados estudos que apontam pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades sempre contrastando com o ambiente externo. Com o cruzamento de todas as informações se faz necessário verificar as reais oportunidades de mercado, e saber o quanto se pode vender e quanto o mercado suporta comprar (LAS CASAS, 2006).

Dentro do planejamento, devem ficar claro quais são as aptidões do gestor de vendas, este deve controlar os custos da área de vendas, a fim de atingir os objetivos de forma eficaz sempre atento as ações corretivas caso seja necessário colocá-las em ação. De forma sintética, a atribuição do gestor de vendas consiste em: planejar a atividade de vendas; manter a harmonia organizacional com os demais departamentos da empresa; satisfazer os clientes; delegar autoridade; estabelecer prioridades; formar e manter a equipe de vendas; motivar a equipe de vendas; treinar a equipe e controlar os custos (LAS CASAS, 2010).

Para que a organização alcance resultados positivos Cabral (2010) remete a idéia de que o esforço na equipe de vendas deve ser direcionado na satisfação do cliente em realizar negócios com a empresa e ainda assegurar de que seus vendedores estão satisfeitos em trabalhar na equipe.

## 2.5 PREVISÃO DE VENDAS

Segundo Futrell (2003, p. 387) a previsão de vendas “é um método usado para prever as receitas futuras da empresa ao se planejar atividades de marketing e vendas”.

Para Las Casas (2010) após o planejamento estar adequado com o mercado de atuação, deve-se partir para a previsão de vendas. O período a ser previsto varia de acordo com cada empresa, e o período varia de acordo com as políticas da empresa e dos gestores da empresa. Esta previsão é desenvolvida com a análise da concorrência, tendências de mercado e condições gerais que possam interessar o ramo. A subdivisão também fica a critério da empresa, podendo ser fragmentada em por produto, região, mercado ou cliente. Para isso, são determinados métodos científicos e não científicos.

Gobe et al (2007), fala que método científico se baseia em cruzar dados

passados com técnicas diversas e uso da matemática para que se obtenha a maior segurança possível. As fórmulas matemáticas devem ser utilizadas com cautela, pois nem sempre se encaixam em todos os setores. Podem ser considerados modelos matemáticos as médias móveis, a média ponderada, a regressão linear e a simulação.

Sob a visão de Gobe et al (2007), o método das médias móveis consiste em analisar dados recentes para projetar o futuro, de maneira a fazer uso da divisão simples, somando um conjunto de valores e dividindo pela quantidade de elementos somados.

A média ponderada possibilita a empresa avaliar e descrever o peso de cada item analisado. Dessa maneira destaca-se a importância de cada período facilitando a análise. A partir desta ponderação, multiplica-se a importância aos respectivos itens e divide-se pela soma total de pesos descritos (GOBE et al, 2007).

Gobe et al (2007, p.117) descreve o método de regressão linear:

Normalmente utilizada na definição da função da demanda, pode ser calculada por meio de um simples fator ou de vários fatores. Atualmente, as organizações já contam com diversas ferramentas e softwares [...], que podem ser utilizados de forma rápida e dinâmica para calcular as previsões de vendas futuras com base no histórico comercial da organização, encontrando-se uma reta que norteará os números previstos.

O método da simulação sob o ponto de vista de Gobe et al (2007), é baseado em rever dados históricos. Neste modelo, arrecadam-se informações dos concorrentes, da economia, de compradores e dados do mercado. A partir de uma avaliação feita em cima destes dados, é realizada uma projeção para futuro.

No método não científico, os profissionais fazem uso de análise sem se ater a apuração científica dos dados, como por exemplo, a listagem de fatores, construção de fatores e extrapolação (GOBE et al, 2007).

A listagem de fatores, nada mais é do que um trabalho realizado antes de realmente se estabelecer as reais cifras da previsão, analisando o mercado de forma grosseira, ocasionando grandes chances de se ater a dados distorcidos (COBRA, 1994).

A construção de fatores, o profissional deve se ater a seus reais objetivos para assim elencar a importância e a validade de cada dado coletado para montar estruturar os números finais de maneira que fiquem próximos aos interesses da



empresa (GOBE et al, 2007).

A extrapolação consiste em analisar dados antigos de vendas e posteriormente transformá-los em gráficos para estendê-los às previsões futuras (GOBE et al, 2007).

Las Casas (2010), também sugere a análise de outros métodos não científicos tais como: intenção de compra, opinião da força de vendas, vendas passadas, e julgamento dos executivos.

Gobe et al (2007, p.111) sintetiza de forma sucinta o que trata a previsão de vendas: “é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação”.

Las Casas (2006) reforça que a previsão de vendas deve ser realizada com bastante cuidado, pois seu embate junto a outros setores é muito expressivo e acaba por influenciar negativamente ou positivamente eles.

## 2.6 TERRITÓRIOS E ROTAS

Segundo Las Casas (2006), territórios são divisões geográficas que delimitam as zonas de vendas.

Para que a determinação de território seja definida, segundo Las Casas (2006, p. 86), “Um dos pontos básicos é a decisão sobre rotas. Rotas são os vários caminhos que os vendedores deverão percorrer para dar cobertura apropriada ao território de vendas”.

Para Futrell (2003, p. 362) “Um território de vendas compreende um grupo de clientes ou uma área geográfica atribuídos ao profissional de vendas”.

Habitualmente, a gestão da área de vendas costumava dividir os territórios por produtos e áreas geográficas. Porém, com a concorrência cada vez mais acirrada essa divisão tem se organizado ao redor dos clientes, com o objetivo de tornar os vendedores mais competitivos na área em que estão situados (LAS CASAS, 2010).

Com o manejo adequado do território, a organização atinge o volume de vendas pretendido nos planos. Com o uso de um território individual, o vendedor consegue acolher melhor as decisões e opiniões de cada cliente, permitindo a

gerência uma visão completa do que está acontecendo (FUTRELL, 2003).

Segundo Las Casas (2006), o gestor da área de vendas deve se ater a subdivisão de territórios, pois ela deve ser proporcional ao número de vendedores e a extensão territorial. Territórios desiguais podem gerar conflitos entre os vendedores e causar desmotivação, fatores esses que refletem diretamente nos números mensais.

Las casas (2006) aponta quatro fatores para que se consiga estipular um território de forma harmoniosa:

- Os territórios devem ser simples de administrar;
- O deslocamento deve ser o mínimo possível entre uma visita e outra;
- As oportunidades aos vendedores devem se assemelhar em todos os territórios;
- A jornada de trabalho deve ser igual para todos.

A partir destes critérios, Las Casas (2006) descreve na literatura como se deve proceder para que a divisão territorial fique adequada. Primeiramente, deve-se delimitar em estados e/ou cidades, considerando o potencial de mercado e o número de visitas necessárias e toda sua concorrência. Após isso, delimita-se o roteiro das visitas com mais agilidade e competitividade.

Os territórios de vendas são parte importante da administração de vendas, pois se bem administrados, evitam repetição de esforços de modo que dois vendedores não percorram a mesma área, evitando assim, custos desnecessários. Também é importante ressaltar que com isso, as visitas se tornam cada vez mais regulares e produtivas diminuindo os custos da empresa (FUTRELL, 2003).

