

## **CASO PARA ENSINO – ORION CONFECÇÕES**

**PAULO ROBERTO TEIXEIRA**

**MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO**

### **INTRODUÇÃO**

É um sábado de uma manhã ensolarada, do dia vinte e um do mês de julho de uma semana muito corrida. Ao acordar, Sandra já sabe o que a espera, afinal, está na Orion Pronta-Entrega há mais de quatro anos, onde começou com a função de vendedora e hoje exerce a função de gerente, tempo suficiente para saber que todo fim de mês é a mesma correria para que a empresa consiga bater as suas metas. Sua chefe, a senhora Iara lhe tem como uma filha, amiga e confidente. Ela confia integralmente na competência de Sandrinha, como é chamada cariosamente. Como ela mesma diz: “Sandrinha é pau para toda obra.”

Sandra é uma jovem de vinte e oito anos, bastante inteligente e comprometida com a empresa em questão, cresceu junto a ORION CONFECÇÕES, onde está há bastante tempo. Começou como vendedora e atualmente exerce a função de gerente. Isso para ela é resultado de muito esforço e confiança da senhora Iara sua chefe, a presidente da empresa. Iara uma jovem senhora viúva, mãe de três filhos, natural de Mossoró atua há mais de 15 anos no ramo de venda com confecções. Começou como sacoleira, tirando seu ganha pão, na venda de porta em porta. Foi a partir desta iniciativa e graças a este trabalho árduo que Iara conseguiu fidelizar os seus atuais clientes. A partir daí, Iara sentiu a necessidade de abrir seu próprio negócio, para melhor atender os seus clientes. Hoje ela tem duas lojas todas com um portfólio de mix de produtos variados, com marcas de grifes do público de gênero feminino, conhecidas pelas classes A e B. A Orion é uma empresa que atua no sistema de tributação simples, possui 5 colaboradoras, duas dessas funcionárias são de sua inteira confiança, pois estão desde a fundação, que são elas: Demila e Sandra suas gerentes e fieis escoteiras.

Sandra todos os dias antes mesmo de chegar ao trabalho, tem uma preocupação que ronda seus pensamentos, pois sabe que alguém vai ligar dizendo que vai se atrasar ou a gestora ligará dizendo que terá que abrir a loja mais cedo pois irá chegar uma

mercadoria nova: “Sandrinha amor hoje você terá que chegar às 07hs pois teremos três fardos de roupas para cadastrar e colocar na loja”...”Sandrinha meu amor estou em um engarrafamento”...e isso ocorre quase todos os dias, mas o dilema maior não vem a ser esse! É muito comum durante as vendas o número de mercadorias não atender a procura das clientes. E com isso gera-se outra dor de cabeça, a queda nas vendas, já que as vendas não são mais por comissão grupal e sim individual se torna mais difícil para atingir uma meta diária. Com isso, Sandra acaba sentindo-se pressionada para atingir a meta do mês e preocupada com a falta de mercadoria para atender o público. E isso acaba causando um mal estar, pois as clientes ficam insatisfeitas e consequentemente procuram outras pronta-entregas. Em consequência diminuindo a produtividade das colaboradoras que geram uma queda nas vendas. E na maioria das vezes, a falta de mercadoria e a queda nas vendas geram demissões, pois a Orion não tem como permanecer com a equipe completa. Segundo Iara “a falta do fornecimento das mercadorias na loja é devido à crise econômica, já que os fornecedores enxugaram a produção para não haver sobras dificultando o trabalho das vendedoras pela falta de mercadoria”.

Quando se chega ao final do mês, vem um problema maior, o fechamento das vendas. Pois se trata de uma pronta-entrega, as vendas são realizadas, mas só serão concluídas a partir do fechamento da prestação de contas referente à comercialização dos produtos realizados pelas vendedoras externas, as sacoleiras (clientes) e lojistas, que só ocorrem no final do mês. Por isso a grande preocupação de Sandra. Como fazer com que as vendedoras percebam a importância de atenderem as necessidades e desejos das clientes, sem serem agressivas no cumprimento das vendas? Até que ponto a sistemática atual do pagamento da comissão está refletindo na produtividade, para garantir a motivação e a retenção do grupo de colaboradores? E quais estratégias utilizar para adquirir novas mercadorias?

