

MOTIVAÇÃO PARA VENDAS

Nicolas de Oliveira Day¹

Fernando E. Cardoso²

Rosângela Apel³

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Gestão Comercial (GCO0052) – Prática do Módulo V

09/12/2013

RESUMO

Todas as ações humanas começam pela motivação, isto é, as pessoas agem de uma determinada maneira porque estão motivadas. Sendo o desejo de empreender esforço para atender a uma necessidade, os gerentes estão interessados no esforço que as pessoas desejam empreender nas diversas atividades associadas aos cargos de vendas. Cada representante é um indivíduo que reage de modo diferente a um determinado motivador, por isso os gerentes devem primeiro conhecer quais as necessidades dos vendedores e devem saber como os vendedores avaliam as recompensas para só então utilizarem as ferramentas motivacionais de modo correto.

Palavras-chave: Motivação. Necessidade. Esforço. Recompensa. Desempenho. Gerente. Vendedor.

1 INTRODUÇÃO

Toda motivação é automotivação. Os vendedores não podem ser motivados, a menos que o queiram. O desafio da gerência é identificar, compreender e canalizar a motivação que seus vendedores possuem. Um gerente de vendas deve proporcionar tanto o estímulo para que os vendedores se sintam motivados, quanto as recompensas apropriadas para que eles continuem a se sentirem motivados. Este trabalho apresenta o conceito, a importância e as principais ferramentas motivacionais para uma boa gestão da equipe de vendas.

É o desejo de empreender esforço para atender a uma necessidade, conforme Stanton e Spiro (2000). Todo comportamento se inicia pelo surgimento ou estímulo de uma necessidade. Fome, segurança ou desejo de prestígio são exemplos de necessidades. Essas necessidades podem se originar de dentro da pessoa ou podem ser estimuladas por uma força externa. Por exemplo, podemos simplesmente ficar com fome ou podemos ver um anúncio que nos deixa famintos. Depois que a necessidade surge, estamos motivados – desejaremos realizar alguma ação.

O processo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, mas devem existir três condições para que uma necessidade não atendida conduza ao melhoramento no desempenho de vendas, explicam Stanton e Spiro (2000).

2 DEFINIÇÃO

2.1 MOTIVAÇÃO

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial.

² Tutor Externo.

³ Professora.

Em primeiro lugar, os vendedores devem considerar as recompensas desejáveis – isto é, elas devem satisfazer alguma necessidade. Segundo, eles devem acreditar que a conquista dessas recompensas baseia-se em seu desempenho, e devem conhecer exatamente o desempenho exigido para consegui-las. Por fim, os representantes devem acreditar que as metas de desempenho nas quais as recompensas estão baseadas são alcançáveis. Em outras palavras, os vendedores devem achar que, se tentarem (empreender esforços), podem atingir as metas que lhes foram estabelecidas.

Segundo Berger (1997), algumas empresas consideram as metas pessoais um fator motivador tão importante que vinculam a obtenção de bonificações às metas de vendas e às metas pessoais. Todo programa motivacional deve conter alguns elementos que possam ser adaptados às necessidades individuais. Estudos realizados já demonstraram que as necessidades dos vendedores se modificam à medida que eles progredem em suas carreiras, comentam Cron, Dubinsky e Michaels (1988).

3 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

A natureza do cargo de vendas, a individualidade dos vendedores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas modificações do mercado tornam a motivação dos vendedores uma tarefa especialmente difícil e importante.

3.1 NATUREZA ÚNICA DO CARGO DE VENDAS

Para Stanton e Spiro (2000), os vendedores experimentam uma maravilhosa sensação de contentamento quando realizam a venda. Contudo, com muita frequência enfrentam a frustração e a rejeição quando

não conseguem realizar a venda. Além disso, embora muitos clientes sejam educados, amáveis e atenciosos em suas relações com os vendedores, outros são rudes, exigentes e até ameaçadores. Os vendedores consomem muito tempo visitando clientes e viajando entre essas visitas. Isso significa que na maior parte do tempo ficam distantes de qualquer tipo de apoio de seus companheiros ou de seus chefes, e muitas vezes se sentem isolados e afastados de suas empresas. Em consequência, eles precisam de mais motivação do que é necessário em outros cargos para alcançar o nível de desempenho que a administração deseja.