É necessário revisar periodicamente o território de cada vendedor, para analisar se os esforços estão sendo empregados nos clientes que podem ser potenciais compradores. Recomenda-se uma avaliação trimestral para cada vendedor, e que se refaça se necessários as devidas correções nas metas pré-estabelecidas (LAS CASAS, 2010).

A estratégia de vendas utilizada pela empresa poderá resultar em mudanças em relação a territórios de vendas. Rodrigues (2010, p.8) explica de forma clara quando é necessário fazer alterações:

Se a empresa vende uma linha limitada de produtos para clientes finais em muitos lugares, ela deverá utilizar uma estrutura de força de vendas por

território. Se a empresa vende muitos produtos para muitos clientes, pode precisar de uma estrutura de vendas por produtos no mercado.

Um ponto importante a ser esclarecido sobre gerenciamento de territórios é a verificação quanto ao alcance das metas. Os gestores devem estar reverentes a esta questão, pois pode ser que o mau dimensionamento territorial esteja ligado com a má execução de quotas. Se este problema for diagnosticado, as mudanças no território podem ser necessárias (LAS CASAS, 2010).

## 2.7 RECRUTAMENTO

Um plano de administração de vendas bem elaborado inclui além do planejamento e estratégia, o recrutamento e seleção dos vendedores bem como o treinamento, sua remuneração e se estende até a supervisão de vendas (RODRIGUES, 2010).

Gobe et al (2007, p. 236) define recrutamento em:

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos. Para realizar um recrutamento, é necessário inicialmente que haja uma requisição ou uma solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada [...].

O gestor de vendas, segundo Las Casas (2010), necessita participar do processo do início ao fim, pois ele identifica o profissional mais adequado aos parâmetros da organização.

Las Casas (2006), fala que o processo de contratação é muito variável. As pequenas empresas fazem a contratação de forma simples, em contra partida, as médias e grandes podem estipular várias etapas de seleção até que se chegue em um candidato apropriado.

Algumas organizações estabelecem como partida para o recrutamento, características que seus melhores profissionais da área de vendas possuem. Dessa forma, criam uma gama de aptidões necessárias para o preenchimento do cargo (LAS CASAS, 2006).

As fontes que os recrutadores devem elencar segundo Las Casas (2010) para selecionar candidatos são inúmeras, estando entre as principais:

- A própria empresa;
- Outras empresas concorrentes, clientes;
- Instituições educacionais;
- Anúncios;
- Agências de empregos;
- Internet;

Segundo Kotler e Armstrong (2005) as etapas que o profissional de recrutamento deveria ater-se para selecionar vendedores são:

- Prospecção: Levantamento de clientes.
- Definição de alvo: Administrar o tempo usado em cada cliente.
- Comunicação: Transmitir informações aos clientes com segurança.
- Venda: Eficiência em possíveis questionamentos e fechamento das vendas.
- Atendimento: Oferta da carteira de produtos, atendimento personalizado, facilidade na entrega.
- Coleta de informações: Reunir informações do mercado como estratégia.
- Alocação de Produtos: Decidir qual cliente não pode ficar sem mercadoria em períodos de baixa oferta.

Segundo Las Casas (2010), a análise dos itens descritos anteriormente já determina o perfil do vendedor, pois mostra como este profissional lida com números de clientes, frequência de visitas, locomoção de vendedores e também já determina quantos vendedores serão necessários para cobrir um território.

O processo de recrutamento dentro da área de vendas, busca selecionar os melhores profissionais para ocuparem cargos comerciais. Estes profissionais podem estar inseridos na empresa, ou a disposição no mercado de trabalho. Para se obter o perfil de forma clara de um determinado vendedor se faz necessário conhecer suas habilidades e conhecimentos na área, se possui desenvoltura ao falar em público e principalmente se consegue absorver rapidamente as informações de mercado para manter-se sempre reciclado (CABRAL, 2008).

Para Cobra (1997) existem quatro passos necessários antes da admissão de um novo vendedor na equipe que devem ser analisados com cautela:

- Análise do trabalho: Consiste em classificar todas as atividades envolvidas no processo de vendas, de modo que fiquem claros os

deveres a serem cumpridos.

- Determinação das qualificações necessárias: Tendo em vista que cada cliente deve ser analisado particularmente, as competências do vendedor devem estar alinhadas com cada situação, se moldando por dedução ou pelo esforço de aprender em campo.

- Recrutamento de pessoal de vendas: Se faz necessário sempre que houver levantamento de negócios para o próximo período e constatar que há necessidade tendo em vista as previsões futuras.

- Determinação das características dos candidatos: É necessário estar fundamentada as características necessárias para que um novo vendedor seja contratado.

Além dessas etapas, Cobra (1997, p. 380) explica de forma clara, o que é necessário para se inserir no mercado de trabalho:

O vendedor para ser incorporado a uma organização precisa gostar da função. Primeiramente, pois é a base para o sucesso do profissional de vendas, mas também precisa ter inteligência, ser profissional, conhecer o que vende, ser responsável, ser social, ser criativo, procurar ser eficaz e eficiente.

Com a concorrência cada vez mais competitiva, as empresas devem unir esforços e adotar o que a literatura considera essencial para contratar vendedores que realmente consigam extrair pedidos dos clientes, desta forma conseguirá planejar suas vendas estrategicamente para que seus vendedores saibam em qual momento visitar o cliente e realizar a venda (RODRIGUES, 2010).

A rotatividade da área comercial pode indicar que existam problemas no recrutamento ou na seleção dos candidatos. Quanto mais profissionais circulam pela área de vendas, maior tornam-se os custos, pois há despesas pertinentes aos desligamentos, novas contratações e tempo de maturação de um novo profissional na equipe, ou seja, o desempenho de um novo contratado pode levar meses até que ele se adapte e se integre e consiga entregar resultados positivos (GOBE et al, 2007).

Futrell (2003, p. 390), possui uma frase impactante e motivadora que transmite a importância de um bom recrutamento na área comercial, que fala que “As pessoas formam um ingrediente mais importante no desenvolvimento de uma força de vendas bem sucedida”.

Com isso, Gobe et al (2007) também afirma que de nada basta captar recursos brilhantes para a equipe, se seus gestores não tiverem a capacidade de mantê-los dentro da organização

## 2.8 TREINAMENTO

O programa de treinamento é desenvolvido baseando-se em pontos fracos elencados pela própria equipe de vendas (LAS CASAS, 2006).

Em literatura de Gobe et al (2007), o treinamento de vendedores é descrito como um processo de desenvolvimento com objetivos únicos de possuir a melhor equipe de vendas. Este trabalho alia os objetivos da empresa com os dos vendedores contratados.

Pode-se afirmar, que o processo de treinamento é iniciado a partir de necessidades atuais da organização levando em consideração os objetivos da organização bem como a performance da equipe de vendas (GOBE et al, 2007).

Em tempos atuais, as organizações buscam não só obterem destaques por qualidade nos produtos, mas estão atentas em possuírem os vendedores mais bem treinados e qualificados do mercado. Em muitos casos, o próprio vendedor sente a necessidade de manter-se reciclado fazendo uso de treinamentos para aumentar sua produtividade no trabalho (CABRAL, 2008).

Os clientes de hoje, esperam que seu vendedor conheça minuciosamente o produto que vende, e que assim contribua com boas idéias e ajude a melhorar sua eficiência. Por este motivo, as organizações estão investindo cada vez mais no que diz respeito a treinamento de vendedores exigindo deles: gostar da empresa, conhecer o produto e conhecer o cliente (RODRIGUES, 2010).