## A EMPRESA

A Empresa Orion Pronta-Entrega, cujo nome Orion significa constelações, conjunto de estrelas e também trata-se do nome dado a uma recente estrela descoberta pelos astrólogos. Segundo a empresária, Iara, a loja já está no seu oitavo ano de existência, pois foi inaugurada no dia nove de agosto do ano de dois mil e quatro. Para Iara é mais do que um investimento, é um sonho que foi projetado há bastante tempo. Iniciou-se a partir de uma mudança de vida por parte da proprietária, após um trágico acidente com um ente querido da sua família. Com a morte do seu esposo, no ano de 1998, Iara precisou, por uma questão de sobrevivência, desenvolver algum projeto para sustentar a família. Deixando de ser uma simples dona de casa, para se tornar uma vendedora de porta em porta, mais conhecida como sacoleira, com vendas do tipo delivery. Tornou-se uma empresária de uma pequena loja, no bairro do Alecrim. Sendo administrada por uma jovem senhora mossoroense, bacharelada em contabilidade. Como ela mesma diz: “Nunca imaginava que chegaria até aqui, mas Deus tinha um projeto na minha vida”. Sendo também a continuidade do sonho da sua mãe, Dona Elita, que desde a sua juventude trabalha com confecções em sua residência, na cidade de Mossoró. Além disso, a empresária sentiu a necessidade de aumentar as suas variedades, atender melhor a suas clientes e satisfazer a necessidade das mesmas. Antes o que era uma pequena loja, no bairro do Alecrim, com somente uma única atendente no estabelecimento e a Iara nas vendas externas. No ano de 2008 passou a atender na Avenida Antônio Basílio, Lagoa Nova, onde está até os dias de hoje. Com um grande público de clientes (sacoleiras) e lojistas, pois trabalha com dezoito marcas, entre elas: Manotopo, Famel, Jolie, Miss Clara, etc. Sendo necessário admitir mais quatro funcionárias, pois só uma não estava dando mais conta. A Orion trabalha com produtos que atende desde a jovem senhora as jovens mocinhas. Porém com um público diferenciado, pois se trata de uma loja atacadista, com isso as vendedoras compram e revendem para as suas clientes, que são os clientes indiretos da Orion Pronta-Entrega. Sendo 90% do público feminino das classes sociais A e B. É possível encontrar também acessórios como: bolsas, sapatos, cintos, carteiras, etc. Para Iara a experiência de seis anos como sacoleira lhe serviu bastante, foi uma faculdade como ela mesma acrescenta, pois foi possível identificar os gostos, perfis e as necessidades dos clientes. Com isso, hoje fica muito mais fácil atender e satisfazer o pedido das vendedoras externas.

## POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ANTES DE 2011

De 2004 até junho de 2011, a Orion Pronta-Entrega trabalhava com a remuneração variável do tipo comissão grupal, com isso o retorno para equipe de vendas era bem mais lucrativo, eficiente e eficaz na visão das entrevistadas, as vendedoras internas (atendentes). As vendedoras comentam que com esse sistema de remuneração elas se beneficiavam, pois atingiam com maior facilidade as metas estabelecidas, com menos esforço. Por outro lado, a opinião de Iara destaca que a sistemática de comissão não beneficiava a Orion. Na visão da empresária com esta forma de remuneração: “As vendas eram eficaz sim, porém era possível observar que durante a ação das vendas, algumas vendedoras se aproveitavam umas das outras. Pois, por exemplo, de uma meta estabelecida por mês para a equipe de Vendas, não tinha como premiar a melhor vendedora, pois todas na prática teriam participado daquele resultado, sabendo que somente 50% delas realmente investiram, deram o sangue, vestiram a camisa mesmo, etc. Com isso, a Orion acabava premiando pessoas que não tiveram nenhum esforço para este mérito. Iara lembra que pensou em até premiar de forma particular (secreto), mas aí não estaria agindo corretamente. Naquele contexto, as metas da loja sempre foram alcançadas e realizadas da seguinte maneira: de uma meta de R\$ 100.000,00 era feito estratégias de venda grupal para que juntas alcançassem o resultado, porém sentia que não estava remunerando corretamente as vendedoras que se destacavam. Neste período a rotatividade das vendedoras que atingiam índices elevados de vendas foi grande, a Orion chegou a perder vendedoras muito boas para outras pronta-entregas. E sem falar na falta de interesse por parte das vendedoras em conhecer o perfil das clientes, lojistas e vendedoras (sacoleiras) que ali adentravam. Passando a simplesmente vender ou empurrar mercadorias agressivamente para alcançar a meta da loja e não fideliza-los, sem falar da deficiência na pós-venda. Pois, estava com uma boa situação financeira, porém será que a minha equipe de venda estaria apta para atender de forma personalizada cada cliente que comprava na Orion Pronta-Entrega? Já que cada cliente tem o seu perfil de compra, desde o tamanho, modelo, cor, preço, etc. E com relação aos clientes que comprem na loja estariam todos satisfeitos com este atendimento? Na opinião de Iara: “não.” Por isso, Iara resolveu apostar em um novo método de remuneração variável. Deixando de utilizar o modelo de venda atacadista, para investir nas estratégias de vendas empregadas em empresas varejistas, em um comércio atacadista.

## POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - A PARTIR DE 2011

Até o sexto mês do ano de dois mil e onze a Empresa Orion Pronta-Entrega trabalhava com a remuneração variável do tipo comissão grupal somada ao salário mensal, porém Iara viu a necessidade de mudar, esta forma de avaliar/ premiar a sua equipe, pois era notável a sua insatisfação nas vendas e no atendimento por parte de algumas vendedoras, por não se empenharem o bastante para conseguir atingir a meta da loja. As metas da loja sempre foram alcançadas e realizadas da seguinte maneira: de uma meta de R\$ 100.000,00 era feito estratégias de venda grupal para que juntas alcançassem o resultado, porém sentia que não estava remunerando corretamente as vendedoras que se destacavam. Já que era grupal umas trabalhavam mais, enquanto outras trabalhavam menos. Sendo injusto ratear a comissão por todas.

Com isso, a Orion estabeleceu uma nova estratégia de remuneração baseada agora no sistema de comissão individual. Que acontece da seguinte maneira: a loja coloca uma meta de venda por colaborador, utilizando como parâmetro as vendas totais realizadas pela loja no mês anterior, estabelecendo ainda um coeficiente de atualização com isso é apresentado o valor da meta total, cuja divisão gerará o valor da meta de cada vendedora da loja. A partir daí, todas terão como obrigação mostrarem as suas habilidades nas vendas individualmente, já que seria um atendimento por vez, a cada cliente que entrar na loja se muda a vez da atendente.

Inicialmente a mudança para a nova sistemática gerou um certo transtorno por parte das vendedoras, pois todas já vinham de um círculo vicioso de uma experiência com outras prontas-entregas que avaliavam as vendas com a remuneração variável rateada pela equipe. Diante da dificuldade de entendimento, Iara desenvolveu algumas regras para facilitar a aceitação do novo tipo de remuneração por comissão individual, que foi afixado no balcão da loja, conforme pode ser visualizado no quadro 1. Já que as vendedoras ainda estavam acostumadas à antiga estratégia, gerando um desconforto na hora da execução das vendas. Antes o principal objetivo de todas as vendedoras era a realização das vendas, agora a proposta de Iara é todas as vendedoras deveriam trabalhar melhor a venda frente a frente com o cliente, sem falar da fidelização e da pós-venda. Na visão da proprietária, quando é feito um bom atendimento o cliente além de voltar terá uma compra mais eficaz e consciente. Além da barreira inicial da falta de habito das vendedoras na sistemática de vendas de varejo em uma empresa atacadista a

Orion também encontra um outro obstáculo com o processo de mudança: a resistência por parte das vendedoras, isso até o momento, já que agora a Orion exige muito mais comprometimento, dedicação e resultados/produtividade.

