



**CONFRARIA NOSSA SENHORA DA PIEDADE
DA PARÓQUIA DE NOSSA SENHORA
DA PIEDADE DE PARÁ DE MINAS**
Reconhecida pelo Decreto 79.090 de 04/01/1977
Rua Ricardo Marinho, 110 - São Geraldo - Pará de Minas - MG
CNPJ: 20.923.264/0001-24 - CEP: 35660-398 - Fone: (37)3237-2000
Mantida: Faculdade de Pará de Minas



A MOTIVAÇÃO COMO PARÂMETRO ESTRUTURAL PARA EQUIPES DE VENDAS DE SUCESSO

Mateus Grassi Franco de Oliveira¹

Dante Grassi Pinto Ferreira²

RESUMO

A motivação humana é responsável direta para os resultados que se pretende alcançar nas tarefas que se empreende. Identificar os fatores motivacionais daqueles corresponsáveis pelos resultados de uma organização é importar-se com a satisfação pessoal e singular dos colaboradores, bem como potencializar os caminhos para o alcance dos objetivos propostos. Esta revisão teórica teve por finalidade realizar, criticamente, uma análise sobre a motivação de vendedores, apontando percepções de elementos que contribuem positivamente com o incentivo às pessoas que participam do processo de vendas. Conclui sobre a importância do olhar diferenciado das lideranças para com seus liderados, a fim de que, este olhar amplo, traga à baila, estratégias eficazes para a motivação e conseqüentemente, para os resultados.

Palavras-chave: Estratégias. Motivação. Vendas.

ABSTRACT

Human motivation is directly responsible for the results to be achieved in the tasks being undertaken. Identifying the motivational factors of those co-responsible for the results of an organization is concerned with the personal and singular satisfaction of the employees, as well as potentiate the paths to the achievement of the proposed objectives. This theoretical review aimed to critically analyze the motivation of salespeople, pointing out perceptions of elements that contribute positively to the incentive to the people who participate in the sales process. It concludes on the importance of the differentiated look of the leaderships towards their leaders, in order that, this broad look, bring to the dance, effective strategies for the motivation and consequently for the results.

KEYWORDS: Strategies. Motivation. Sales.

¹Graduado em Gestão de Processos Gerenciais pela Unicensumar. E-mail: mateus.oliveira@pavepe.com.br.

²Professor da Faculdade de Pará de Minas, Doutor em Relações Internacionais. Mestre em Administração. MBA em Gestão Estratégica pela UFMG. E-mail: consultoria.grassi@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Carvalho (2015) expõe sobre o lugar chave que as pessoas ocupam em uma organização, dizendo que essas são os elementos responsáveis pelo sucesso ou insucesso dessas, tornando-se vitais. Oliveira, 2017 apud Moreira, diz que a motivação pode ser compreendida como a energia que flui de dentro das pessoas, direcionando a ação. Para a autora o profissional de vendas necessita ser constantemente estimulado para poder manter e aumentar o desenvolvimento das atividades no trabalho, sobretudo pelo fato de seu dia a dia ser dinâmico e incerto, entre contatos que ele realiza vez ou outra, não gerar resultados positivos.

Para Vergara (2003, p. 42), “ninguém motiva ninguém”. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós, e o segundo, fora. A esse respeito Brugnera (2007), diz que motivação é uma força que nos põe no caminho de um objetivo e que estar a caminho de um objetivo pode ser decorrente de fatores intrínsecos e extrínsecos. É intrínseco quando esta força vem de dentro de nós, e neste caso há motivação. Mas quando os fatores são extrínsecos, a força vem de fora, e isto na verdade não é motivação, é estímulo.

Vergara (2003) ao referenciar os estudos de Maslow datados da década de 50, apontam que embora tais estudos não forem desenvolvidos na área organizacional, os mesmos tornaram-se uma das bases para a análise dos fatores motivacionais. Para o autor a motivação estaria relacionada às necessidades humanas, divididas em dois grupos: primárias e secundárias:

“As primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sustentação da própria vida. Exemplo: fome, sede, sexo, sono. As necessidades de segurança estão relacionadas à proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: Salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego. Necessidades secundárias são as afetivo sociais, as de estima e as de autorrealização. Necessidade afetivo social fala do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidade de estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio. Já as necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras”. (Vergara, 2003, p.44).

