

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE**

MBA EXECUTIVO DE NEGÓCIOS EM VENDAS

**A ESTIMULAÇÃO DE UMA EQUIPE PARA OBTER ALTA
PERFORMANCE EM VENDAS**

JAIME MOURE COLINO

**São Paulo-SP
2009**

JAIME MOURE COLINO

**A ESTIMULAÇÃO DE UMA EQUIPE PARA OBTER ALTA
PERFORMANCE EM VENDAS**

Monografia apresentada ao Curso MBA Executivo
Gestão de Negócios em Vendas, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo – COGEAE,
como pré-requisito para a obtenção do título de
MBA Executivo de Gestão em Vendas, orientada
pelo Professor Doutor Belmiro do Nascimento João

São Paulo - SP
2009

PÁGINA DE AVALIAÇÃO

COLINO, Jaime Moure. **A estimulação de uma equipe para obter alta *performance* em vendas.** (MBA Executivo de Gestão de Negócios em Vendas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 52 p. 2009.

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____

RESUMO

COLINO, Jaime Moure. **A estimulação de uma equipe para obter alta *performance* em vendas.** (MBA Executivo de Gestão de Negócios em Vendas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 52 p., 2009.

Esta monografia tem por tema o desempenho da equipe de vendas na prestação de serviços de alta tecnologia. Pretende focar a preparação e estimulação da equipe de vendas em um serviço altamente especializado que são *softwares* feitos sob encomenda para determinadas empresas. A pergunta-problema que guiou este estudo foi: “Como estimular uma equipe de vendas de serviços a ter alta *performance*?” Tendo como objeto de estudo a motivação da equipe de vendas e o relacionamento desta com a chefia direta e com a empresa para que se alcance e mantenha um bom resultado na venda de serviços de tecnologia. Destacamos as características específicas do serviço como produto a ser comercializado para, em seguida, buscar entender a motivação de uma equipe, utilizando a pirâmide das necessidades humanas, de Maslow e os estudos de Murray (1997) sobre a motivação humana. Além da pesquisa bibliográfica, fizemos uma pesquisa de campo junto à equipe de vendedores da empresa estudada, que consistiu em perguntas abertas a serem respondidas por escrito. Os resultados demonstraram que a motivação dos vendedores se dá, sobretudo, pelos desafios, mas também são importantes: a remuneração, a valorização da sua atuação e o apoio da empresa onde trabalham.

Palavras-chave: vendas, *performance*, equipes, motivação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 MARKETING DE SERVIÇOS	11
1.1 O Serviço Como Produto	12
1.1.1 Conceitos	12
1.1.2 A necessidade de ampliar os estudos sobre serviços	12
1.1.3 Produtos intangíveis	13
1.1.4 Tipos de serviços	15
1.2 Vendas no Marketing de Serviços	17
2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE VENDAS	22
2.1 A teoria da motivação	23
2.2 Motivação na gestão empresarial	27
2.3 Motivação da equipe de vendas	30
3 ESTUDO DE CASO	31
3.1 Características da empresa estudada	32
3.2 Organização da equipe de vendas	35
4 PESQUISA DE CAMPO	37
4.1 Metodologia e Procedimentos	38
4.1.1 Qualificação da amostra	38
4.2 Motivação	39
4.2.1 Motivos de Escolha de para se Tornar um Vendedor na área de <i>software</i>	39
4.2.2 Motivação para exercer a função de vendas	40
4.2.3 Motivação para permanecer na função de vendas	41
4.2.4 Projeção para o futuro na função de vendas	42
4.2.5 Dificuldades encontradas no exercício da função de vendas	43
4.2.6 Como superar as dificuldades	43
4.2.7 Os facilitadores	44
4.2.7 Os facilitadores	45
4.3 Discussão dos Resultados	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As nove diferenças entre bens e serviços	14
Quadro 2 - Classificação dos serviços	16
Quadro 3 - Lacunas na qualidade dos serviços	18
Quadro 4 - A Teoria dos dois Fatores de Herzberg	29
Quadro 5 - Funcionários do Departamento de Vendas	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade e sexo dos entrevistados	38
Tabela 2 - Tempo de empresa	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	25
Figura 2 - O Ciclo Motivacional	26
Figura 3 - A Pirâmide Invertida	28
Figura 4 - Teoria Neo-Maslowiana	29
Figura 5 – Institucional Grupo Totvs	33
Figura 6 - Países onde a empresa está presente	34
Figura 7 - MIT – Metodologia de Implementação Totvs	35

INTRODUÇÃO

A importância da equipe de vendas sempre tem sido reconhecida em qualquer negócio. Entretanto, no atual grau de desenvolvimento capitalista, esta tarefa não é nada fácil, pois além de haver uma grande concorrência em todos os ramos e atividades econômicas, observa-se que o consumidor tornou-se mais exigente.

O presente trabalho pretende focar a preparação e estimulação da equipe de vendas em um serviço altamente especializado que são *softwares* feitos sob encomenda para determinadas empresas.

A venda de serviços tem características próprias, pois o serviço também difere dos produtos tangíveis. Embora o serviço possa ser considerado um produto (LOVELOCK; WRIGHT, 2002), no sentido de ser algo que se oferece ao consumidor em troca de um valor em dinheiro, ele é intangível, são geralmente consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos e o próprio cliente influi no processo de produção. Também não podem ser estocados e sua aceitação está diretamente ligada ao conceito que o prestador de serviços goza junto aos consumidores reais ou potenciais.

Para Kotler (2000), como os serviços são intangíveis e não há como examiná-los antes da aquisição, os clientes procuram saber da sua qualidade tomando por base as instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço, e, sobretudo, buscando informações com outros compradores, antes de decidirem pela compra de um determinado serviço.

Kotler (2000) também destaca que os serviços são muito variados. No caso que se pretende estudar nesta monografia, trata-se da oferta de serviços altamente especializados. Por esse motivo, a equipe de vendas precisa estar muito preparada para dar segurança ao consumidor.

O objetivo geral desta monografia é estudar a motivação e estimulação de uma equipe de vendas no setor de serviços.

O objetivo específico é relatar e analisar uma experiência vivida pelo autor do trabalho como coordenador de uma equipe de vendas.

O problema que esta monografia pretende responder é:

“Como estimular uma equipe de vendas de serviços a ter alta performance?”

O objeto de estudo são os métodos e a dinâmica de relacionamento entre equipe de vendas e líder para que se obtenha esse resultado positivo, e que ele seja mantido ao longo do tempo.

Para melhor entender a motivação de uma equipe, ter-se-á como ponto de partida a teoria de Maslow (apud NUNES, 2007) sobre a pirâmide das necessidades humanas. E, simultaneamente, os estudos de Murray (1997) sobre a motivação humana e de Cecília Bergamini (1990, 1997) sobre a motivação em administração e gestão.

Esta monografia apresenta um estudo de caso, com fundamentação teórica. Portanto, a coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e de observação direta participante, pois o autor está atuante no caso estudado. Também foi realizada uma pesquisa de campo por meio de questionários aplicados a todos os membros da equipe de vendas. As perguntas eram abertas. Para sua análise utilizamos a análise de discurso, que leva em conta tanto o significado do que é exposto como também a forma de apresentação do pensamento, por acreditar que a fala e a escrita de uma pessoa, grupo ou instituição compõem seu discurso e este é representativo dos padrões, valores e princípios desse indivíduo ou grupo.

O primeiro capítulo trata do serviço no contexto de marketing, caracterizando-o como um produto a ser vendido.

No capítulo 2 enfoca-se a motivação para o trabalho e, em especial para as vendas, mostrando a fundamentação do trabalho que se pode fazer com uma equipe de vendas.

No terceiro capítulo é apresentada a empresa a que se refere este estudo de caso e no quarto e último são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de campo feita junto à equipe de vendedores.

CAPÍTULO 1
MARKETING DE SERVIÇOS

1.1 O Serviço Como Produto

1.1.1 Conceitos

Lovelock (2001, p. 5 apud DETTMER; SOCORRO; KATO, [s.d.], p. 1) conceituou serviço como um “ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra”. Ele pode, no decorrer de seu processo, estar ligado a um produto físico, mas o seu desempenho é essencialmente intangível, pois não é o bem material utilizado para realizar o serviço que se vende e sim, em última instância, a satisfação das necessidades do cliente. Quando se vende um serviço, essa venda não implica na transferência de propriedade de nenhum dos fatores materiais empregados em sua produção.

Téboul (1999, p. 20 apud DETTMER; SOCORRO; KATO, [s.d.], p.1) entende que serviço “é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

1.1.2 A necessidade de ampliar os estudos sobre serviços

Sittoni Brasil ([s.d.], p. 1) afirma que o número de publicações a respeito de um determinado assunto indicam a importância dessa área do conhecimento. O crescimento do número de publicações e de pesquisadores que se dedicam ao tema demonstra a consolidação e a relevância desse objeto de estudo.

Isto tem podido ser observado no que se refere à literatura de Marketing de Serviços, na qual houve um crescimento acentuado a partir da década de 1970. Esse aumento de interesse pode ser verificado pelo constante surgimento de novos periódicos acadêmicos dedicados ao assunto.