**Horário de chegada:** a primeira vendedora que chegar à loja atende a primeira cliente e a segunda, a segunda cliente e assim sucessivamente. Lembrando que a ordem de clientes só valerá a partir das 08:00hs e pela ordem que entrarem na loja, se por acaso alguém se atrase, a vez é válida apenas para as que estão presentes e quando esta chegar terá que esperar o próximo cliente.

**Horário de almoço:** A partir da definição da escala do almoço, no horário estabelecido a vendedora perde a sua vez, na venda. E se a vendedora estiver atendendo terá que trocar o horário com quem não estar, caso não seja possível optará por continuar atendendo ou passará a venda para a que estiver na vez, onde esta roda na lista. Quando voltar de seu horário, ficará na vez. Mesmo que as outras não estejam atendendo, pois esta estava há 2 horas sem participar.

**Saída da loja:** toda e qualquer saída da loja, que não seja a respeito da empresa ou a mando da responsável, acatará na perda da vez, ou seja, irá para o final da lista.

**Entrada de clientes:** todo cliente que entrar na loja é válido. E a ordem valerá pela entrada e não pelo pedido, pois qualquer um está sujeito a comprar.

**Reservas:** o cliente só poderá reservar duas peças e estas irão para o vendedor da vez. A cesta com mercadoria que for reservada ficará valendo o dia todo, caso fique para o dia seguinte quando esta vier, a vendedora que atendeu perderá a vez e continuará o atendimento. Toda reserva de cestasó será feita com autorização dos responsáveis.

**Divisão de mercadorias:** se for separada alguma mercadoria para clientes, estas serão para o vendedor da vez. Não será permitido guardar roupas e só mostrar a um cliente que é da sua vez.

**Organização da loja:** as vendedoras que não estiverem na vez ficaram organizando a loja, enquanto a da vez atenderá, caso aja necessidade todas devem ajudar no atendimento.

**Horário de saída:** a vez valerá até o último cliente. A vendedora deverá atender até o cliente ir embora, caso não fique, passará para a vendedora da vez. Caso aja desentendimento entre as vendedoras ou descumprimento destas regras a venda questionada vai para loja. Pois, somos uma equipe e devemos trabalhar em grupo!

#### **Quadro 1: Regras de Vendas**

Segundo Luciana, vendedora da loja, “neste momento há um clima de insatisfação, pois as vendedoras se queixam, pois dizem não ter a certeza do valor da remuneração variável a receber no final, totalmente diferente da política antiga, demonstrando total insatisfação. Com isso, as vendedoras veem a remuneração variável atual como desmotivadora e injusta, sem qualquer estímulo, sem vontade de se esforçar, pois não se vê o reflexo referente ao esforço das vendas do mês”.

Com relação há outros tipos de benefícios oferecidos pela Orion, à comissão já é propriamente dita um desses benefícios, pois segundo Sandra, Gerente da Loja: “Elegemos também como benefícios o compromisso que a Orion tem com os seus colaboradores, pagamentos em dia, concedemos folgas, estabelecemos um sistema de remuneração variável, as colaboradoras possuem boas condições de trabalho, fornecemos feedback, há uma segurança no cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais por parte da empresa e premiação por metas atingidas. Além disso, para as gerentes, a Orion paga o plano de saúde individual.”

## PROBLEMA

Diante da insatisfação com a nova política de remuneração variável, a empresária Iara pára um pouco para refletir até que ponto essa insatisfação prejudicou a sua empresa. Pois, mais precisamente a remuneração variável por comissão individual gerou uma grande insatisfação por parte dos colaboradores afetando inclusive no comprometimento com os resultados das vendas. Pensando nisso, Iara juntamente com Sandra, a Gerente da Orion pronta-entrega refletem sobre o dilema e se perguntam: e agora o que fazer para a equipe voltar a se sentir motivada, realizando o crescimento diário nos resultados? Será que somente a alteração na política de remuneração seria o suficiente para atingir os resultados desejados pela Orion pronta-entrega? Ou seria necessário adotar outras estratégias do tipo: investir em outras mercadorias, procurar novos fornecedores, investir em outros produtos ou gêneros e até mesmo adotar outro sistema de venda? E por fim investir em treinamentos para as vendedoras?