A administração da força de vendas tem grande responsabilidade sob seus vendedores e a forma como são treinados. Os responsáveis devem estar atentos em treinar a brigada constantemente, mantendo os vendedores sempre atualizados, e obtendo por consequência a entrada de novos clientes com a permanência dos mais antigos (CABRAL, 2008).

Os programas de treinamento podem ser subdivididos segundo a ótica de Gobe et al (2007) em programas de atualização, aperfeiçoamento, treinamento e desenvolvimento. Programas de atualização são utilizados quando o vendedor já

possui certa habilidade e necessita rever alguns processos e tirar supostas dúvidas. O aperfeiçoamento é voltado aos profissionais que entendem do assunto, mas necessitam se polir diante do mercado. Os programas de treinamento se resumem em desenvolver novas habilidades a profissionais que já executam uma função. No que tange o desenvolvimento profissional, pode-se afirmar que os integrantes da equipe de vendas são submetidos a processos que os fazem produzir mais conhecimento, fazendo-os gerar novas competências (GOBE et al, 2007).

Kotler e Armstrong (2006 p. 369) descrevem com clareza algumas características pertinentes à área de treinamento que envolve a equipe de vendas:

Os programas de treinamento têm vários objetivos. Para os vendedores conhecerem a empresa e se identificarem com ela [...]. Para conhecerem as características dos clientes e dos concorrentes [...]. Finalmente, [...] aprendem a dividir o tempo entre clientes ativos e potenciais, [...] e encaminhar comunicações de forma eficiente.

Os programas de treinamento podem ser considerados como forma de otimização de recursos financeiros. Os gastos com o processo de seleção geralmente ficam muito altos, e através do treinamento pode-se obter maior retorno investido na contratação (LAS CASAS, 2010).

Com o treinamento, a empresa obtém equipes mais equilibradas, desenvolvendo o trabalho de acordo com o planejado. O efeito disso reflete diretamente no faturamento da empresa que aumenta e de quebra diminui a rotatividade de funcionários entre a equipe (LAS CASAS, 2010).

No Brasil, apesar de as estatísticas apontarem o treinamento como uma vantagem competitiva, o método ainda é encarado como despesa. Os gestores da área, ainda dão preferência para que seus vendedores aprendam diretamente no campo de atuação, causando frustrações na empresa em virtude de situações más assessoradas por falta de treinamento (LAS CASAS, 2010).

Para saber o momento certo de treinar a brigada de vendedores, Gobe Et al (2007), afirma aos gestores ser necessário conhecer plenamente as características e necessidades de cada um. A partir deste momento, será mais bem aplicado qualquer investimento disponibilizado no que tange o treinamento, pois estes recursos serão direcionados de forma a preencher as particularidades de cada grupo distinto de vendedores, causando assim uma motivação entre eles. O gestor deverá estar preparado para operar o desenvolvimento de habilidades negociais.

Fazer o grupo trocar experiências, mesclando ousadia e normas podem ajudar a tornar o grupo mais apto a superar novos desafios.

## 2.9 REMUNERAÇÃO

Segundo Gobe et al (2007, p. 351) “A remuneração nada mais é [...] do que a atribuição monetária ou o pagamento pelas tarefas os serviços executados por um profissional, para uma pessoa ou organização”.

Quando se trata de remuneração, salientam-se todos os ângulos que podem definir o salário dos profissionais de vendas, como por exemplo, o salário fixo, comissões e prêmios. Os benefícios podem ser diretos quando estiverem relacionados a salários, prêmios financeiros, comissões e participação nos resultados. Os indiretos referem-se à férias, 13º salário e benefícios sociais tais como: assistência médica, vale refeição, vale mercado, clubes entre outros (GOBE et al, 2007).

Gobe et al (2007), ainda estende o assunto ao campo não financeiro, afirmando que as recompensas podem rodear questões motivacionais podendo citar entre elas o reconhecimento dentro da empresa, a auto-estima, a segurança no emprego e o orgulho de pertencer à organização.

Objetivando possuir os melhores profissionais do mercado, as empresas devem estar atentas aos benefícios que o mercado concorrente oferece a seus profissionais. Atualmente, busca-se remuneração além do salário fixo que inclui comissão, brindes e viagens. Isso tudo, exige muito planejamento, pois o não pagamento destes estímulos pode acarretar em vendedores desmotivados. (CABRAL 2008).

Segundo literatura descrita por Las Casas (2010, p. 419-420) o plano de remuneração deve atender:

Para elaborar um plano de remuneração consistente, deve-se partir de uma análise de fatores internos e externos à empresa [...]. Além disso, para proporcionar harmonia interna, principalmente entre os próprios vendedores, são consideradas as diferenças relativas aos potenciais territórios, capacidade de venda do produto, condições do elemento de vendas, entre outros aspectos.

De acordo com Las Casas (2005), a empresa corre sérios riscos de



perder um profissional se este não estiver sendo devidamente remunerado. O que trará conseqüências negativas junto ao resultado da empresa.

Os elementos associados à remuneração de vendedores não são suficientes para garantir um bom resultado: é necessário associar a qualidade de vida no trabalho com as recompensas financeiras para se obter resultados satisfatórios (CABRAL, 2005).

Para Las Casas (2005), para desenvolver planos de remuneração assertivos, as organizações devem se basear em outras empresas do mesmo segmento.

A gestão de vendas normalmente decide por ter plano de remuneração atrativo para obter os melhores vendedores do mercado, dentro dos padrões de custos pré estabelecidos por cada empresa. Com isso, os planos de remuneração devem caminhar juntamente com os objetivos da empresa e servir de fator motivacional para a equipe de vendas (LAS CASAS, 2010).

É evidente que apenas a remuneração não é capaz de motivar Semenik e Bamossy (1995, p.522) tratam deste assunto de maneira sucinta:

A remuneração constitui em si um fator motivador, mas a questão da motivação é muito mais complexa do que a mera compensação monetária. O nível de satisfação e o senso de realização pessoal que as pessoas sentem no desempenho das suas tarefas, também são fatores motivadores importantes.

É importante se atentar aos salários de mercado, para assim definir o que será pago a equipe de vendas, pois esta avaliação pode ajudar a diminuir a rotatividade de profissionais da área, agregando assim, mais qualidade e competitividade em relação à concorrência (GOBE et al, 2007).

Com isso, deve-se levar em consideração que a política salarial da empresa, analisa a estrutura de cargos e salários pesquisando também o mercado concorrente para assim definir um salário inicial e outras possibilidades de aumentos e reajustes podendo ser aplicados individualmente ou coletivamente (GOBE et al, 2007).

## 2.10 FATORES MOTIVACIONAIS

A palavra motivação provém do termo latino *movere*, que significa “mover”, mas foi estendido e passou a contar com vários ícones que o comportamento humano elenca para despertar (FUTRELL, 2003).

Futrel (2003, p. 408) ainda atribui ao significado de motivação um “estímulo, intensidade, direção e persistência do esforço direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período”.

O sentido de motivação segundo Gobe et al (2007, p. 346) pode ser descrito como: “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

O vendedor necessita constantemente de estímulos motivadores tendo em vista seu dia hipotético de trabalho que na maioria das vezes não gera resultados positivos (GOBE et al, 2007).