A intensificação da participação dos serviços na economia mundial levou à necessidade de pensar conceitualmente o serviço, à luz das teorias mercadológicas e administrativas (McLENNAN, 2004 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 1).

Quatro características são aceitas pelos pesquisadores em *marketing* como fundamentais na diferenciação dos serviços em relação aos bens: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (LOVELOCK; GUMMENSSON, 2004 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 1).

Este primeiro passo não foi, contudo, suficiente para que se pudesse compreender a dinâmica dos serviços, pois as situações de cada situação de serviço diferem das de outros tipos de serviço. Cada tipo de serviço necessita de um marketing de operações diferenciado.

1.1.3 Produtos intangíveis

Com base em Zeithaml e Bitner, Piato, Alcântara e Silva (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 36 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 4) destacam algumas características dos serviços. Por serem intangíveis, os serviços não “podem ser estocados”, “não podem ser patenteados”, nem “podem ser exibidos ou comunicados com facilidade”. Não é fácil determinar seu preço.

A qualidade de um serviço depende da atuação dos funcionários que o realizam. Como ele não pode ser mostrado antes da venda, não se pode ter certeza de que o cliente ficará satisfeito e de que o resultado será o previsto e desejado. (PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008).

Por esta razão, a venda de um serviço difere da venda de um produto tangível, Mesmo que esse produto implique em serviços paralelos, tais como instalação, manutenção e garantia. Na venda de serviços, estes são o produto e não um benefício adicionado a este.

Existem serviços em que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, como o ensino, por exemplo. Mas há casos em que o serviço é preparado para consumo posterior, o que exige mais no entendimento das necessidades do cliente, pois é difícil fazer “correções de rumo” depois de concluído o serviço. Neste caso, a função de vendas ultrapassa os limites mais comuns de oferecer ao cliente aquilo que lhe é adequado, pois é necessário compreender as características e necessidades desse cliente e adaptar a elas o

serviço oferecido. O vendedor se torna, então, o elo de ligação entre a administração da empresa compradora e os executores do serviço.

Os clientes não obtêm propriedade	Os clientes extraem valor dos serviços sem obter a propriedade permanente de qualquer elemento tangível.
Os produtos dos serviços como realizações intangíveis	Os serviços podem incluir bens tangíveis (comer uma refeição), mas a realização do serviço é basicamente intangível.
Envolvimento do cliente no processo de produção	Os clientes podem estar envolvidos ativamente em ajudar a criar o produto do serviço (auto-atendimento num terminal bancário, corte de cabelo numa cabeleireira)
As pessoas como parte do produto	Nos serviços de alto contato com o pessoal de serviços e com outros clientes (transporte coletivo)
Maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais	Como os serviços são consumidos à medida que são produzidos, a sua elaboração final deve acontecer sob condições de tempo real que podem variar de cliente para cliente e mesmo de uma hora para a outra do dia. Os bens industriais têm que seguir padrões rígidos de controle de qualidade
Mais difícil para os clientes avaliarem	Os bens físicos são procurados por atributos bem definidos como: cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro. Já os serviços podem enfatizar atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo: gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranquilidade e tratamento pessoal, bem como atributos de confiança.
Ausência de Estoque	Como o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado
Importância do tempo	Existem limites para o tempo de espera dos clientes, enquanto aguardam um serviço; hoje os clientes estão cada vez mais sensíveis ao tempo.
Diferentes canais de distribuição	Canais eletrônicos; combinação de produção dos serviços, loja de varejo e ponto de consumo em um único lugar.

Quadro 1 - As nove diferenças entre bens e serviços

Fonte: Lovelock e Wright (2002)

O aprofundamento do estudo das características dos serviços levou ao questionamento das características consideradas fundamentais, ou seja, intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade

Lovelock e Gummensson (2004 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 5) estudaram o assunto e concluíram que serviços não são diferentes de bens com base no conceito de intangibilidade, pois de acordo com o conceito proposto por Bateson (1979 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 5) nenhum bem é totalmente tangível ou puramente intangível, havendo uma gradação entre uma situação e outra.

A heterogeneidade nem sempre está presente, pois, quando há uma informatização dos serviços, eles se tornam uniformes, como, por exemplo, os caixas eletrônicos dos bancos, ou as mensagens pré-gravadas de propaganda e de atendimento por telefone.

A inseparabilidade só ocorre totalmente quando o serviço é consumo simultaneamente à produção, mas, se ele for preparado anteriormente, ela não ocorre, o mesmo podendo ser dito sobre a perecibilidade, pois, alguns serviços, podem ficar disponíveis para o usuário por algum tempo, na medida em que sejam automatizados.

Em razão desses questionamentos, buscaram-se novas formas de entender os serviços

Por isso, os autores sugerem três novas posturas alternativas perante o paradigma conceitual de serviços:

1. abandonar a noção de que serviços é um campo separado e integrá-lo à Administração de Marketing Geral (serviços estão presentes em tudo);
2. descartar a visão de serviços como uma categoria geral e focalizar categorias específicas de serviços considerando suas especificidades (considerar o /mix/ de características dentro de uma estrutura de classificação);
3. procurar características novas em meio a discussão de novos paradigmas. ((LOVELOCK; GUMMENSSON, 2004 apud PIATO; ALCÂNTARA; SILVA, 2008, p. 6).

1.1.4 Tipos de serviços

Sem pretender aqui fazer um levantamento dos tipos de serviços existentes e possíveis, desejamos distinguir duas possibilidades de oferta de serviços que tendem a englobar todas as demais: o serviço como complementação da venda de um produto material e o serviço como principal produto de venda, podendo ou não vir acompanhado de um bem material.

Mesmo quando o serviço em si é que está sendo vendido, ele pode ou não estar relacionado com bens materiais. Isto está retratado no Quadro 2, que apresenta alguns casos em que a prestação de serviços envolve o lidar com bens materiais e outro grupo no qual o serviço é prestado diretamente às pessoas. Especialmente relevante para este nosso estudo é a quarta categoria, embaixo, à direita, que se refere aos serviços dirigidos a bens intangíveis, que é o caso abordado nesta monografia.

QUAL A NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO	QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO	
	Pessoas	Bens
<i>Ações tangíveis</i>	<i>(Processamento com pessoas)</i> Serviços Dirigidos aos corpos das pessoas: Transporte de passageiros Assistência médica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academia de ginástica Restaurantes/bares Barbearias Serviços funerários	<i>(Processamento com bens)</i> Serviços Dirigidos a posses físicas: Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/ estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
<i>Ações intangíveis</i>	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas: Propaganda Artes e entretenimento Transmissões de rádio e televisão/cabo Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a bens intangíveis: Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços Jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de <i>Software</i>

Quadro 2 - Classificação dos serviços

Fonte: Lovelock e Wright (2002).

Os serviços geralmente são definidos como *performances*. Eles são executados, geralmente são efêmeros e não podem ser tocados ou armazenados (GRÖNROOS, 1990). Entretanto, a separação entre serviços e produtos não é tão nítida, pois o que se oferece ao consumidor é, algumas vezes, um conjunto de produto e de serviço simultaneamente. No caso aqui estudado, trata-se da venda da implantação de um *software*, que implica na venda simultânea do próprio *software*. Entretanto, a venda proposta não é apenas de um programa e sim do acompanhamento para a escolha adequada do *software* que atenderá às necessidades da empresa contratante e para a instalação e uso do mesmo.

1.2 Vendas no Marketing de Serviços

Em 1993, Fisk, Brown e Bitner (1993 apud Brasil, [s.d.], p. 2) analisaram aproximadamente 1000 publicações existentes em língua inglesa sobre marketing de serviços. Eles perceberam que cinco áreas de estudo se destacam: qualidade em serviços, encontros e experiências de serviços, desenho de serviços, marketing interno e relacionamento/retenção de clientes.

Se a qualidade dos serviços pode ser entendida como um aspecto do produto, ou seja, do serviço como produto a ser vendido, o relacionamento e retenção de clientes faz parte do esforço de vendas, pelo menos na maneira como nós o entendemos. A venda de serviços pode implicar em um relacionamento de longo prazo entre produtor e consumidor. Um serviço de telefonia, por exemplo, será prestado dia a dia enquanto durar o contrato entre usuário e companhia telefônica.

Em razão disso, deve-se pensar a venda como um processo permanente, ou seja, inteiramente harmonizado com a visão de marketing de serviços. Ao fechar uma venda, cria-se uma responsabilidade para a empresa prestadora e uma expectativa por parte do comprador. A satisfação dessa expectativa, em nível duradouro é que garantirá que o sucesso de vendas seja estável e permanente e não apenas um “pico” inicial, resultante da novidade do produto e do esforço dos vendedores. Não se pode, portanto, pensar as vendas de serviços desvinculadas da qualidade dos serviços, do desenho dos serviços (ou seja, de suas características que o tornam único) e também do marketing interno. Este último aspecto se deve ao fato de que a qualidade da prestação de um serviço está intrinsecamente ligada ao envolvimento e à motivação de toda a equipe.