Ferreira (2015) salienta que o sucesso das organizações depende cada vez mais da gestão e liderança das pessoas e afirma que essas devem estar motivadas. Estudo realizado por Rodrigues et al (1997) versa sobre a importância de os gestores reconhecerem que as bases sólidas e posições relevantes de uma organização no mercado se devem à motivação dos colaboradores.

Esta revisão bibliográfica teve por objetivo analisar a influência dos fatores motivacionais em equipes de vendas, buscando identificar a relação desses com a melhoria dos resultados e satisfação dos colaboradores, bem como descrever os principais fatores e ferramentas motivacionais. Para os efeitos deste estudo, foi realizada uma revisão de literatura, não se dedicando à coleta de dados, mas se limitando a uma simples organização de ideias, método que,

“visa demonstrar o estágio atual da contribuição acadêmica em torno de um determinado assunto, proporcionando uma visão abrangente de pesquisas e contribuições anteriores, conduzindo ao ponto necessário para investigações futuras e desenvolvimento de estudos posteriores. Enfim, comprova a relevância acadêmica do trabalho realizado por um pesquisador.” (SANTOS, 2012. p.91).

Salienta-se que esse tipo de pesquisa visa “aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente” (Minayo & Sanches, 1993, p.247).

O aprofundamento teórico sobre o tema partiu de uma busca por artigos relacionados ao assunto proposto, formando um banco de dados de acesso prático. Os artigos foram selecionados considerando-se: ano de publicação, título, proximidade com os descritores e periódicos. Entre os meses de janeiro a março do ano de 2019, foram encontrados 31 artigos, nas bases de dados Scielo, LILACS e Revistas Virtuais, que após passarem por criteriosa leitura de seus resumos, alguns foram selecionados, por serem relevantes ao tema e 23 desses contemplam esta pesquisa. **Descritores:** Motivação; Vendas; Estratégias.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Especificidades Singulares dos Fatores Motivacionais

Para Bezerra, não existe uma teoria que garanta a motivação – para a autora,

“supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reações em todos os colaboradores é menosprezar suas individualidades. Cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa, em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado à escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações”. (BEZERRA, 2016. p. 4).

Lacombe (2011), diz que a boa condução de uma equipe e conseqüentemente seu aperfeiçoamento estão relacionadas à capacidade dos gestores de manter a equipe renovada e consistente com os objetivos da empresa. Para Chiavenato (2009), é importante às organizações ter funcionários produtivos e comprometidos com os resultados, o que para o autor corrobora para um clima de cooperação em busca das metas propostas, impactando nos lucros e competitividade. Lacombe (2011) refere que os profissionais não podem simplesmente receber ordens e metas para serem atingidas, dentro de um determinado prazo, pois se faz necessário, antes de tudo, que estes colaboradores tenham claros os objetivos da empresa. Para este feito, o autor cita o modelo de Liderança Carismática, em que o líder exerce uma forte influência entre seus comandados, sendo um exímio comunicador, o que torna a tarefa de transmitir a visão da empresa aos demais, mais eficiente.

Os fatores motivacionais que levam alguém a batalhar pelo seu objetivo, são para Bezerra apud Casartelli (2010) – o reconhecimento e a recompensa. Este ensinamento milenar, segundo o autor, foi observado na Grécia antiga, onde os gregos usavam campanhas de incentivo que tinham o poder de estimular os indivíduos à dedicação extrema para correr, saltar e jogar, ainda que não tivessem recompensa financeira e sim o reconhecimento da vitória:

O incentivo foi colocado na Grécia, nos jogos olímpicos, com o uso do pódio, onde o atleta era reconhecido pelo público como o melhor de todos os vitoriosos. Esse era o reconhecimento e o prêmio era uma coroa de louros. Quem usava uma coroa de louros, na Grécia, passava a ser tema dos grandes artistas e escultores que, em suas obras, iriam perpetuar seus feitos. Na sociedade moderna, o sentido dos estímulos para a busca da superação é basicamente o mesmo. Isso está dentro de todos nós, desde o momento do nascimento, na vida familiar, escolar, corporativa, etc. A isto chamamos de motivação. A motivação está dentro de cada um. A motivação por algo só é possível acontecer através do próprio indivíduo. Podemos dizer que apenas eu posso me motivar por algo criado por um incentivo externo (CASARTELLI, 2010).