Fatores que envolvem o ambiente organizacional, também são importantes quando é avaliado o fator motivacional de equipe de vendas. Os vendedores necessitam saber quais são as políticas da empresa para que assim alinhem o comportamento a cada situação emergida dentro da organização (GOBE et al, 2006).

Os propulsores motivacionais são encarados de forma peculiar a cada componente da equipe, e Gobe et al (2006, p. 348) descreve como:

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

Para complementar este raciocínio, Sergio e Moreira (2005) afirmam que comportamento não é acaso e sim a causa da situação. É necessário fazer uma avaliação individual a cada membro da equipe, só assim, o gestor trará resultados positivos para a organização.

Manter-se motivado na área de vendas, é fator determinante tanto para a empresa quanto para o profissional da área. A motivação no trabalho sempre é acompanhada de entusiasmo que dá seqüência há uma produtividade mais alta.

Desta forma, a motivação é estimulada diretamente as emoções do indivíduo (RODRIGUES, 2010).

A proximidade de profissionais de vendas com seus respectivos gestores, não fundamentam a motivação entre a equipe. Lopes, Moretti e Alejandro (2011 p. 563) fundamentam que:

Por sofrer pressões externas - tais como concorrência e fatores econômicos - e internas - competição com pares, cobrança sobre metas, além de problemas operacionais - os vendedores ancoram sua motivação, lealdade e vontade de permanecer na organização muito mais na remuneração e premiações em decorrência de seus esforços do que por outros fatores.

A justiça interpessoal apresentada nas empresas, não causa motivação nos funcionários. A equipe de vendas encara este quesito como fator crucial para permanecerem na organização, descartando a possibilidade de motivação por meio dele (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

Cobra (1994), ressalta a importância de realizar dentro das organizações a avaliação de desempenho para que os gestores alcancem o conhecimento integral do potencial humano que os vendedores detém. A partir dessa avaliação, também fica possível que cada gerente ou supervisor detenham consciência que seu papel é de fundamental importância, para que a equipe caminhe alinhada com os objetivos organizacionais.

Através da avaliação de desempenho descrita por Cobra (1994), é possível que: se estabeleça um plano de carreira; crie-se faixas salariais; indique as necessidades de treinamento; levante casos de transferências, promoção ou desligamento; classificar supervisores e vendedores em categorias diferentes de acordo com o desempenho de cada um.

Torna-se comprovado como fator motivacional os benefícios além do salário base. Além disso, os profissionais de venda se sentem muito mais estimulados quando se deparam com a divisão de lucros obtidos em um período, refletindo em uma equipe fiel e sem rotatividade (LOPES; MORETTI, ALEJANDRO, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento desta pesquisa. A partir destas definições, faz-se necessário utilizar das definições de pesquisa e método.

Para Diehl e Tatim (2004, p.47)

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar repostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas.

Para Cervo (1996) a pesquisa nada mais é do que utilizar procedimentos científicos para solucionar problemas. O início da pesquisa se dá através do surgimento de uma dúvida ou problema.

Toda pesquisa necessita de procedimentos metodológicos que envolvem muitos métodos, distintos entre si e que dependem do delineamento da pesquisa, pois cada um leva para caminhos diferentes.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.48) “método é a abordagem de um problema mediante análise prévia e sistemática das vias possíveis de acesso à solução”.

Vergara (2010, p.1), define método como “a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”.

O presente trabalho adotou os princípios do estudo exploratório, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que, sob a ótica de Gil (199, p. 50), “é desenvolvida através de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

O método científico nada mais é do que um conjunto de ações que apuram os fatos podendo contar com inúmeras tecnologias e tratar de diversas ciências. À medida que a pesquisa evolui, o pesquisador obtém mais clareza e domínio do objeto pesquisado (MARTINS; THEÓPHILO 2009).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em simetria com o padrão da pesquisa, serão utilizados dois parâmetros para aprofundar a análise da pesquisa que estão relacionados aos meios e aos fins

de investigação (VERGARA, 2010).

Conectado aos meios de investigação, a pesquisa será de natureza bibliográfica:

a) Pesquisa Bibliográfica: Constitui-se de material já existente, como livros e artigos científicos. É considerada uma fonte completa e de dados confiáveis. Seu custo é considerado baixo, pois ocupa somente o tempo do pesquisador (DIEHL; TATIM 2004). A pesquisa bibliográfica busca explicações de um determinado assunto por meio de jornais, revistas, periódicos científicos, livros etc., visando conhecer o assunto, tornando-se necessária em qualquer pesquisa científica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Se tratando dos fins, a pesquisa terá caráter exploratório:

b) Pesquisa Exploratória: Segundo Diehl e Tatim (2004), este tipo de pesquisa tem a finalidade de aproximar o pesquisador com o tema explorado, de forma a tornar o problema mais nítido e garantir que surja a construção de idéias. Neste tipo de pesquisa, o mais comum é proceder com levantamento bibliográfico (DIEHL; TATIM, 2004). A pesquisa exploratória é adequada a este estudo, pois a pesquisadora pretende sintetizar os estudos acerca da administração de vendas.

Na presente monografia, optou-se por utilizar a revisão bibliográfica, pois estuda a fundo a literatura associada ao tema e fornece inúmeras possibilidades de acesso à experiências de autores que já pesquisaram e escreveram sobre o assunto.

Através da abordagem qualitativa, foi realizado um estudo aprofundado sobre administração de vendas, e as formas de planejar e estruturar as etapas que fazem parte deste contexto.

Para Alves (2007), a pesquisa qualitativa é aquela que arrecada informações, examina-as e apresenta uma teoria que dê embasamento de forma geral.

Desta forma, segundo os autores já citados, a pesquisa bibliográfica não é de forma alguma simplesmente a reprodução do que já foi pesquisado e mensurado, deve-se ser levado em consideração, que estudos deste tipo proporcionam ao leitor analisar o contexto sob um novo prisma, chegando ao final à novas possibilidades de conclusões.

Assim, foi realizado um estudo bibliográfico com o objetivo de explorar a

administração de vendas, e avaliar quais os benefícios que ela pode proporcionar aos gestores e suas equipes de vendas. Desta maneira, a pesquisa se propôs a gerar um modelo de planejamento de vendas de fácil visualização e entendimento, auxiliando qualquer profissional interessado na área.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

A população do estudo foi composta por toda a literatura relacionada ao tema de estudo, contida em livros, em periódicos de revistas científicas e monografias.

A pesquisa será realizada através da análise de dados contida em materiais que estão inseridos na administração de vendas. Para selecionar artigos científicos para a pesquisa, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: administração de vendas, vendedor e estratégia de vendas. Para selecionar livros, a autora dispôs de livros que são considerados clássicos dentro da administração de vendas.

A leitura do conteúdo do material selecionado, primeiramente foi rápida, com objetivos de verificar se a obra consultada é de interesse para o trabalho. Posteriormente, adotou-se uma leitura mais seletiva a fim de aprofundar os conhecimentos de interesse. A seleção foi realizada a partir de uma leitura criteriosa dos materiais encontrados, sendo selecionada somente a literatura que atendia aos quesitos de inclusão definidos neste estudo.

E em último, foram registradas as informações referentes aos materiais consultados, como por exemplo, autores, anos, método, resultados e conclusões.