Grönroos (1993) distingue duas dimensões na qualidade percebida pelo cliente. A primeira é a qualidade técnica produzida, que é que fica com o cliente quando terminam o processo de produção e as interações comprador-vendedor. Esse tipo de qualidade que pode ser avaliada objetivamente. Já o segundo tipo, a qualidade funcional do processo, não pode ser avaliado tão objetivamente. Ela se refere ao modo como o cliente recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos.

O Modelo de Análise de Lacunas da Qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 apud BRASIL, utiliza os conceitos de expectativas dos clientes, serviço percebido e prestado. Esse modelo foi apresentado nas obras de Grönroos (1993), Lovelock e Wright (2002) e Kotler (2000). De acordo com esse modelo, existe uma expectativa do comprador,

resultante dos resultados obtidos pelas experiências anteriores dos clientes, pela transmissão “boca-boca” de uma cliente para outro e pela propaganda (KOTLER, 2000). O resultado do serviço prestado é comparado a essa expectativa, de modo que, quando o serviço percebido é superior ao serviço esperado, os clientes continuarão com aquele fornecedor, se for insatisfatório, ou seja, inferior à expectativa, a tendência é procurar outra empresa (KOTLER, 2000).

Se o serviço percebido estiver abaixo do nível do serviço considerado adequado pelo cliente, ocorre então uma lacuna na qualidade entre o desempenho do fornecedor do serviço e as expectativas do cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

As lacunas do Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estão detalhadas no Quadro 3.

Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência	A empresa nem sempre entende os desejos do cliente.
Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços	A gerência entende os desejos do cliente, mas não consegue estabelecer um padrão específico de desempenho.
Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega	Ocorre quando os funcionários são mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão.
Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas	As declarações dos representantes da empresa e as informações de propaganda afetam as expectativas do cliente.
Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado	O cliente não percebe a qualidade dos serviços.

Quadro 3 - Lacunas na qualidade dos serviços
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Grönroos (1993) afirma que a percepção de qualidade por parte do cliente tem duas dimensões, sendo a primeira a qualidade técnica e a segunda a qualidade funcional. A qualidade técnica será percebida depois de feito o serviço, consiste no resultado do que foi produzido e se manifesta quando as interações entre comprador e vendedor terminam. A avaliação da qualidade técnica pode ser feita objetivamente. Já qualidade funcional do processo refere-se ao modo como o cliente recebe o serviço durante o processo de produção, que é simultâneo ao de consumo. Este elemento é percebido mais

subjetivamente, pois não pode ser avaliado tão objetivamente quanto à dimensão técnica. Nesse aspecto é que o setor de vendas deve atuar de maneira permanente, acompanhando a realização do serviço, dando suporte e aferindo a satisfação e as necessidades do comprador.

Na venda de serviços altamente especializados, como os da empresa que é enfocada nesta monografia, o cliente compra “soluções de problemas”. Ele não tem, previamente, em mente qual o *software* que deseja. Quando muito ele tem noção dos problemas que enfrenta no gerenciamento de sua empresa. “Quando muito”, pois, algumas vezes, a empresa cliente nem mesmo sabe identificar quais são suas dificuldades. É então necessário que alguém da equipe de vendas da empresa que oferece o serviço saiba orientar o comprador, investigando, junto com ele, quais são os seus problemas. Na empresa em estudo, essa função é designada como “arquitetura de soluções”, pois o que o cliente deseja comprar são soluções, mas, ele ainda não tem um quadro claro de suas necessidades e, o vendedor especializado, deverá ser capaz de entender a dinâmica da empresa contratante, suas necessidades e suas expectativas.

Uma outra questão a ser levada em conta é a manutenção do cliente, pois mesmo consumidores satisfeitos pode mudar de fornecedor. Jones e Sasser (1995), Lowenstein (1995) e Oliver (1999) verificaram que, em muitos casos, não havia correlação positiva entre índices de satisfação e comportamento de compra do consumidor.

Percebe-se, portanto, que a busca pela fidelização deve estar entre os principais objetivos dos gestores e executivos das empresas de serviços. Faz-se necessário buscar continuamente a fidelização e um relacionamento duradouro. Portanto, as vendas não podem ser entendidas como a conquista de novos clientes, embora isto também seja essencial, mas, é preciso que esses clientes não sejam eventuais ou esporádicos, mas permanentes.

As estratégias para fidelizar clientes de serviços devem considerar as características de cada negócio, pois existem diferenças nas extensões dos níveis de satisfação e fidelidade em cada tipo de serviço. É importante que os conceitos e a relação entre satisfação e fidelidade sejam compreendidos. São duas as perguntas básicas que é preciso responder. A primeira se refere aos motivos e fatores levam o consumidor a tornar-se fiel aos serviços de uma empresa. E a segunda diz respeito à diferença no grau de fidelidade em serviços de naturezas distintas.

Pode-se definir satisfação como o preenchimento de uma necessidade ou a realização de um desejo. Mas essa satisfação não ocorre de uma vez. A satisfação começa a ser entendida como um processo, no qual conceitos-chaves são definidos com suas respectivas formas de interação. A idéia de satisfação não se prende apenas aos resultados observados, ela pode ser vista como o momento “final de um processo psicológico que ocorre em um momento de pós-consumo de um produto ou serviço pelo consumidor”. (JOÃO, 2008 p. 2).

Com relação à fidelidade do consumidor, Javalgi e Moberg (1997) concluíram que ela cresce proporcionalmente à intangibilidade do serviço, pois quando menos tangível for um serviço, mais intensamente ele estará associado às qualidades do prestador. Isso fica mais patente nos serviços intangíveis com alto grau de complexidade, como médicos, bancos, serviços advocatícios e tecnologia. Além disso, as pessoas físicas apresentam menor fidelidade do que as empresas.

Também se pode classificar a fidelização dos serviços levando em conta a forma de relação (formal ou não formal) e a natureza de entrega do serviço (contínua ou não). A formalização do relacionamento com o provedor de serviços mediante contrato cria uma fidelidade forçada, que não vem acompanhada de uma atitude positiva.

Os serviços com relacionamento não formal, entregues de forma discreta (ou seja, sem destaque do provedor do serviço), como, por exemplo, aluguel de veículos ou transporte público, em geral, levam a uma fidelidade espúria ou ausência de fidelidade. Embora a compra seja frequente, o consumidor, geralmente, não percebe diferenças entre os prestadores do serviço. Ele depende de disponibilidade e, em algumas situações, podem não existir alternativas, como é o caso do serviço de correios no Brasil. e o comportamento de recompra não é associado a qualquer tipo de atitude relativa.

Quanto maior o grau de customização de um serviço e quanto maior o grau de personalização do atendimento prestado ao consumidor maior a tendência de fidelização. Um alto grau de customização e a personalização no atendimento favorecem estabelecimento da fidelidade, porque o relacionamento entre cliente e prestador de serviço assume elevado grau de importância.

Os serviços variam quanto à demanda e a capacidade do fornecedor em entregar serviço em caso de aumento de demanda é um fator decisivo para a fidelização. Numa ocasião em que o fornecedor habitual não possa atender, o consumidor pode ter que

recorrer a outro fornecedor e, diante da possibilidade de novas emergências, pode preferir manter-se com o novo fornecedor, desde que este cumpra o seu nível de exigência em termos de qualidade e satisfação.

Um departamento de vendas eficiente costuma ter um estudo do padrão de necessidades de seus compradores. As épocas e ocasiões em que eles costumam ter aumento de demanda e podem precisar de serviços de urgência. Entretanto, nem sempre é possível prever essa situação. Mas, um bom relacionamento entre cliente e vendedor, permite que este acompanhe os movimentos da empresa que atende. O atendimento personalizado, ou, mais exatamente, individualizado por empresa, faz com que seja possível conhecer com antecedência os planos de expansão de cada uma, preparando-se para atendê-los.

CAPÍTULO 2
MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE VENDAS

2.1 A teoria da motivação

Abraham H. Maslow para compreender a motivação humana e criou uma representação das mesmas, conhecido como Pirâmide de Maslow ou Pirâmide das Necessidades, na qual ele apresenta uma “hierarquia” das nossas necessidades, colocando na base aquelas que se relacionam à sobrevivência e mais acima as que se referem a aspectos sociais e emocionais.

Nunes (2007, p. 2) afirma que embora hoje em dia se considere que essa representação das necessidades humanas é reducionista, ela não perdeu totalmente a validade tanto em estudos acadêmicos como na gestão de pessoas.