Os estudos de Bergamini (2006) apontam que estar ou não motivado é uma decisão do colaborador, cabendo às lideranças, propiciar um ambiente agradável, não coercitivo, que potencialize a escuta do colaborador e o esclarecimento das tarefas a serem realizadas. Dessa forma a empresa demonstrará que se preocupa e acredita nele. Para ela o maior investimento dentro de uma organização continua sendo no capital humano. Candeloro (2008) reforça sobre as características de personalidade e os fatores individuais, dizendo que cada um tem um tipo específico de interagir com o ambiente organizacional, considerando que este é um fator fundamental para que a motivação de cada um não se perca. E a este ponto, é crucial o olhar da liderança para cada colaborador. Hoff (2005) acrescenta que estar motivado é ter condições de extrair o máximo das próprias potencialidades.

Estudos realizados por Sol et al (2014) mencionam a identificação do vendedor com a organização como o fator influenciador de motivação para o trabalho mais relevante. Os autores relatam que quando há a identificação colaborador-empresa, as pessoas passam a agir em nome da organização gerando o aumento de comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho na realização das tarefas. Tais estudos demonstram também os fatores intrínsecos de cada um, ao utilizar o termo desidentificação, fazendo alusão às condições sentimentais do colaborador em relação a si mesmo ou sua auto definição. São as crenças e valores que se opõem ao que recebem da organização.

Carvalho e colaboradores (2015) defendem como essencial, que o gerente descubra cada motivo pelo qual, o funcionário trabalha, seja ele realização pessoal, ou seja, para satisfazer alguma necessidade básica (como comer), e impulsionar o vendedor a alcançar esse objetivo através de uma recompensa, seja ela salário, comissão ou a permanência do funcionário naquela empresa.

2.2. A Motivação em Equipes de Vendas

“A figura do vendedor se torna ainda mais importante em um mercado em que o consumidor se torna cada vez mais rigoroso em relação aos itens disponibilizados pelas companhias, principalmente quando suas opções são vastas e as empresas de fácil acesso”. (Carvalho, 2015, p.1).

Fucci (2003) defende a ideia de que vender é criar na outra pessoa o desejo de comprar e a eficiência para isso estaria, segundo o autor, em compreender o que a outra pessoa deseja. Para ele, quanto maior a autoconfiança do vendedor, melhores serão os resultados atingidos. Deste modo, o sucesso em vendas, apoia-se no autoconhecimento e nos mecanismos motivadores do ser humano.

Para Las Casas (2002), a atividade de vendas funciona como um impulso para toda a economia, pois coopera com o fluxo de bens e serviços. Acrescenta que para os consumidores, tal atividade proporciona melhoria no padrão de vida, trazendo mais conforto e para as empresas traz o capital necessário para sua manutenção e desenvolvimento. Sandhunsen acrescenta dizendo que,

“venda é a única atividade que produz lucro diretamente. Ela tem de pagar pelo desempenho de todas as outras funções comerciais, cada uma delas gerando custos e dispêndios. As vendas também devem cobrir os custos de despesas gerais, tais como aluguel ou depreciação, pagamento de juros e etc. Se a força de vendas não tiver sucesso, então uma das próximas tarefas da administração pode ser muito bem o pedido de concordata”. (Sandhunsen, 1988, p.440).

Weitzet al (1986), dizem que para a prática de vendas ser efetiva e motivadora para o vendedor é necessário que este tenha uma estrutura elaborada do conhecimento das situações de vendas e das contingências que vinculam os comportamentos de situações específicas. Para os autores o vendedor para utilizar este conhecimento precisa ser hábil na coleta de informações sobre os clientes, de forma a relacionar o conhecimento adquirido em situações de vendas anteriores às situações presentes. Sujamet al (1994) complementam expondo que a influência da orientação de objetivos de aprendizagem sobre o comportamento no trabalho sugere que a motivação faz com que vendedores procurem situações relativamente desafiadoras, na crença de que podem desenvolver sua compreensão dos ambientes de vendas e melhorar seus conhecimentos de estratégias de vendas adequadas.

O desempenho em vendas para Tamayo (2003) pode ser medido pela capacidade do vendedor em atingir ou ultrapassar metas. O autor reitera que o ser humano ao entrar em uma organização para trabalhar, o interesse não está em aumentar o lucro dessa organização e sim satisfazer suas necessidades pessoais de diversas ordens. Refere que se o indivíduo não encontrar no trabalho, meios de satisfazer as suas expectativas ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. E que o empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação.