A seguir, será exposto na Tabela 1, algumas das informações referentes a quantidade de materiais pesquisados, subdivididos por ano de sua respectiva publicação:

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados da presente pesquisa são de origem secundária. Segundo Vergara (2010), dado secundário nada mais é do que aquele que já foi compilado por um autor original e estão disponíveis para consultas. Para Martins e Theóphilo

(2009, p. 55), “fontes secundárias são materiais transcritos de publicações disponíveis nas formas de livros, jornais, artigos etc.” Portanto, os dados desta pesquisa serão secundários, pois se trata de exploração de dados já pesquisados e analisados.

Com a análise de dados secundários, o autor que estratifica este material pode elaborar suas opiniões a partir de vários materiais consultados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Referente à técnica de coleta de dados, a monografia empregará a análise de conteúdo. Sob a visão de Diehl e Tatim (2004), análise de conteúdo é a capacidade de deduzir a constância que os fatos ocorrem, e identificar se existe relação entre si, ou seja, verificar se existem semelhanças por conteúdo explorado.

#### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem do estudo foi a análise de dados e utilizou-se a abordagem qualitativa, por ser uma pesquisa com fundamentação bibliográfica. A pesquisa qualitativa descreve a situação problema e a ligação de todas as suas variáveis gerando um filtro nos processos envolvidos (DIEHL; TATIM, 2004). Segundo Martins e Theóphilo (2009) a abordagem qualitativa permite ao pesquisador se aprofundar na literatura, pois analisa e considera diversos pontos de vista, facilitando a absorção do conteúdo pesquisado.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tabela 1 - Estruturação da população-alvo.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins	Meios de Investigação	Técnicas de Coletas de dados	Procedimentos de Coletas de dados	Técnica de Análise de Dados
Identificar na literatura as características da administração de vendas.	Exploratória	Bibliográfico	Análise de Conteúdo	Dados Secundários	Qualitativa
Analisar as etapas do processo de vendas.					
Planejar Estratégias.					
Estudar fatores motivacionais.					

Fonte: Elaborado pela pesquisadora



#### **4- EXPERIÊNCIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, será explanado o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, onde foi pesquisado a Administração de Vendas, suas definições e características que cada autor obtém sobre determinados assuntos relacionados ao tema.

Este trabalho está direcionado para as empresas que contém equipes de vendas sejam elas varejistas ou industriais, buscando alcançar uma síntese dos principais autores que escreveram sobre administração de vendas.

Todos os dados aqui presentes foram coletados através de pesquisas realizadas entre autores consagrados para analisar como se deve proceder para elaboração de um roteiro que fique alinhado na fundamentação da administração de vendas.

No desenvolvimento, foram utilizados como tópicos o ponto de vista de cada autor, facilitando a leitura dos dados. Desta forma, a consulta na monografia fica de fácil leitura, pois a pesquisa utiliza da comparação entre idéias baseada em suas semelhanças e diferenças de forma sintética.

## 4.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Tabela 2 - Administração de Serviços.

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo.</li> <li>- Entender o processo de venda do produto é fundamental para que as estratégias sejam apropriadas.</li> <li>- O prestador de serviços deve sempre incluir o consumidor no processo.</li> <li>- Fragmentada em abordagem única e segmentada:</li> <li>- Única: Estratégia unifica para todos os clientes.</li> <li>- Segmentada: Estratégia que utiliza das subdivisões para melhor atender o perfil de cada cliente.</li> </ul>
Kotler e Armstrong (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda atividade intangível.</li> <li>- Colaboradores devem trabalhar juntamente nas necessidades dos clientes para um trabalho eficaz.</li> <li>-Foco na cadeia de Lucro em Serviços:</li> <li>- Qualidade interna de serviços;</li> <li>-Empregados de serviços satisfeitos e produtivos;</li> <li>- Maior valor de serviço;</li> <li>- Consumidores satisfeitos e leais;</li> <li>-Aumento dos lucros sobre serviços e crescimento financeiro.</li> <li>- Para aumento na produtividade nos serviços, as empresas podem treinar melhor</li> </ul>
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estratégia em serviços deve estar alinhada com a visão e objetivo do empreendimento.</li> <li>- Para serviços, insumos são os consumidores; Recursos são os bens facilitadores, como os vendedores.</li> <li>- Pode ser subdividido entre suas características diferenciadoras: Participação do cliente no processo dos serviços; simultaneidade; Percibilidade; intangibilidade</li> </ul>
Semenik e Bamossy (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São produtos intangíveis, caracterizados por pouca padronização, baixos custos de capitalização e participação do consumidor na produção do serviço.</li> <li>- Consumidores ou clientes finais participam ativamente da produção do serviço.</li> <li>- Serviços se distinguem dos serviços acessórios que acompanham muitos produtos tangíveis.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

## 4.2 PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

Tabela 3- Planejamento da Estratégia de Vendas.

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa situações interna e externas fazendo previsão do que pode acontecer.</li> <li>- Prepara os executores para melhor controlar o mercado para que os objetivos sejam alcançados.</li> </ul>
Cobra (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramenta sistemática que é desenvolvida através de ações programadas para atingir os objetivos da empresa.</li> <li>- Planejamento não é previsão de vendas.</li> <li>- Avalia oportunidades de mercado, calcula a demanda, estima o potencial de mercado e o potencial de vendas.</li> </ul>
Futrell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve planos, estratégias e táticas para alcance de objetivos e cotas de venda.</li> <li>- Aumenta a autoconfiança da equipe.</li> </ul>
Semenik e Bamossy (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o mercado externo para avaliar os mercados em que a empresa possui vantagem competitiva significativa, e do potencial de novos mercados e novos produtos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

### 4.3 PREVISÃO DE VENDAS

Tabela 4- Previsão de Vendas

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo matemático baseado nas condições gerais do negócio, do ramo, do produto no mercado e das condições internas já passadas da organização.</li> <li>- Deve ser efetuada mensalmente, anual ou o prazo estabelecido que melhor se adeque a empresa.</li> </ul>
Cobra (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A previsão de vendas é a base de todo o planejamento e orçamento. Serve de base para as atividades de planejamento e controle, quer financeiro, mercadológico ou operacional.</li> <li>- É concretizada através de modelos matemáticos ou modelos não científicos.</li> </ul>
Futrell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um método usado para prever as receitas futuras da empresa ao se planejar atividades de marketing e vendas. Saber a previsão das necessidades do cliente é muito importante. A previsão faz parte integrante do planejamento que contribui para a eficiência organizacional total.</li> </ul>
Julianelli e Wanke (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica sofisticada usada paralelamente ao uso de softwares e outras tecnologias de coleta, manipulação e disponibilização de dados.</li> <li>- Consiste em cálculos matemáticos ou estatísticos empregados para converter dados históricos em parâmetros em quantidades futuras.</li> <li>- Dividido em Qualitativo e Quantitativo.</li> <li>- Técnica Qualitativa nada mais é do que utilizar o capital humano para estabelecer generalizações e extrapolações, podendo transformar opiniões. Nesta técnica o recurso humano é processador de informação, substituindo os cálculos do modelo quantitativo.</li> <li>- Técnica Quantitativa trabalha sobre dados de uma série histórica seguindo quatro passos principais: coleta de dados, redução de dados, construção do modelo e aplicação do modelo.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