As necessidades descritas por Maslow são, por ordem crescente, as seguintes:

1. Necessidades Fisiológicas: representam as necessidades instintivas de sobrevivência tais como a alimentação, o descanso, a protecção contra elementos naturais, etc.
2. Necessidades de Segurança: surgem quando estão satisfeitas as necessidades fisiológicas e representam as necessidades de estabilidade e segurança no emprego e de protecção contra privações, perigos e ameaças.
3. Necessidades Sociais: Incluem as necessidades de participação, de dar e receber afecto, amizade e amor. Surgem após a satisfação das necessidades primárias e a sua não satisfação pode levar à falta de adaptação social e à auto-exclusão.
4. Necessidades de Auto-estima: correspondem às necessidades de respeito próprios (autoconfiança, aprovação e consideração social, prestígio profissional, dependência e autonomia). A não satisfação destas necessidades pode conduzir a sentimentos de inferioridade e ao desânimo.
5. Necessidades de Auto-realização: surgem após a satisfação de todas as restantes necessidades, representando as necessidades humanas mais elevadas tais como a necessidade de conseguir o desenvolvimento pessoal através da utilização de todas as suas

capacidades e potencialidades. (MASLOW apud NUNES, 2007, pp. 1-2).

As necessidades fisiológicas são aquelas que preservam a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. A necessidade de segurança também visa preservar a vida, mas pode assumir uma perspectiva de mais longo prazo. Desse modo, um animal ou mesmo uma pessoa corre riscos para arrumar comida, sem a qual morrerá imediatamente. Mas se ele não estiver faminto, evitará o risco. A busca da segurança também inclui diminuir o risco de privação, armazenando alimentos ou recursos. Em termos modernos, a estabilidade no emprego, a segurança pública, os equipamentos de segurança que usamos nos carros e outros equipamentos e os seguros de vida, todos são objetos de satisfação da necessidade de segurança. À necessidade de segurança se opõem o desejo de aventura, de aprender, de explorar o ambiente, de atingir a realização de seu potencial. Esta estaria no mais alto grau da pirâmide e só seria motivadora quando além das necessidades fisiológicas e de segurança estivessem também satisfeitas as necessidades sociais e afetivas, incluindo a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor (SERRANO, 2000). Nas necessidades sociais, destacam-se a auto-estima e o status, a aprovação social, o prestígio profissional.

A necessidade de se conseguir o desenvolvimento pessoal através da utilização de todas as suas capacidades e potencialidades (NUNES, 2006) são as necessidades de auto realização, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente estão situadas no nível mais alto da pirâmide e surgem após a satisfação de todas as restantes necessidades humanas (SERRANO, 2000).

Maslow, posteriormente, acrescentou à sua teoria, os comportamentos que ele chama de “intrinsecamente motivados”, que o desejo de todo ser humano de saber, de conhecer e de ajudar os outros a realizar seu potencial (GUIMARÃES, 2001).

Murray (1967, p. 126) chama de comportamento intrinsecamente motivado às atividades exploratórias e lúdicas. A criança, por exemplo, explora o mundo à sua volta e as suas capacidades musculares e intelectuais, ela procura andar e brincar, mesmo que nenhum incentivo externo lhe seja dado. A atividade em si e o sucesso em sua realização trazem satisfação ao indivíduo. É o caso dos jogos e dos esportes.

Além do prazer da utilização de seu aparelho sensitivo e muscular, existe também um interesse pelo uso das funções cognitivas, que “são as que se encontram envolvidas nos

atos de pensar, simbolizar e resolver problemas” (MURRAY, 1997, p. 126). As crianças gostam de jogos e adivinhações, e os adultos também.

A atividade empresarial, embora envolva questões de sobrevivência oferece uma motivação em si mesma para aqueles que se sentem atraídos pelos desafios. A atividade profissional pode proporcionar prazer em solucionar problemas. A utilização do intelecto pode ser uma satisfação em si mesma.



Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Faria (2004)

Maslow (1975, apud SERRANO, 2000), apresentou as necessidades humanas organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Estas necessidades estariam na base da motivação.

Motivação é aquilo que nos leva a agir. Um motivo não é exatamente igual a uma necessidade. Entre a necessidade e a ação existe uma percepção de que determinado objeto, pessoa ou situação satisfará a sensação de falta. Torres (2004) afirma que “motivo” é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. O ciclo motivacional (figura 2) começa com o surgimento de uma *necessidade*. A *necessidade* é uma força

dinâmica e persistente que provoca o *comportamento*. Toda vez que surge uma *necessidade*, esta rompe o estado de *equilíbrio* do organismo, causando um estado de *tensão*, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um *comportamento*, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

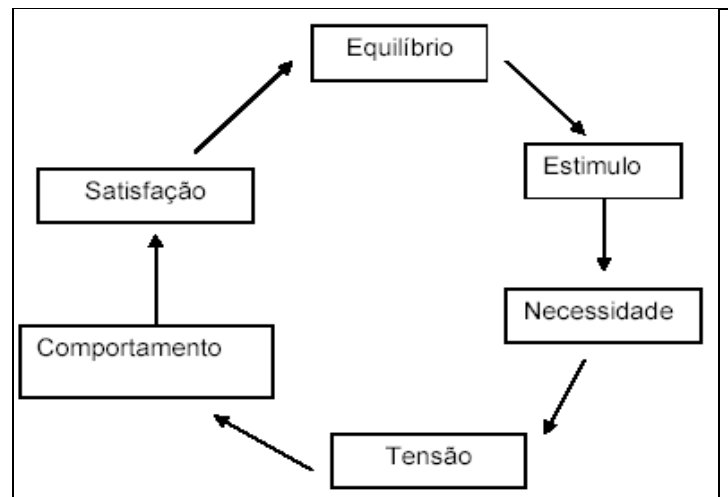


Figura 2 - O Ciclo Motivacional

Fonte: Torres (2004)

De acordo com Murray (1997), os seres humanos têm motivos que os impelem a agir. O motivo não é a mesma coisa que a necessidade, ele se divide em duas fases: o impulso que é um ímpeto motor que causa e determina a ação e a obtenção de um objetivo, ou recompensa, que é o objeto ou situação que se visa alcançar, para satisfazer uma necessidade. Recompensa, satisfação ou reforço positivo é a obtenção de um objetivo. Em oposição, quando o objetivo não é atingido ocorre o desconforto ou reforço negativo

O impulso normalmente é desencadeado pela existência de uma necessidade, mas, sofre também a influência da experiência passada do indivíduo. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas, ele é, em princípio, interno à pessoa.

O objetivo ou recompensa revestir-se-ão de certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno, pelo que, depois de alcançar um objetivo ou ser suficientemente recompensado, o motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objeto externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é em si mesmo interno (MURRAY, 1997, p. 21).

Embora a recompensa seja a redução da necessidade, ela pode ocorrer antes da saciedade e muito antes que as substâncias ingeridas tenham atingido os tecidos. Os mecanismos fisiológicos permitem perceber antecipadamente a redução da necessidade biológica, da mesma forma que a necessidade é percebida antes que o estado de carência se torne grave. (MURRAY, 1997, pp. 52-29).

2.2 Motivação na gestão empresarial

Na gestão empresarial, despertar a motivação dos colaboradores é um dos aspectos mais relevantes para o sucesso. Isto é particularmente importante no setor de serviços. Para Kotler (2000), na prestação de serviços a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários são especialmente importantes.

Se pensarmos na motivação para o trabalho a partir da pirâmide de Maslow, entenderemos que o primeiro objetivo de qualquer trabalho é suprir as necessidades de sobrevivência (alimentação, saúde, moradia). Nesse sentido, a possibilidade de ganhos é altamente motivadora. Mas, a partir de certo ponto, estando satisfeitas as necessidades mais básicas, a remuneração não é suficiente para motivar o funcionário. Outros aspectos devem ser levados em conta: segurança, prestígio social, aceitação pelo grupo (e valorização pelos seus superiores) e, finalmente, a possibilidade de auto-realização.

A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente, única e exclusivamente, necessidade financeira (SERRANO, 2000).

Numa atividade sofisticada como a venda de alta tecnologia, não se pode ter funcionários que ainda estejam satisfazendo seus primeiros níveis de necessidades. Como veremos mais adiante e demonstraremos pela pesquisa de campo, vendedores são pessoas motivadas por ganhos, mas também por desafios, ou seja, os dois extremos da pirâmide de Maslow.

Para Serrano (2000), a Teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação por possibilitar a compreensão do ser humano e de suas

necessidades enquanto, em sua concepção humanista, acredita no potencial de realização de todo ser humano.

Amorim (2005) verificou que, nas sociedades mais ricas busca-se, primeiramente, a auto-realização, antes mesmo de satisfazer as necessidades básicas (Figura 3). Nesse caso, é preciso ressaltar que, embora o indivíduo que esteja buscando a satisfação antes da sobrevivência esteja invertendo a pirâmide das necessidades, a sociedade como um todo está plenamente satisfeita em suas necessidades de sobrevivência, razão pela qual pode inverter a pirâmide motivacional.