Spector (2002) ao versar sobre as proposições de metas e aliá-las à motivação, diz que – as metas devem ser aceitas por aqueles a quem essas são propostas e os objetivos da organização devem ser vistos como objetivos pessoais, pois somente assim haverá motivação. Complementa reforçando a importância de dar retorno (feedback) aos colaboradores em direção as metas para que eles saibam se estão no caminho certo. Deve-se ainda, segundo o autor, estabelecer metas desafiadoras e claras para haver um melhor desempenho. O autor conclui que a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho, está aliada à sua capacidade de ter claro os seus objetivos, pois assim compreenderá as suas expectativas e exigências, o que diretamente influenciará na execução de seu desempenho – aqui compreendido – como as metas que lhe são impostas.

Anderson e Oliver (1987) ao analisar a motivação dos vendedores, afirmam que as políticas de recompensa fazem com que os vendedores se dediquem com mais esforço e obstinação ao trabalho de vendas, apresentando melhores resultados. Tal proposição é corroborada por Sujamet al (1994), quando afirmam que a política de recompensa é

considerada um elemento motivador tanto do desempenho do comportamento do vendedor como de seu desempenho do resultado.

Outro fator motivacional para vendedores é o dinheiro, defendido por Sório (2006) como o responsável por permitir não apenas a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também para as sociais, de estima e de autorrealização. O autor compreende que o dinheiro é um meio e não um fim. Que o salário não é fator motivacional quando analisado isoladamente, pois a simples troca fria de produção por salário, não gera satisfação ao empregado, uma vez que essa é tão somente uma recompensa justa pelo seu trabalho.

3. CONCLUSÃO

A presente revisão da literatura demonstrou que o sucesso da atividade de vendas está diretamente relacionado à leitura que o vendedor faz das necessidades dos clientes, buscando criar um elo que possibilite a satisfação dessas. Aponta que para esta atividade é necessário pessoas que estejam motivadas e que as compreensões dos fatores que motivam devem ser constantemente consideradas pelos responsáveis das organizações de vendas.

Compreende que a motivação não é algo de fora e sim de dentro do ser humano, e que cada um é responsável pela sua. A este ponto, o estudo reforça que é preciso aos gerentes e afins aproximar-se de seus colaboradores com vistas a perceber o que motiva cada um em particular, pois não se pode acreditar que um mesmo fator seja motivacional para todos na mesma constância. Faz-se mister considerar ainda, os aspectos de personalidade relacionados às percepções de cada um sobre a vida e os valores construídos ao longo dessa. Fica claro neste estudo que o ser humano é complexo, singular e que as lideranças devem ser capazes de enxergar este todo, caso queira motivar suas equipes e ter resultados eficazes. Outra proposição importante aqui encontrada diz do fato de ser necessária a identificação do colaborador/vendedor com os objetivos da empresa, caso isso não ocorra, o sucesso das vendas e a motivação estarão fadados ao fracasso.

Os autores apontam que algumas estratégias se consideradas, podem muito ajudar no processo de motivação, sendo elas: a recompensa, prática oriunda da Grécia Antiga, que em suma, diz da demonstração pública dos resultados de alguém, combinada com algum tipo de premiação – os autores entendem que esta prática faz com que os colaboradores se dediquem mais às tarefas. As metas – mostram-se motivadoras, se estiverem claras e aliadas às necessidades intrínsecas (internas) do vendedor, sendo necessário aqui o conhecimento apurado da equipe. O dinheiro – é importante, porém, não deve ser analisado de forma isolada, pois se refere meramente a uma troca pelo trabalho realizado.

Ressalva-se, contudo, que a motivação para vendas não será um processo difícil de ser alcançado, se as lideranças estiverem conectadas com suas equipes. Conexão essa compreendida como a capacidade de se relacionar com os colaboradores entendendo suas necessidades, sendo claro em relação aos objetivos da empresa e qual a participação de cada um deles neste processo, bem como dar feedback sobre o trabalho desenvolvido. Desta forma será mais fácil e prático para o líder propor metas, políticas motivacionais e realizar as adequações necessárias na equipe.