#### 4.4 TERRITÓRIO E ROTAS

Tabela 5- Território e Rotas

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Territórios são as unidades geográficas em que se apresentam divididas as zonas de vendas.</li> <li>- Sua divisão deve ser harmoniosa, deste modo, o território deve ser segmentado por tamanho e número de clientes.</li> <li>- Territórios desiguais geram conflitos entre membros da equipe.</li> <li>- Muito importante pois dá uma cobertura mais intensa aos clientes.</li> </ul>
Cobra (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando o território é subdividido em partes menores, que guardam suas características peculiares, pode-se afirmar que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado.</li> <li>- A segmentações mais utilizadas são: geográfica, demográfica, por tipo de uso de produto, psicográfica e socioeconômica.</li> <li>- A divisão dependerá basicamente de pesquisa primária e, em muitas situações, de levantamentos conduzidos por institutos de pesquisa.</li> </ul>
Futrell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Com a cobertura adequada de territórios, a empresa alcançará o potencial de vendas de seus mercados.</li> <li>- Facilita o monitoramento do desempenho de cada região em comparação com outras.</li> <li>- Quando bem utilizado melhora o relacionamento do cliente com a empresa se este é visitado frequentemente.</li> <li>- É utilizado para evitar a duplicação de esforços, reduzindo os custos de venda aumentando os lucros da empresa.</li> </ul>
Semenik e Bamossy (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A divisão por territórios é regida por dois fatores: natureza do produto e natureza do mercado.</li> <li>- Se os produtos comercializados são muito sofisticados, é necessário a divisão por linha de produto.</li> <li>- Linhas de produtos padronizados, vendidos sem alteração a uma variedade de clientes diferentes, sugerem uma estrutura geográfica cujo processo de venda não implica grande especialização, tampouco a indicação de setores de mercado naturalmente separados.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

## 4.5 RECRUTAMENTO

Tabela 6- Recrutamento

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para iniciar o recrutamento, o primeiro passo é considerar o tipo de cliente a quem os produtos de uma empresa se dirigem, para que os novos contratados tenham o mesmo perfil.</li> <li>- Com base neste perfil, é possível determinar o tipo de indivíduo necessário para ocupar a posição de vendedor.</li> <li>- As atribuições desejadas devem estar alinhadas com o perfil dos melhores vendedores que já trabalham na empresa.</li> <li>- O processo de contratação é bastante variado. Pequenas empresas possuem processos rápidos e sintéticos, enquanto as médias e grandes possuem muitas etapas envolvidas.</li> </ul>
Cobra (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo processo de constituição de uma adequada força de vendas tem início no traçado do perfil adequado do vendedor e prossegue através do recrutamento.</li> <li>- É necessário detalhar as tarefas atribuídas à função a ser realizada.</li> <li>- As atribuições e qualificações dos candidatos devem estar alinhadas aos objetivos da empresa.</li> <li>- Ter um banco de dados com pessoal disponível e bem qualificado se faz necessário caso haja necessidade de novas contratações.</li> </ul>
Futrell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para formar uma boa equipe de vendas, a gerência precisa fazer planos cuidadosos para atender as necessidades de seu pessoal de vendas.</li> <li>- O recrutamento de profissionais de vendas exige recrutadores, orçamento e tempo adequados para atrair e contratar indivíduos de qualidade.</li> <li>- A escolha do profissional adequado é função da gerência de vendas, isentando o recursos humanos de responsabilidades.</li> </ul>
Semenik e Bamossy (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A descrição das funções e perfis de qualificações bem definidos servem de base para a gerência definir o tipo e a quantidade de vendedores necessários.</li> <li>- A empresa deve procurar pessoal qualificado numa base regular para ter sempre disponível uma carteira de candidatos qualificados.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

## 4.6 TREINAMENTO

Tabela 7- Treinamento.

Las Casas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Os programas de treinamento incluem uma combinação de informações, somando as de interesse da empresa com as necessidades dos treinados.</li> <li>- Para programas de atualização, é recomendado que se faça uma comparação entre resultados passados e presentes entre a equipe.</li> <li>-Programas de treinamento melhoram os resultados e potencializam os lucros podendo: melhorar o relacionamento com cliente; motivar a equipe de vendas; aumentar as vendas; melhorar o uso do tempo; reduzir os custos de vendas; controlar a força de vendas.</li> <li>- Pode ser centralizado: realizado em local permanente.</li> <li>- Descentralizado: Locais variados podendo ser também em campo.</li> </ul>
Cobra (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A primeira etapa para vendedores novos é a apresentação da organização a qual foram contratados.</li> <li>- Deve ser apresentado os produtos da empresa e seus mercados: características, benefícios e aplicações.</li> <li>-Deve conhecer as operações da empresa.</li> <li>-Deve conhecer os concorrentes.</li> <li>- Conhecer suas metas.</li> <li>- Deve fazer apresentações de vendas.</li> <li>-Conhecer minuciosamente seu território.</li> </ul>
Futrell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se faz necessária para que o profissional de vendas adquira as atitudes da empresa, conceitos, regras e capacidades a função, que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas.</li> <li>- Vendedores em treinamento alteram ou reforçam comportamentos para se tornarem profissionais mais eficientes.</li> <li>- Suas principais funções são: melhorar a eficiência; orientar novos profissionais; reduzir faltas e rotatividades; obter feedback dos profissionais de vendas.</li> <li>-Existem três métodos básicos de treinamento:             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Discussão: Estudos de caso e grupos de discussão;</li> <li>-Role Playing: Os vendedores fazem a representação de venda de um produto e depois esta apresentação poderá ser reproduzida e discutida.</li> </ul> </li> <li>- Treinamento no trabalho: o novo vendedor acompanha algumas visitas, e logo após é convidado a liderar uma visita diante de um cliente.</li> </ul>
Semenik e Bamossy (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conteúdo do programa deve conter: Conhecimento do produto, cliente é parte fundamental do programa. Pode-se incluir tendências do setor e as condições econômicas do mercado da empresa. Podem ser usados para isso palestras, simulações, vídeos e visitas no interior da empresa.</li> </ul>

Semenik e Bamossy (2005)	<p>-Duração do treinamento: A duração depende de diversos fatores, sendo diretamente influenciada pela complexidade da tarefa de vendas e a linha de produtos.</p> <p>Deve-se destacar que a experiência anterior do contratado, também pode influenciar no tempo de treino.</p> <p>-Pessoal de Treinamento: Podem ser treinadores os próprios gerentes de vendas, ou os vendedores de maior evolução. Existem empresas que contratam terceirizadas para realizar este tipo trabalho pois são especializadas em ministrarem programas de treinamento.</p> <p>-Localização do treinamento: Pode ser realizado em sala fechada, ou a campo. Se realizado internamente, possui vantagem de ser um ambiente sem pressão, deixando os treinados mais à vontade. O treinamento no campo permite que o vendedor se veja e entenda como as situações realmente acontecem na prática.</p>
--------------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.