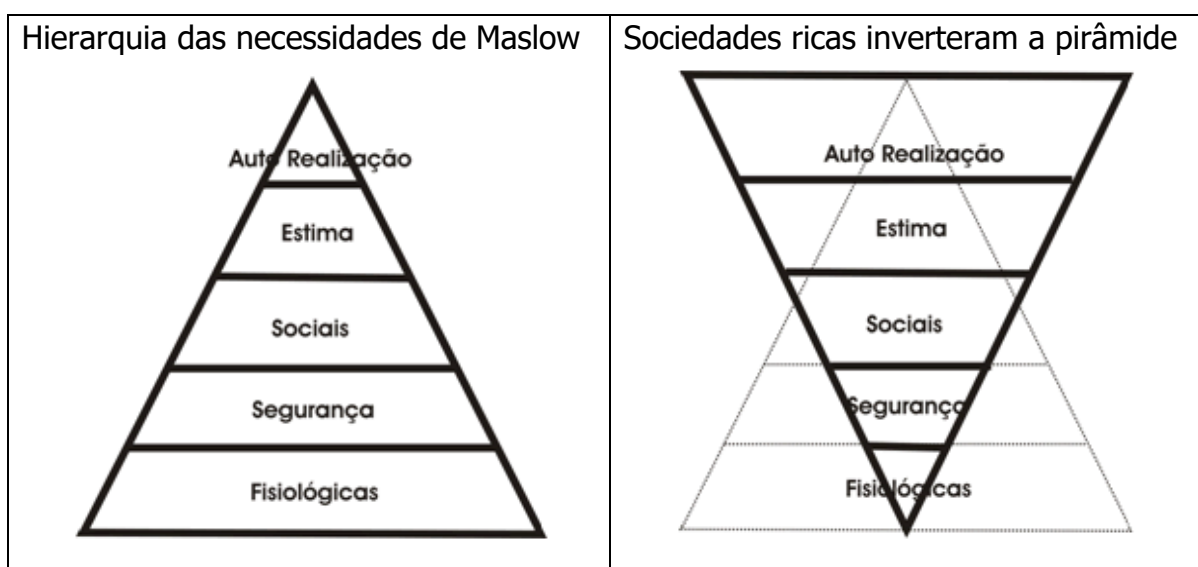


Figura 3 - A Pirâmide Invertida

Fonte: Amorim (2005)

Seguidores de Maslow propuseram a teoria neo-maslowiana que, a partir da observação prática, ajustou o modelo clássico de Maslow à realidade dos conflitos das pessoas (Figura 4). O novo quadro deixa claro que há uma necessidade básica de sobrevivência que antecede todas as demais. A partir daí, as outras prioridades que já foram descritas não têm hierarquia sobre as outras, ou seja, variam de indivíduo para indivíduo, e podem mudar dependendo do momento e da realidade que a pessoa está vivendo (DURO, 2001 apud MARRA, 2007, p. 24).

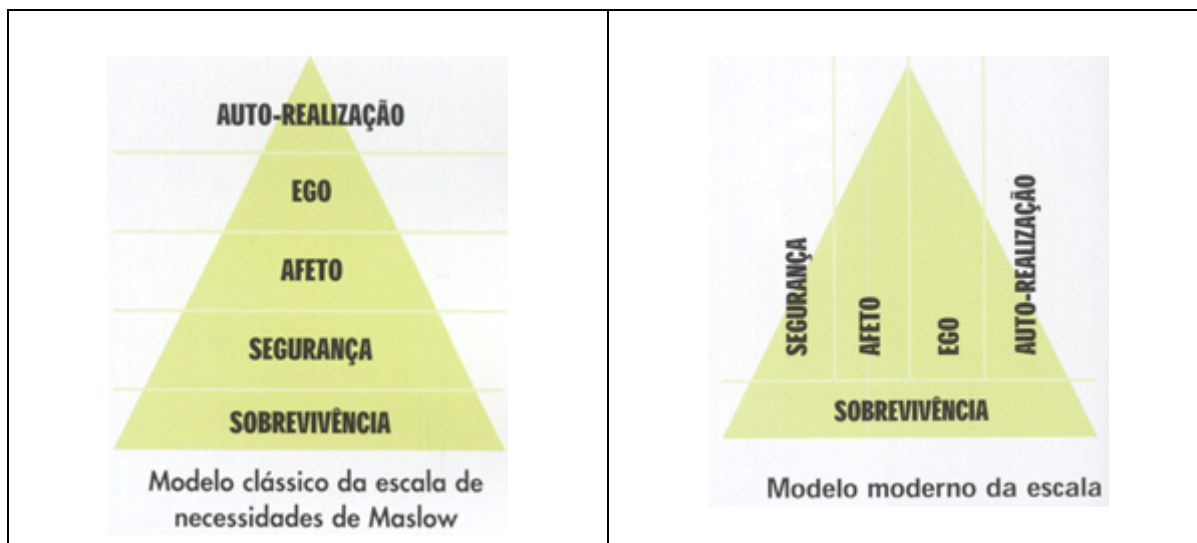


Figura 4 - Teoria Neo-Maslowiana

Fonte: Duro (2001 apud MARRA, 2007, p. 24)

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Frederick Herzberg (1923-2000) alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Ele usa as expressões “Fatores Higiênicos” e “Fatores Motivadores”, sendo os primeiros aquele mínimo necessário que uma empresa deve oferecer ao bem-estar dos funcionários e os segundos, as condições e benefícios que realmente motivarão o empregado a dar o melhor de si (TORRES, 2004).

FATORES	
MOTIVACIONAIS	HIGIÊNICOS
<i>Conteúdo do Cargo</i>	<i>Contexto do Cargo</i>
1- O trabalho em si	1- As condições de trabalho
2- Realização	2- Administração da empresa
3- Reconhecimento	3- Salário
4- Progresso	4- Relações com o supervisor
5- Responsabilidade	5- Benefícios e incentivos sociais

Quadro 4 - A Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Fonte: Torres (2004)

Embora os fatores higiênicos não sejam suficientes para motivar o trabalhador, sua ausência pode desmotivar e causar insatisfação. Assim, podemos concluir que é necessário

dar aos colaboradores condições adequadas de trabalho, mas também é necessário motivá-los para maiores realizações, se desejarmos ter uma equipe de vendas de alta *performance*.

2.3 Motivação da equipe de vendas

Profissionais de vendas são pessoas motivadas por desafios. Na escala das motivações, a aventura, a descoberta e a realização são para eles altamente relevantes. Entretanto, eles não deixam de ter necessidades básicas a suprir, por isso é preciso que, embora tenham a possibilidade de ampliar seus limites, também gozem de certa segurança. Esta pode ser dada pela qualidade do produto ou serviço que vendem e, sobretudo, pela estrutura empresarial e pelo respaldo oferecido pela empresa onde trabalham.

CAPÍTULO 3
ESTUDO DE CASO

3.1 Características da empresa estudada

A empresa estudada nesta monografia é uma empresa de tecnologia, que oferece *softwares* criados sob encomenda e direcionados às necessidades específicas do cliente. Trata-se de uma franquia de uma empresa internacional que produz softwares sob encomenda.

Ela está situada na cidade de São Paulo, na Av. Eng. Luís Carlos Berrini, uma das localizações mais valorizadas de São Paulo, e, por consequência, do País. Esse aspecto é importante para o que nós propomos a estudar: a motivação da equipe de vendas, pois, na prestação de serviços, a localização da empresa prestadora influi na valorização dos serviços prestados, e, por consequência, em sua venda.

Além do *software* propriamente dito, a empresa vende a consultoria que permite ao contratante analisar e conhecer suas necessidades em tecnologia, transformando também sua organização de modo a torná-la mais produtiva.

A empresa dá acompanhamento permanente após a venda e instalação do *software*. Portanto, os serviços vendidos incluem quatro fases (Figura 7): o estudo das necessidades do contratante, a criação e instalação de um software adequado às suas necessidades e o acompanhamento posterior à implantação. Poderíamos dizer que o produto principal é o software e que os outros dois são serviços de apoio. Isto é parcialmente verdadeiro, pois não é possível produzir o software sem os estudos realizados na primeira fase.

Institucional Grupo Totvs

Conceitos

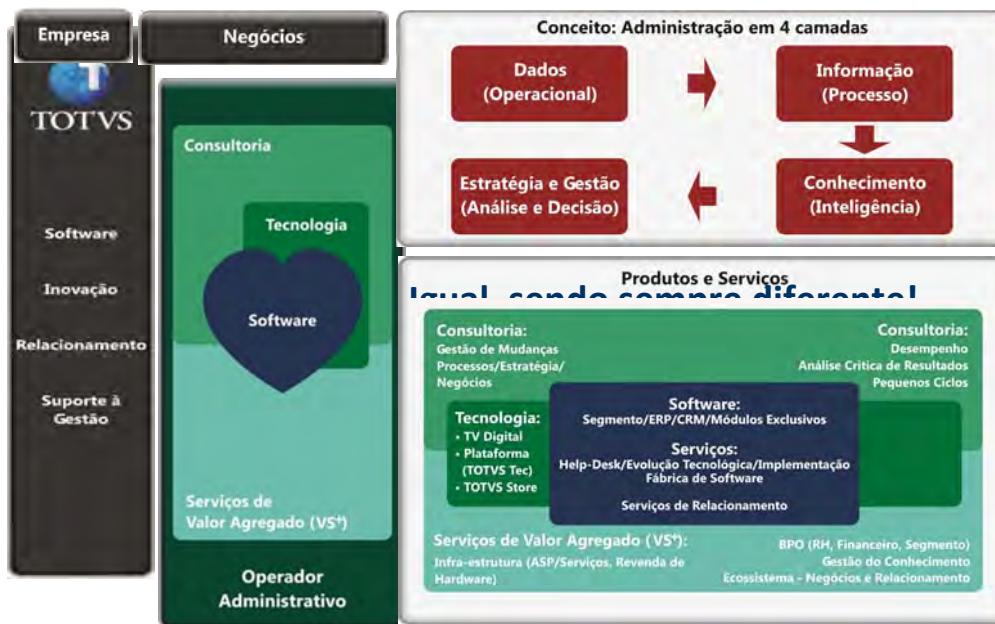


Figura 5 – Institucional Grupo Totvs

Fonte: Institucional Datasul Metropolitana, 2009.