Mediante os achados desta revisão de literatura, pretende-se utilizar o conhecimento por hora adquirido, como parâmetro para estratégias motivacionais em uma equipe de vendas

de uma empresa do ramo automotivo. Esta pesquisa cursará como base para a aplicação de um estudo sistemático com os colaboradores desta empresa, visando aperfeiçoar os resultados de vendas, bem como o nível de satisfação dos mesmos. A pesquisa que será realizada pretende ainda traçar uma linha de intervenção direcionada aos líderes, pessoas – conforme visto na atual pesquisa, como essenciais no processo de incentivar a motivação dos liderados.

Como sugestão a outras pesquisas relacionadas ao tema, sugere-se uma coleta de dados em determinada equipe, levantando a percepção dos vendedores, podendo deste modo, verificar se há outros fatores elencados como motivadores, além dos aqui citados.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E., & Oliver, R. L. (1987). **Perspectives on behavior-based versus outcome based sales force control systems.** *Journal of marketing*, 51(4), p. 76-88.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

BEZERRA, Ivania Vieira. SILVA, Elisângela Leandro da. **Campanhas de Incentivo a Vendas como Fator de Motivação Organizacional.** *Revista da Faculdade Eça de Queirós*, ISSN 2179-9636, Ano 6, número 22, junho de 2016.

BRUGNERA, Eduardo. **Motivação para Vendas.** UFRGS, 2007. Passo Fundo/RS.

MINAYO, M.C.S., & Sanches, O. (1993). **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Cadernos de Saúde Pública*. 9 (3), 239-262.

CANDELORO, Raul. **Campanhas de Incentivo, 2008.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Campanhas_de_incentivo.htm>. Acesso em: 16 fev. 2019.

CARVALHO, Danieli Silva de. NASCIMENTO, Leticia Marques. SILVA, Meriellen Santos da. NETO, Pamela Lourenço. FORNER, Patricia Bernardes. MANTOVANI, Doroti Daisy. **Motivação de Vendedores para Resultados Eficazes: Um Estudo no Grupo Algar Telecom S.A de Franca-SP.** Uni-Facef Centro Universitário de Franca. Franca/SP 2015.

CASARTELLI, Carlos Donizetti. **Marketing Motivacional, 2010.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-campanhas-de-incentivo/37591/>>. Acesso em: 16 fev. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital humano das organizações.** 9ª Ed.: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Teresa Maria Santos. **Os Fatores Motivacionais na Gestão da Froça de Vendas e a sua Influência no Desempenho Individual: Estudo dos Setores Segurador e Farmacêutico em Portugal.** Porto/Portugal, 2015.

FUCCI, Tarciso Damião Henriques. **Motivação e Capacitação em Vendas.** Rio de Janeiro, 2003. disponível em: <http://www.avm.edu.br/-/monopdf/24/TARCISO%20DAMIAO%20FUCC.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2019.

HOFF, Leonardo. **Campanhas de Marketing Incentivo, 2005**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Campanhas_de_marketing_de_incentivos.htm>. Acesso em: 16 fev. 2019.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Daniele Garcia de. **Habilidades e fatores motivacionais de vendas de profissionais no mercado da moda**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul. Santa Rosa, RS, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 3ª ed, Editora Altas, São Paulo 2002.

RODRIGUES, J.V., Guerra P.B. e Câmara P.B. (1997). **Humanator**. Lisboa: Publicações D.Quixote.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing Básico**. Série essencial, Editora Saraiva, São Paulo 1998.

SANTOS, Valdeci. **O que é e como fazer “Revisão da Literatura” na Pesquisa Teológica**. Fides reformata XVII, Nº 1 (2012): 89-104.

SOL, A. et al. **Influências na motivação de vendedores: um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores**. In: ENCONTRO DA ANPAD. 38. Anais. Rio de Janeiro, 2014.

SORIO, Washington. **Afinal, salário é um fator motivador?** Abr. 2006. Disponível em :<<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fatormotivador.html>>. Acesso em 09 de mar. 2019.

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

SUJAN, H., Weitz, B. A., &Kumar, N. (1994). **Learning Orientation, WorkingSmartandEffectiveSelling**. Journalof Marketing, 58(3), p. 39-52.

TAMAYO, Alvaro. PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp. [online], Curitiba, v.7, n.4, pp. 33-54, dez. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>>. Acesso em 23 de Fev. 2019.

VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEITZ, B. A., Sujan, H., &Sujan, M. (1986). **Knowledge, Motivation, andAdaptiveBehavior: o framework for improvingsellingeffectiveness**.Journalof Marketing, 50, p. 174-191.