## 4.7 REMUNERAÇÃO

Tabela 8- Remuneração

<p>Gobe Et Al (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensa financeira direta: salário, prêmios, comissão de vendas e participação nos lucros.</li> <li>- Recompensa financeira indireta: Férias, gratificações, horas extras, 13º salário e benefícios sociais.</li> <li>- Reembolso da quilometragem rodada, aparelho celular e notebook.</li> </ul>
<p>Cobra (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os planos de remuneração não são aplicáveis em todas as circunstâncias e a quaisquer empresas. A aplicação depende da atual conjuntura da empresa.</li> <li>- A remuneração, como um sistema de incentivo, deve estar em sintonia com a estratégia de marketing vigente.</li> </ul>
<p>Futrell (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fator que gera maior impacto positivo na força de vendas.</li> <li>- O desempenho pode estar estratificado em: Recompensas financeiras diretas, avanço de carreira e compensações não financeiras:</li> <li>- Recompensas diretas: Aumento de salário por merecimento, bônus, comissões, concursos, programas de aposentadoria, seguros e outras formas financeiras.</li> <li>- Avanço na carreira: Aumento na carteira de clientes, aumento no território e incentivos de aprimoramento profissional.</li> <li>- Compensações não financeiras: Pagamento de jantares, premiações diversas, certificado de desempenho, troféus e participação em eventos especiais.</li> </ul>
<p>Semenik e Bamossy (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem três alternativas básicas de compensação monetária do pessoal de vendas: salário direto, comissão direta e algum tipo de combinação de salário e comissão.</li> <li>- Tarefas mais complexas, com vendedores altamente especializados e tarefas mais demoradas exigem um salário direto.</li> <li>-Tarefas menos complexas apontam para o método de comissionamento.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

## 4.8 FATORES MOTIVACIONAIS

Tabela 9- Fatores Motivacionais

<p>Gob Et Al ( 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para vendedores, os aspectos motivacionais são imprescindíveis para mantê-los atuantes no mercado.</li> <li>- Estar integrado com o ambiente organizacional: conhecer bem a empresa, e quais os desafios que todos almejam superar.</li> <li>- Territórios de vendas distribuídos de forma igualitária.</li> <li>- Reconhecimento dos resultados da equipe.</li> </ul>
<p>Cobra (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fatores usados para motivar pessoal de vendas se diferem entre os próprios vendedores, pois são seres diferentes na vida pessoal e profissional.</li> <li>- É necessário mesclar a equipe de vendas com vendedores jovens na empresa.</li> <li>- Fazer uso da avaliação de desempenho.</li> <li>- Ter um bom plano de remuneração e benefícios.</li> </ul>
<p>Futrell (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes devem se preocupar em motivar o vendedor individualmente e toda a equipe.</li> <li>- A motivação está diretamente relacionada ao atingimento das metas comerciais.</li> <li>- Pode ser dividida entre: incentivos financeiros especiais; compensações não financeiras, técnicas de liderança e procedimentos de controle gerencial.</li> <li>- Incentivos financeiros: Concursos, bônus e viagens.</li> <li>- Compensações não financeiras: Prêmios por desempenho, tarefas desafiadoras, elogios e reconhecimento.</li> <li>- Técnicas de liderança: Estilo, feedback e reuniões.</li> <li>- Procedimentos de controle gerencial: Avaliação de desempenho, cotas e relatórios.</li> </ul>
<p>Semenik e Bamossy (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza nas tarefas: Pessoal de vendas fica mais motivado quando há clareza em suas responsabilidades.</li> <li>- Reconhecimento da conquista da meta: Estas conquista devem ser reconhecidas mediante gratificação na forma de status, como uma promoção ou mudança na denominação do cargo.</li> <li>- Enriquecimento do cargo: Enviar pessoal a conferências ligadas ao setor, cursos de aprimoramento e autorizar a participação de pessoal de vendas em reuniões com a diretoria.</li> <li>-Privilégios: Premiações diversas como jantares, entradas de eventos culturais e esportivos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

#### 4.9 VANTAGENS DO PLANO DE VENDAS

Em tempos modernos, os executivos de vendas estão atrelados ao fluxo contínuo de informações que o mercado demanda a fim de tomarem decisões assertivas. A administração de vendas é uma ferramenta estratégica muito importante, estudada por muitos autores a fim de reunir o máximo de informações pertinentes à área, porém, este assunto é pouco disseminado sob forma científica no Brasil.

Durante a pesquisa, observou-se que o sistema de informações e estratégias que cercam a administração de vendas evoluíram para que fosse abandonado o sistema de “tirador de pedidos”, onde apenas eram vistos níveis de estoque, e entrega rápida. A quem vender, o que vender, quanto, onde e quando são algumas questões que foram estudadas no decorrer da pesquisa.

Ao projetar um sistema avançado de informações de vendas, as organizações devem se precaver para o inusitado. Com a criação de um sistema de gestão de vendas, os vendedores podem de certa forma desestabilizar a concorrência, ou com o uso de toda essa informação os custos excedam o lucro gerado nas transações.

O profissional de vendas realiza suas atividades de inteligência de mercado em sua maior parte por conta própria, seja pesquisando as notícias que rondam a atividade, através de jornais, publicações comerciais, o “boca a boca” entre profissionais da mesma área. A empresa deve estar atenta a isso, e sempre deverá realizar atividades para que seus profissionais estejam aprimorados, utilizando o máximo dos recursos oferecidos.

Outra forma de inteligência de mercado é a compra de informações da concorrência. Existem empresas especializadas neste tipo de serviço, onde as informações já chegam compiladas e prontas para serem manuseadas de acordo com a necessidade de cada organização. Estes estudos e pesquisas de mercado têm cada vez mais proporcionado às contratantes vantagens competitivas diante dos concorrentes que ainda encontram-se desarmados destas táticas.

As pesquisas de mercado agem sob forma orientativa descrevendo como se deve atingir melhor cada cliente. Estas pesquisas servem como estratégias táticas para ação do planejamento, pois nela são elencados o que o consumidor espera receber de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Como se fez presente em toda a pesquisa, o planejamento se faz presente e deve ser encarado de forma indispensável em todas as etapas e em todos os setores que rondam a estratégia mercadológica da empresa.

O plano de vendas é um conjunto de ações técnicas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Este plano é muito mais do que um simples documento repousado em prateleiras ou gavetas, deve conter um roteiro dinâmico dos procedimentos a serem seguidos de acordo com o planejado pela organização. Este plano é parte fundamental nos objetivos da empresa, e como é ferramenta de trabalho dos gestores da área, assume também papel integrador entre funções e recursos disponíveis com os objetivos da organização.

O plano de vendas deve ser amplo e conter as previsões de venda, incluindo vendedores supervisores, gerentes de produção e os clientes finais. A previsão de vendas refere-se a quanto se pode esperar vender. Os cálculos devem ser baseados em modelos matemáticos de previsão, descritos e separados por produtos, por clientes e por região.

O orçamento de vendas refere-se a quanto, dentro da previsão de vendas, se pretende vender. Deve-se salientar que este fragmento pode ser alterado no decorrer do tempo pois podem haver oscilações econômicas, comportamentais e políticas que podem afetar direta ou indiretamente o andamento dentro do planejado. As atualizações são sempre correções aos rumos inicialmente traçados e podem ocorrer de diversas maneiras tanto na troca de eventos, como na diminuição ou aumento de recursos.

Dentro do plano também deve constar o zoneamento de vendas ou sua revisão para que seja feita uma cobertura efetiva. Dentro de cada território deve ficar estabelecido a divisão por clientes atuais e que sejam potenciais para que um vendedor fique responsável por aquela zona.