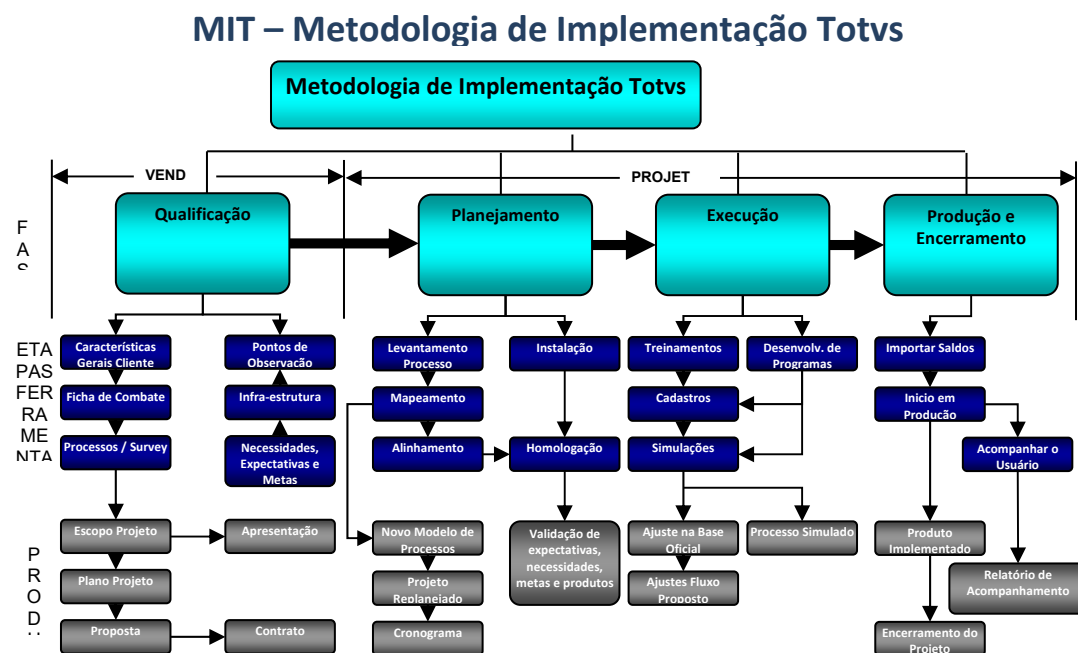
Esta empresa atua mundialmente, sobretudo nas Américas do Sul, Central e do Norte, tendo também três unidades na Europa e uma na África, estando presente em 23 países, além do Brasil.

Ela existe há 15 anos. Na unidade de São Paulo que é estudada neste trabalho atuam cerca de 40 pessoas.



Figura 6 - Países onde a empresa está presente

Fonte: Apresentação Metropolitana, 2009.



35

Figura 7 - MIT – Metodologia de Implementação Totvs

Fonte: Apresentação Metropolitana, 2009

3.2 Organização da Equipe de Vendas

As equipes do departamento de vendas também se distribuem em cinco segmentos: Distribuição e Logística, Manufatura, Serviços, Construção e Projetos, Educacional e Comércio Varejista.

Número de funcionários	Função	Objetivo
2	Telemarketing	Prospectar novos clientes
2	Vendedores para a base instalada de clientes.	Cada um deles é responsável por, no máximo 55 clientes.
1	Pré-vendas (Arquiteto de Soluções)	Procura conhecer as “dores” dos clientes, ou seja, suas necessidades não atendidas
3	Vendedores de Contas Novas	Cada vendedor é responsável por dois segmentos e por contas que tenham um faturamento anual acima de 30 milhões por ano.
3	Vendedores por segmento	Atender empresas com faturamento abaixo de 30 milhões por ano.

Quadro 5 - Funcionários do Departamento de Vendas

Fonte: Departamento de Vendas da Empresa estudada.

Atualmente, a empresa estudada é uma franquia pertencente ao grupo TOTVS. Como tal, esta empresa possui sistemas (*softwares*) para todos os tipos de segmentos e tamanho de empresas.

CAPÍTULO 4
PESQUISA DE CAMPO

4.1 Metodologia e Procedimentos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foram feitas questões abertas aos vendedores da empresa estudada. Os questionários foram entregues por escrito para os onze componentes do departamento de vendas. Obtivemos cinco respostas.

A amostra foi intencional, pois escolhemos os vendedores da firma em estudo. Eles são representativos de um universo maior de vendedores de serviços de tecnologia altamente especializados para o segmento empresarial.

4.1.1 Qualificação da amostra

Tabela 1
Idade e sexo dos entrevistados

	Masculino	Feminino
Entrevistada 1 (E1)		27
Entrevistada 2 (E2)		24
Entrevistado 3 (E3)	41	
Entrevistado 4 (E4)	44	
Entrevistado 5 (E5)	50	

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor da monografia

Observando as características dos que responderam à pesquisa, verifica-se que a proporção de homens é ligeiramente maior que a de mulheres. Entretanto, estas são significativamente mais jovens. Isso pode indicar que este mercado só está se abrindo à participação feminina mais recentemente. Essa observação é reforçada pelos dados referentes ao tempo de empresa, apresentados na tabela 2.

Tabela 2
Tempo de empresa

	Masculino	Feminino
Entrevistada 1 (E1)		1 ano e quatro meses
Entrevistada 2 (E2)		3 meses
Entrevistado 3 (E3)	7 anos e oito meses	
Entrevistado 4 (E4)	9 anos e 9 meses	
Entrevistado 5 (E5)	3 anos e 3 meses	

Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor da monografia

A tabela dois mostra que existe um vínculo duradouro entre empresa e vendedores, o que é importante, pois o vínculo com os vendedores é de prestador de serviços, sendo contratadas pela CLT apenas as duas atendentes de telemarketing, que são muito mais jovens e estão a menos tempo da empresa.

4.2 Motivação

4.2.1 Motivos de Escolha de para se Tornar um Vendedor na área de *software*

À pergunta “Como se deu sua escolha para tornar-se um vendedor na área de software?”, apenas uma das respondentes apresentou uma resposta que indica uma decisão voluntária de entrar na área.

Há alguns pontos que me fizeram tomar esta decisão:

- Oferecer soluções que servem para aprimorar a gestão das empresas;
- Tratar de assuntos de níveis gerenciais e estratégicos;
- Conhecer sobre processos das organizações;
- Conhecer diversos tipos de gestão (E 1).

Em todos os demais casos, a oportunidade surgiu, despertando esse interesse, ou já exerciam a profissão de vendedor, surgindo apenas a possibilidade de dedicar-se a essa área.

Foi devido à oportunidade de trabalhar com marketing numa empresa de software, que logo após me levou a área de vendas de software. (E 2)

Pura coincidência, pois, conheci um Diretor da Franquia e o mesmo me convidou para fazer uma entrevista, pois a empresa estava contratando. Fui contratado para trabalhar na área de venda, área esta que eu nunca trabalhei, com isso fazem 9 anos. (E 4)

Não era desta área, porém encarei esta oportunidade como um desafio profissional, onde pude me aprimorar adquirindo conhecimento numa nova área e etapa de minha vida. E o que mais motiva é sempre aprender. (E 3)

Minha escolha é por me tornar um vendedor. A área de software não foi uma escolha e sim uma consequência de uma oportunidade na empresa anterior a essa. (E 5)

4.2.2 Motivação para exercer a função de vendas

Quando se perguntou: “Você se considera motivado para exercer a função de Vendas?”, pedindo que a resposta fosse justificada, todos se declararam motivados, mas as razões apresentadas foram divergentes. Destacam-se os seguintes motivos: desafios, remuneração, percepção de fazer parte de uma equipe.

Considero-me motivada, por fazer parte de uma equipe determinada, que representa um grupo que está cada vez mais ampliando os horizontes, principalmente na área de vendas é premiação salarial. (E1)

Sim. Trabalhar com vendas é um desafio constante, pois cada cliente e cada venda é como se fosse uma nova história que se esta construindo.
(E2)

Sim, pois os desafios são diários e todos diferentes um do outro. Quando nos sentimos parte da empresa e buscamos sermos melhores diariamente assim como na vida. Há momentos difíceis, desmotivadores, onde paro, processo, reciclo, avalio e me motivo a fazer na próxima situação. (E3)

- Sim, sempre motivado.
- Quando fui contratado pela Metropolitana para atuar na área comercial, vi que seria uma grande oportunidade, dando uma guinada e uma reviravolta na minha vida profissional, assim encarei os obstáculos e os desafios, e graças a Deus, “TUDO DEU CERTO”, estou aqui até hoje, e espero encerrar minha vida profissional trabalhando com vendas de ERP, aqui. (E4)

Muito motivado. Vejo em vendas a melhor relação entre a atividade profissional e qualidade de vida. Em vendas encontro desafios diários e me sinto como se fosse dono de meu próprio negócio. (E5)

4.2.3 Motivação para permanecer na função de vendas

Considerando que quase todos os pesquisados estão há bastante tempo na área de vendas, fez-se uma pergunta mais geral sobre a função: “O que te faz continuar na área de Vendas? Cite os itens mais relevantes.”