3.2 INDIVIDUALIDADE DOS VENDEDORES

Os vendedores têm suas próprias metas pessoais, problemas, pontos fortes e fracos. Cada vendedor pode reagir de modo diferente a uma determinada força motivadora. Idealmente, a empresa deve desenvolver um pacote motivacional separado para cada representante de vendas; mas uma abordagem totalmente individualizada apresenta problemas práticos. Na realidade, a gerência deve desenvolver um *mix* motivacional que agrade a todo um grupo, mas que também tenha a flexibilidade de agradar às diversas necessidades individuais.

3.3 DIVERSIDADE DAS METAS DA EMPRESA

Uma empresa normalmente tem uma diversidade de metas, e elas podem ser até conflitantes entre si. Uma meta pode ser a de corrigir um estoque desequilibrado e outra pode ser fazer com que a força de vendas execute vendas missionárias para reforçar a relação de longo prazo com os clientes. Essas metas são conflitantes e exigem diferentes forças motivadoras.

3.4 MUDANÇAS DO AMBIENTE DO MERCADO

Esse fator pode tornar difícil para a gerência desenvolver o composto adequado de métodos motivacionais da força de vendas. O que motiva os vendedores hoje pode não funcionar no mês seguinte por causa de mudanças nas condições de mercado. De maneira inversa, os executivos de vendas podem enfrentar problemas motivacionais quando as condições do mercado se mantêm estáveis por um longo período de tempo. Nessa situação, os mesmos motivadores podem perder sua eficácia.

4 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS

Dado um conjunto de objetivos de desempenho, a administração deve determinar a combinação de métodos mais eficazes para motivar seus vendedores a alcançar seus objetivos. As ferramentas motivacionais podem ser divididas em duas categorias: recompensa com **base financeira** e **recompensas não financeiras**.

4.1 RECOMPENSAS COM BASE FINANCEIRA

4.1.1 Remuneração

O dinheiro é um motivador poderoso. As pesquisas mostram que os vendedores preferem aumentos de remuneração e incentivos em dinheiro do que qualquer outro tipo de programa motivacional. Esses tipos de recompensas também são os mais fáceis de serem administrados.

4.1.2 Concursos de vendas

São programas de incentivos de curta duração que utilizam prêmios e recompensas para motivar os vendedores a alcançarem metas estabelecidas pela administração.

Um concurso deve ter um objetivo claro e bem definido, como algo que a gerência deseje que a força de vendas realize, mas que não está conseguindo. Os concursos são mais utilizados para alcançar metas específicas, como conseguir novos clientes, vender determinados produtos ou reduzir as quantidades de certos itens com estoque excessivo.

Os prêmios em dinheiro têm a vantagem de dar ao vendedor a maior possibilidade de escolha sobre como utilizar o prêmio. Por outro lado, viagens e mercadorias são mais visíveis e interessantes para promoções e publicidade. Além disso, alguns estudiosos descobriram que os prêmios não financeiros são mais eficientes para motivar os representantes de vendas, indica Alonzo (1997).

4.2 RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

Muitas vezes, os gerentes supõem que os incentivos financeiros são os melhores elementos motivadores e que o desenvolvimento de um bom pacote de remuneração é a única coisa que devem fazer para motivar a força de vendas, entretanto a evidência indica que o dinheiro não é sempre o melhor motivador. Diversos fatores, como o enriquecimento de cargos, reconhecimento, promoções, incentivos e elogios, motivam o desempenho. Esses fatores são analisados a seguir.

4.2.1 Enriquecimento de cargo

Uma forma à disposição dos gerentes para desafiar os representantes é dar-lhes maiores responsabilidades, autoridade e controle sobre suas tarefas. Além disso, a maioria das pessoas gosta da variedade das tarefas relacionadas a seus cargos. Fazer as mesmas coisas, muitas vezes, torna-se algo entediante para quem busca desafios. Se os gerentes diversificarem alguns aspectos da tarefa de vendas, isso pode proporcionar um estímulo para maiores níveis de motivação. Finalmente, assim como todos, os vendedores querem sentir que estão executando uma tarefa que se tornará uma contribuição significativa para seus companheiros e para aqueles que os cercam.

4.2.2 Reconhecimento e prêmios de honra

Um princípio fundamental das boas relações humanas é dar pleno reconhecimento às pessoas que merecem elogios. A maioria dos vendedores aprecia o reconhecimento público de suas realizações. Esses programas de incentivo são mais eficazes quando reconhecem aproximadamente a metade dos vendedores. Se muitas pessoas receberem os prêmios, estes perdem o valor; se muito poucos os receberem, eles podem ser vistos como muito difíceis de serem conseguidos. Os prêmios devem ser divulgados e apresentados numa cerimônia pública. O envolvimento da alta administração também é importante, porque acrescenta significado e prestígio à premiação.