Fazendo a divisão correta, o zoneamento pode trazer muitos benefícios a organização que faz uso desta ferramenta: garante a cobertura correta de mercado; melhora o relacionamento com os clientes; auxilia no controle das equipes de vendas; reduz os custos da empresa e possibilita que o vendedor se dedique integralmente aquela fatia de mercado, podendo assim desempenhar outras funções da administração de vendas. Cabe ressaltar que se for decidido enfrentar integralmente a concorrência é possível diminuir o território para que os esforços dos

vendedores sejam intensificados, multiplicando significativamente o número de visitas a cada cliente como também o tempo gasto em conversa com o mesmo. O contrário também pode acontecer no caso da redução de custos as empresas podem expandir seus territórios diminuindo a frequência de visitas e selecionando apenas clientes potenciais para atender.

Sendo a administração de vendas algo vital para a sobrevivência das empresas, a parte que rodeia seus recursos humanos é de fundamental importância para que os projetos traçados sejam cumpridos e/ou superados. A parte de recrutamento, seleção, treinamento e motivação dos vendedores é uma especialidade que surgiu em virtude do crescimento e da complexidade das tarefas pertinentes à área de vendas, notadamente criadas a partir do foco ao cliente e satisfação de colaboradores que nas organizações trabalham.

Recrutamento, seleção e treinamento são preocupações antigas empresariais, dado que para servir bem e obter bom desempenho dos dois lados (a empresa, e seus colaboradores) deve-se elaborar e aprimorar métodos para que sejam escolhidos de forma assertiva o elenco que mais se encaixa na cultura organizacional.

Dentro deste contexto, recrutar, selecionar e capacitar torna-se a cada dia mais vital à sobrevivência das organizações no mercado, pois cada vez mais as empresas se parecem nas estratégias, logo, terão destaque aquelas que tiverem os recursos humanos mais bem preparados e alinhados com os objetivos da empresa.

Quanto ao recrutamento, a comunicação da vaga em aberto deve ser feita através de recursos que melhor se encaixem no porte e segmento da empresa. A seleção das peças corretas para a equipe deve ser através de entrevista pessoal associada com outra técnica que se aproxime mais ao perfil da vaga.

O treinamento deve fazer com que o vendedor conheça melhor o produto, aprenda a se comportar em todas as ocasiões que a profissão o coloca, esteja sempre motivado, respeite seus concorrentes e colegas de equipe. Quando um novo colaborador entra na empresa, a relação entre os dois vai sendo construída ao longo da carreira, e o treinamento que lhe é fornecido ao longo do tempo pode fazer toda a diferença na imagem dessa empresa no mercado.

A motivação é algo de extrema importância, sem ela, nada é feito e conseqüentemente não há vendas satisfatórias dentro da organização já que e

equipe é a linha de frente de uma empresa. Um treinamento bem fundamentado não basta para que a equipe entregue bons resultados. É preciso oferecer mais que isso, e constatou-se que a remuneração fixa não gera resultados positivos. É necessário associar ao fixo dos vendedores uma remuneração variável, que lhe faça correr atrás dos resultados.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho de pesquisa teve o propósito de reler as principais abordagens da administração de vendas, fazendo uma abordagem totalmente teórica sob a visão de seus principais autores. Desta forma, buscou-se destacar as principais formas da venda, podendo estar inseridas nestes cenários qualquer tipo de negócio.

Buscou-se demonstrar de forma simplificada, a história e alguns princípios que não poderiam ser esquecidos. Ao longo do tempo, a administração de vendas evoluiu, apresentando novas lapidações conforme a história mundial prosseguia.

Um ponto essencial da pesquisa é o que trata sobre previsão de vendas. Fatores que somados trazem a antecipação de demanda auxiliando na gestão permitindo as organizações manejar inteligentemente seus estoques e obter maior controle de fluxo de caixa.

A escolha da equipe é fator predominante para o sucesso da empresa. É importante que o perfil do vendedor a ser contratado esteja nivelado à maturidade necessária para exercer o cargo com responsabilidade e obtenção de resultados positivos. Ficou evidenciado que quanto mais preparado o vendedor estiver, maior será sua contribuição para organização tendo em vista que os clientes também ficarão satisfeitos.

A pesquisa também abordou os fatores motivacionais que profissionais da área de vendas levam em consideração para se manterem na organização felizes e motivados. A diversidade cultural e ambiental de cada indivíduo pode ser distinta e distante uma da outra, por isso, torna-se complexo definir motivação, pois depende da necessidade pessoal de cada vendedor. Neste cenário, pode-se concluir que os benefícios monetários trazem motivação se somados a reconhecimento e valorização dentro da organização.

O estudo comprova que é necessário desenvolver estratégias empresariais de vendas, baseadas em pesquisa de mercado tendo como ponderação as reais necessidades da área e sua respectiva evolução. As estratégias de vendas se bem planejadas e seguidas, chegam a se equiparar ao máximo com o contexto atual de mercado, permitindo às organizações explorar as oportunidades de forma proveitosa.

Relacionando todos os fatores da estratégia de vendas, observou-se que há muitas opções à disposição dos administradores, podendo assim, as empresas configurarem suas áreas comerciais como descrito na literatura. Na força de vendas, devem ser concentrados o maior volume de recursos sejam eles materiais, tecnológicos ou científicos.

Após a pesquisa realizada, é possível afirmar que uma boa equipe de vendas é capaz de introduzir e manter um produto no mercado, mesmo que este possua quaisquer deficiências assim julgadas pelo mercado consumidor. Em contrapartida, uma fraca equipe de vendas sempre terá inúmeras dificuldades para vender seu produto mesmo que esteja ofertando um bom preço e um produto de qualidade.

Faz-se necessário acentuar que todos os ensinamentos descritos neste trabalho podem representar muito pouco ou quase nada se não forem somados aos conhecimentos da Administração de Empresas. O administrador que está à frente de uma organização é quem estimula a disputa entre a concorrência e o talento de cada colaborador sendo capaz de desenvolver planos sustentáveis e brilhantes.

Os dados analisados de forma exploratória apresentam-se bem fundamentados e suficientes para que qualquer organização que possua uma equipe de vendas possa se organizar e planejar de forma eficaz, a partir da leitura desta pesquisa. Com isto, pode-se concluir que fazer uso das ferramentas que a administração de vendas possui é apostar em uma organização vencedora e imbatível quando se trata de equipe de vendas.



## REFERÊNCIAS

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Marketing)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CABRAL, Claudinei Donisete. Eficácia na administração de vendas: Importantes procedimentos envolvidos. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 5, n. 2, p. 33-40, 2008. Disponível em <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs>> acessos em 16 abr. 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GOBE, A. *et al* **Administração de Vendas**. In: MOREIRA, Júlio (Coord.) –2.ed.-São Paulo:Saraiva, 2007.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6. ed Porto Alegre: Bookman, 2010

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2000.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing Lateral: Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Evandro Luiz; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; ALEJANDRO, Thomas Brashear. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 6, dez. 2011 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&)

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247

MEGIDO, José; SZULCSEWSKI, Charles. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEMENIK, Richard J; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SERGIO, Lucia Regina Borges; MOREIRA, Bianca Bozon. Vendas e marketing: juntas na busca da satisfação do cliente. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 150-169, 2005. Disponível em <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/179> > acessos em 16 abr. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, Peter; JULIANELLI, Leonardo. **Previsão de vendas:** processos organizacionais e métodos quantitativos e qualitativos. São Paulo: Atlas; 2006.