Novamente entre os motivos aparecem: desafios e remuneração. Quatro dos cinco entrevistados mencionaram “desafio” como motivação para permanecer na área de vendas. Na questão da remuneração aparece como motivadora a relação entre resultado e remuneração, o que nem sempre ocorre em cargos não relacionados à venda.

Mas surgem também respostas relativas à possibilidade de ampliar os relacionamentos humanos e de ter uma atividade pouco rotineira, conhecendo novos lugares, novas pessoas e empresas e a possibilidade aprender.

Desafios, vender, vencer, \$, pessoas, lugares, empresas... (E1)

Sinto-me a vontade e fazendo o que gosto e vejo que tenho habilidade em fazer.

- Relacionamento interpessoal;
- Falta de Rotina;
- Auto-desafio; (E2)

- Conhecer novas pessoas.
- Conhecer novos processos e sempre aprender.
- Se relacionar sempre.
- Atuar sempre novos desafios (novas contas, novas vendas).
- Saber e ouvir que o trabalho realizado atendeu as expectativas do cliente.
- E principalmente, saber que eu posso fazer a minha própria remuneração, pois, quanto eu mais vendo, quanto eu mais recebo. (E3)

O relacionamento com os clientes;
 Os desafios diários;
 A busca incessante pelas metas;
 A oferta de soluções aderentes para cada cliente, dentre outros.
 (E4)

Oportunidade de me relacionar com pessoas e negócios diferentes o tempo todo e ser reconhecido financeiramente por meus resultados. (E5)

4.2.4 Projeção para o futuro na função de vendas

Quando se propôs aos respondentes que mencionassem como se imaginam em termos profissionais daqui a 5 anos, apenas uma, a que tem menos tempo na função (apenas 3 meses) mencionou outra atividade de sua preferência, a atuação em eventos. Mas, mesmo assim, considera que a função atual auxiliará como etapa intermediária para atingir seus objetivos.

Dos outros quatro, que pretendem continuar na área de vendas e na mesma empresa, dois anseiam vir a coordenar equipes, um espera ser responsável por grandes contas, atuando na prospecção destas, e um dos entrevistados coloca uma questão muito importante, que demonstra seu conhecimento sobre a venda de serviços: quer dedicar-se à pós-venda.

Pergunto-me todo dia quanto a isso, sei que, o que faço hoje vai se refletir daqui a 5 anos isso é o principal!
 Procuo me preparar me qualificar cada vez mais para daqui a 5 anos estar melhor, possivelmente mais focada em eventos (E1)

Imagino que estarei conduzindo (gerindo) uma equipe de vendas.
 (E2)

Gerenciando uma operação de pós-vendas, com o triplo de contas da atual. (E3)

- Se tratando de Metropolitana, certamente estarei com mais experiência, podendo assim, compartilhar com outros profissionais o meu conhecimento da área comercial.
- Podendo gerenciar e ou dirigir uma ampla área comercial, atendendo sempre as expectativas dos Sócios-Diretores, com cumprimento das metas, deixando para trás obstáculos, barreiras, mas, sempre com ética, ressaltando que é o Adilson pessoa e o Adilson profissional. (E4)

Um vendedor cada vez mais experiente, atendendo grandes contas e sendo o profissional escolhido para os projetos (prospects) mais relevantes para a empresa que trabalho. (E5)

4.2.5 Dificuldades encontradas no exercício da função de vendas

Apesar da alta motivação, existe a percepção de que há fatores que dificultam as vendas e que estes estão dentro da própria empresa onde trabalham, conforme se pode verificar pela maioria das respostas à pergunta: “Quais são as maiores dificuldades encontradas no seu dia-a-dia que te impedem de ser um Vendedor melhor? Como se sente com isso?”

Não penso em dificuldades e sim em oportunidades. (E1)

A burocracia encontrada no dia-a-dia me faz perder tempo e me estressar pelo fato de não ter habilidade e gosto pela atividade. Sinto que perco tempo, pois não me acrescenta em nada e não posso focar em vendas ou novas estratégias. (E2)

Acredito que dificuldades existem em qualquer lugar e também no concorrente. Tenho como premissa analisar o problema, ser o mais ágil possível para atender o cliente, retornar com qualidade e solução adequada. (E3)

- Não entendo com dificuldades, e sim com processos internos que temos que respeitar, fazendo que em algumas vezes me sinto triste, “puto”, mas não desmotivado. (E4)

Geração de Leads, ou seja, identificar potenciais compradores e ter uma boa relação de clientes referência para indicar. Essas dificuldades algumas vezes me fazem sentir impotente para realizar o trabalho que desejo. (E5)

4.2.6 Como superar as dificuldades

Quando se perguntou aos entrevistados “Como você lida com essas dificuldades?”, eles apontaram os seguintes caminhos:

Oportunidades que me fazem ficar cada vez melhor. (E1)

Tento me policiar e buscar ser a mais organizada possível, por meio de técnicas de organização e priorização de atividades. (E2)

Com agilidade e conhecimento. (E3)

Não lido, e simplesmente encaro com desafio para um crescimento futuro, procuro tirar e fazer das dificuldades, novas oportunidades. (E4)

Tento encontrar alternativas para não depender da empresa. Trabalho para gerar *leads* através de *network* próprio e ter sempre atualizada a relação de clientes com quem posso contar. (E5)

De todos os respondentes, apenas um (E5) busca solucionar especificamente o problema encontrado. Também E2, que tem dificuldades com os processos burocráticos, tenda se adaptar a essa exigência. Os demais não se aprofundam na análise das dificuldades.

4.2.7 Os facilitadores

Considerando que a empresa possa oferecer recursos que facilitem o trabalho do vendedor e que ele próprio pode descobrir outros recursos, perguntou-se: “Quais são os maiores facilitadores presentes no seu dia-a-dia que te ajudam a ser um Vendedor melhor? Justifique sua resposta.”

Determinação e lógico a vida é um facilitador. (E1)

Considero-me uma pessoa otimista, sendo assim acredito que tudo favorece para as coisas acontecerem como o planejado. Além disto, trabalhar com uma carteira de clientes facilita a fidelização destes, o que acaba gerando novas vendas. Trabalhar com um produto bom e reconhecido no mercado facilita no momento da venda. E por fim, a facilidade de comunicar-me e relacionar-me são um grande facilitador. (E2)

Uma boa integração com a área de pré-vendas e com serviços, além do próprio conhecimento sobre o produto e políticas comerciais, etc. são os grandes aliados e facilitadores de venda com qualidade e credibilidade com o cliente, onde cada solução ética e coerente gera um relacionamento de necessidade, onde podemos atuar como “medico” para os problemas do cliente. Sigo a premissa: pessoas compram de pessoas. (E3)

- Primeiro: Acreditar no produto que vendo, e acreditar no trabalho que faço.
- Segundo: A Empresa onde trabalho valoriza o que eu faço, sendo que, com isso trabalho motivado.
- Segundo: A necessidade que o mercado tem devido às exigências legais e operacionais, onde temos e podemos dizer que o que oferecemos para o mercado é o que de melhor existe. PRODUTO CONSOLIDADO.
- Terceiro: Se tratando do profissional “Adilson”, nunca estar satisfeito com o que já vendeu, e sim “Sempre querer vender mais“. (E4)

Paixão pelos meus desafios, humildade para aprender sempre, ter uma boa marca e produto para representar e poder contar com minha capacidade de me relacionar. (E5)

As respostas mencionaram tanto fatores positivos da empresa e do produto como também qualidades pessoais.

4.2.7 Os facilitadores

Perguntou-se: “O que você gostaria que suas chefias fizessem por você, com o intuito de aumentar sua motivação no trabalho? Justifique sua resposta.”

Meus superiores fazem o possível.

Motivação é interno está com as pessoas, ninguém vai fazer isso por nós, podem sim facilitar.

Minha motivação vem de dentro, do meu interior, de querer vencer, ser cada dia mais independente, isso me move. (E1)

Embora a motivação seja algo próprio de cada ser humano existem alguns pontos que poderiam ser feitos que iriam auxiliar na auto-motivação tais como:

- Feed Back estruturado;
- Plano de Coaching;
- Acompanhamento na gestão da carteira visando acompanhar e orientar em situações críticas;
- Colocar a figura de uma gerência comercial acima dos executivos de AR visando apoiar conforme necessidade nos processos de venda. (E2)

Quando há comprometimento com a empresa, acredito que vendedor tem que ter e sempre desenvolver o exercício de motivar a si próprio.