4.2.3 Promoções

As mudanças de títulos podem ser outra fonte de motivação. A mudança de título de representante de vendas para representante de vendas sênior, por exemplo, pode ser utilizada para reconhecer níveis

diferentes de realizações. Evidentemente, a possibilidade de ser promovido é um fator motivador para muitos vendedores.

4.2.4 Estímulo e elogios

A forma mais simples e menos dispendiosa de motivação são o estímulo e os elogios pessoais do gerente. Pequenas coisas, como uma palavra de incentivo ou um agradecimento por um serviço bem feito, valem muito. Muitos vendedores gostam de sentir que alguém sabe e se interessa pela dimensão do esforço extra que foi empreendido na concorrência pelo maior cliente ou o quanto eles tentaram, mesmo que não tenham conseguido aquele cliente.

5 REUNIÕES DE VENDAS

São um dos métodos mais comuns de motivação de vendedores. A maioria das empresas realiza uma ou mais reuniões de vendas por ano, e algumas realizam até uma vez por semana. O aspecto mais importante da reunião de vendas é a comunicação. Ela proporciona ao vendedor a oportunidade de interagir com a administração e com outros representantes, fazendo-os se sentirem parte de uma equipe, acrescentam Stanton e Spiro (2000).

5.1 OBJETIVOS DAS REUNIÕES DE VENDAS

Podem ser usadas para divulgar as metas de longo prazo e os objetivos estratégicos, assim como para explicar a importância do papel dos vendedores na conquista dessas metas. Elas estimulam no representante de vendas um senso de autoestima, orgulho e identificação com a empresa. Esse tipo de comunicação é especialmente importante para os vendedores

que, muitas vezes, trabalham fisicamente isolados de suas empresas. Além disso, muitos deles raramente veem os outros, exceto nas reuniões de vendas. Assim, essas reuniões permitem que se façam amizades e se desenvolva o espírito de equipe e solidariedade.

Também são utilizadas para informar os vendedores sobre mudanças de produtos e sobre novos produtos, para apresentar novos programas de propaganda e de *marketing*, para proporcionar treinamento e para inspirar o pessoal de vendas a trabalhar com maior empenho e inteligência. Podem ajudar o pessoal a saber o que se espera, a melhorar seus conhecimentos e habilidades e a adquirir confiança em seus esforços visando ao sucesso.

5.2 PLANEJAMENTO DE REUNIÕES DE VENDAS

O planejamento é a chave do sucesso. Uma reunião de vendas mal planejada é provavelmente pior que nenhuma. Uma reunião monótona e entediante na qual os vendedores não têm oportunidade de interagir e participar pode ser desmoralizante. Esse problema pode ser evitado com um planejamento cuidadoso, utilizando-se de palestrantes que sejam comunicadores eficazes e utilizando uma variedade de formatos de comunicações. Vídeos, discussões em grupos pequenos, dramatizações, demonstrações e sessões de perguntas e respostas podem ser métodos eficazes de comunicação. A solicitação das opiniões dos vendedores sobre o que deve ser debatido na reunião também pode ser útil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante lembrar que a motivação não é o único requisito para um desempenho de vendas bem-sucedido. Os vendedores precisam ter a habilidade de realizar, bem como a motivação para tal.

A habilidade para executar tarefas de vendas pode ser adquirida ou aprendida por meio do treinamento e da experiência. Quando as empresas contratam pessoas inexperientes, a administração deve fornecer o treinamento para que elas adquiram os conhecimentos necessários. Não é suficiente que os vendedores sejam motivados; eles também precisam saber como fazer o que se espera deles.

Se as empresas contratarem pessoas inexperientes, devem ter o cuidado de selecionar aquelas que têm aptidão para aprender as habilidades de vendas.

O programa motivacional deve estar integrado com todo o programa de gerenciamento de vendas. Um bom programa motivacional não compensa o recrutamento, a seleção e o treinamento equivocados.

REFERÊNCIAS

ALONZO, Vince. **Sales & Marketing Management**: Cash Isn't King, 1997.

BERGER, Melanie. **Sales & Marketing Management**: Setting Personal Goals for Employees, 1997.

CRON, William L.; DUBINSKY, Allan; MICHAELS, Ronald. **Journal of Marketing**: The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation, 1988.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10. ed. São Paulo: LTC, 2000.