Algumas empresas dão recompensas em dinheiro, prêmios, etc, isto é bom e motiva, porém por um curto espaço de tempo, seria de grande valia, às vezes, a empresa investir no reconhecimento profissional. (E3)

Continuar acreditando como sempre acreditaram. (E4)

Feedback constante, parceria, confiança e delegação. (E5)

Os entrevistados colocam a motivação em si mesmos, mas acreditam que a empresa possa auxiliar. Apenas dois deles mencionam ações específicas e concretas. Outros dois colocam razões genéricas, mas, em ambos se destaca a necessidade de que a empresa confie no seu vendedor, que lhe dê autonomia e respaldo.

4.3 Discussão dos Resultados

A motivação que se encontrou nos vendedores da equipe da empresa Metropolitana corresponde ao que é apresentado pela teoria de motivação na gestão empresarial. A remuneração é importante, mas ela não é o único motivo relevante para a satisfação do profissional. O desafio em si é motivador para os vendedores. Poderíamos entender que estas pessoas trazem para seu cotidiano profissional o desejo de aventura, que é um dos motivos do ser humano.

Também parecem fortes os motivos de socialização. Os entrevistados sentem-se motivados pelos novos contatos humanos. A sensação de pertencer a uma equipe também é motivador.

Em contrapartida, os entraves burocráticos da organização empresarial e a não disponibilidade de alguns recursos necessários atuam em sentido contrário. No entanto, como a motivação destes respondentes é alta, esses obstáculos são vistos como desafios a serem superados.

Os vendedores demonstram esperar que a empresa onde trabalham lhes dê autonomia e, ao mesmo tempo, uma “retaguarda” para que desenvolvam sua atividade.

Uma ressalva que cabe fazer é que não temos como avaliar a situação daqueles que não responderam. É possível que estejam menos motivados do que estes e, por isso, não tenho desejado se auto-avaliar. Mas, no que diz respeito aos propósitos deste trabalho, as

respostas obtidas tornam possível verificar que a prática e as teorias da administração caminham no mesmo sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia não teve a intenção de esgotar o tema da *performance* de equipes de venda. Na verdade, pretendemos apenas levantar esse tema, para nós particularmente relevante por fazer parte de nosso cotidiano profissional. Ao lidar com a equipe de vendedores e buscando os melhores resultados possíveis percebemos uma série de características relevantes que merecem um estudo. A teoria da motivação e a pirâmide das necessidades de Maslow forneceram um referencial teórico que permitiu compreender um pouco melhor a dinâmica de uma boa equipe de vendas.

Para evitar que a pesquisa se restringisse a um nível puramente teórico, sem dar voz aos que atuam na área estudada, realizamos uma pequena pesquisa de campo com a equipe de vendas que comandamos na empresa Datasul Metropolitana, que comercializa produtos e serviços de alta tecnologia. Neste caso, o produto está atrelado ao serviço, sendo que seu valor só existe na medida em que for realizado um atendimento personalizado para que se atendam às necessidades do cliente. Nesta tarefa está envolvida a equipe de vendas. Assim, aplicamos um questionário aberto, que foi respondido por metade dos pesquisados. Apesar das limitações, esta pesquisa levanta questões que poderão ser pesquisadas no futuro em um estudo mais amplo, mas alguns aspectos podem ser percebidos, como resultado tanto da pesquisa bibliográfica como do estudo de campo.

Um paradoxo se configura com clareza cada vez maior: na era da alta tecnologia, o grande diferencial é o elemento humano. No setor de serviços, que cresce permanentemente os funcionários que criam e entregam o produto, em contato direto com o consumidor, e, para que haja sucesso, devem estabelecer com este um elo positivo, pois a satisfação com serviços não é avaliada apenas com dados objetivos, mas também inclui uma percepção subjetiva, na qual os relacionamentos humanos são o grande peso.

O serviço é um “produto personalizado”, mesmo que envolva padrões tecnológicos previamente estabelecidos (no caso em estudo eles são fornecidos por uma empresa internacional, a Totvs). As necessidades de cada cliente são únicas e percebê-las, entendê-las e atendê-las é a função primordial da prestação de serviços.

Essas são exigências a serem cumpridas por uma boa equipe de vendas no setor de serviços de alta tecnologia. Mas existem outros aspectos a serem levados em conta quando se quer compreender a qualificação da *performance* da equipe de vendas. A motivação de

cada vendedor e suas relações com os colegas, a chefia e a empresa, são fatores determinantes para o sucesso da atuação do departamento de vendas. A motivação de um vendedor é composta, sobretudo, por motivos situados nos dois extremos da pirâmide de Maslow. De um lado o desejo de enfrentar desafios, de outro o ganho material, que corresponde ao atendimento das necessidades de sobrevivência. As respostas dos vendedores permitiram perceber que o desafio é para eles um motivo em si, e não apenas pelo ganho que representa, embora este também seja importante. Também são relevantes os motivos que se situam nos degraus intermediários da pirâmide: aceitação e valorização social.

Percebe-se pelas respostas dos membros da equipe de vendas que participaram da pesquisa que o respaldo dado pela empresa é um fator importante de motivação para o desempenho. Essa “retaguarda” oferecida pela empresa pode ser entendida como uma necessidade de segurança, que equilibra o desejo de aventura manifestado no gosto de aceitar desafios. Em uma das respostas, a queixa de falta de apoio institucional aparece sendo compensada por maior ênfase no desafio, o que mostra a relação direta entre esses dois motivos. Entretanto, é importante que o responsável pelo departamento de vendas cobre dos demais essa segurança que precisa ser oferecido à sua equipe e que consiste, especialmente, na certeza de que o que está sendo vendido será cumprido adequadamente.

O vendedor, assim como o atleta de alta *performance* precisa de desafios, esta é sua maior motivação, mas ele também precisa de reconhecimento e acolhimento por parte de seus superiores hierárquicos. E, ainda precisa de segurança, que, no caso do vendedor deve ser oferecida pela empresa, realizando um serviço de qualidade, de modo que o vendedor possa expandir suas metas e conquistas, que, por sua vez, beneficiarão à empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Luiz Antonio. **Invertendo a pirâmide**. Salvador, BA. Disponível em www.antonioamorim.com.br. Acesso em 03 nov.07.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Vinícius Sittoni. **Os caminhos da teoria em marketing de serviços na nova década: um mapeamento da evolução dos estudos na área à luz do trabalho de Fisk, Brown & Bitner**. In: CLADEA. 2002. Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

DETTMER, Brígida; SOCORRO, Ceci; KATO, Heitor Takashi. **Análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta servqual em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina**. In: CLADEA. 2002. Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

FARIA, Carlos Alberto de. Merkatius. **As nosas necessidades e os nossos desejos**. Google imagens. Figura 1.4. www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm, 2004. Acesso em 13 dez 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços; a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUIMARAES, Magali Costa. **Maslow e marketing**. 2001. Disponível em www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm. Acesso em 03 out 2007.

JAVALGI, R. G.; MOBERG, C. R. Service loyalty: implications for service providers. **Journal of Services Marketing**, v. 11, n. 3, pp. 165-179, 1997.

MARQUES, E.S.; GARCIA, M.N.; ROSSI, G.B.; SILVA, D. **Elementos formadores da satisfação do cliente pessoa jurídica com a qualidade dos serviços bancários oferecidos num site de uma instituição bancária brasileira**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2004.

CARNEIRO, JORGE M. T. ; HEMAIS, Carlos A. **Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, CURITIBA. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2004.

MACHADO, F. B. **Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de naturezas distintas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28. , 2004, CURITIBA. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVELOCK, Cristopher H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**. v. 47, n. 3, summer 1983.

LOVELOCK, Cristopher H. **Product Plus**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARRA, Valéria Maria. **A contribuição da musicoterapia para um melhor ambiente de trabalho**. (Monografia de conclusão de curso de Musicoterapia), São Paulo: Faculdade Paulista de Artes, 2007.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 24. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

NUNES, Paulo. **Dicionário de gestão, pirâmide Maslow**. (29/10/2007). Disponível em: www.notapositiva.com/dicionario_gestao/piramide_maslow.htm
Acesso em: 17 set. 2009.

PARADEDADA, Renata; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Fidelização de clientes no segmento químico: o que faz a diferença? In: CLADEA. 2002. Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: CLADEA, 2002.**

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model service quality and implications for future research. **Journal of Marketing**. v. 49, 1985. p. 41-50

PIATO, Éderson Luiz; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli; SILVA, Andrea Lago da. **Marketing de serviços e operações em serviços: uma discussão conceitual das características e limitações dos esquemas de classificação dos serviços. In: SIMPOI. 2008. São Paulo. Anais. São Paulo: FGV, 2008.**

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**. 02/07/2000. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em 13 dez. 2009.

TORRES, Henderson Carvalho. FACTERF, BA. Google imagens. Figura 1.3. Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm> Acesso em: 13 dez. 2009.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, SP, v. 8, n. 1,

janeiro/março 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-art03.pdf>. Acesso em 13/12/2009.