## NOTAS DE ENSINO

## RESUMO

O Caso Orion Pronta-Entrega, trata de um dilema vivido pela proprietária Iara e a sua gerente Sandra. Pois, Iara resolveu apostar em uma nova estratégia de remuneração variável, classificada como de comissão individual. E essa mudança gerou uma insatisfação nos colaboradores, proporcionando impactos na motivação e comprometimento da equipe de vendas. O caso ainda contribui na avaliação e nos impactos da motivação nos resultados das vendas e, conseqüentemente no crescimento da empresa. A empresa foi iniciada em agosto de 2004, mas o problema só veio a tona meados de junho de 2012. Os dados foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com a proprietária, a gerente Sandra e a vendedora Luciana. O caso pode ser aplicado nas disciplinas de administração de recursos humanos e remuneração estratégica em cursos de graduação e pós-graduação.

**PALAVRAS CHAVES:** PROCESSO DE MUDANÇA; SISTEMA DE REMUNERAÇÃO; IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO; COMPROMETIMENTO; PRODUTIVIDADE; EQUIPE DE VENDAS; FONTE DOS DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada em agosto de 2004, na empresa Orion Pronta-Entrega, loja da área de confecções atacadista, com um problema gerado em meados de junho 2012. Os dados foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com a proprietária, a gerente Sandra e uma vendedora. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações contidas neste trabalho acadêmico, a empresária Iara permitiu divulgar o nome da empresa e dos colaboradores citados no caso.

## OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

O caso Orion Confecções tem como objetivo gerar uma reflexão sobre o processo de mudança no sistema de remuneração e seus impactos na motivação e comprometimento/produktividade nas equipes de vendas. O caso ainda contribui na avaliação e nos impactos da motivação nos resultados das vendas e consequentemente no crescimento da empresa, como também no desenvolvimento de estratégia de vendas e satisfação dos clientes.

## SUGESTÃO PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se a sua aplicação nas disciplinas de administração de recursos humanos e remuneração estratégica em cursos de graduação e pós-graduação. A metodologia indicada deverá iniciar: a) Discussão sobre a questão da política de remuneração variável, conceitos e fatores positivos/negativos em relação aos vendedores; b) Leitura individual e discussão em pequenos grupos, no máximo de quatro pessoas; c) Levantamento de soluções para situação-problema; d) Fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

## ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Para compreensão dos impactos da problemática política da mudança na sistemática de remuneração variável, surge uma questão inicial: Qual seria o modelo satisfatório de remuneração variável que atenderia as necessidades da empresa e dos seus colaboradores?

Para uma compreensão inicial dos impactos da problemática da política de remuneração variável no âmbito da insatisfação dos vendedores, se faz necessário destacar uma reflexão sobre a motivação e tomar como atitude para reverter à situação em que se encontram os colaboradores da Orion, visto que a perspectiva de desestabilização econômica reflete diretamente no desempenho das pessoas, além disso, na relação interpessoal e intrapessoal. Pois, para os vendedores a remuneração é mais que uma comissão, é um reconhecimento de um trabalho realizado, ou seja, os vendedores não devem ser recompensados apenas pelo cargo que exerce, mas pelo papel que desempenham, pelo seu esforço, habilidades e capacidade de aprendizagem, porém muita das vezes existe um tipo de resistência por parte dos mesmos, mas quando são incentivados para isso contribuem com eficiência e eficácia quanto a sua função.

A remuneração variável é uma poderosa ferramenta para alcance de metas empresariais e de motivação para os empregados (XAVIER, SILVA E NAKAHARA, 1990).

No caso em questão, alguns funcionários mencionaram estarem insatisfeitos com o trabalho, influenciando inclusive na mudança de relacionamento interpessoal dentro e fora da empresa. Gerando insatisfação, desmotivação, descontentamento, desanimo e frustrações. Devido à diminuição das comissões e em outros casos isso levaria até problemas na vida pessoal.

Para Herzberg apud Krumm (2005) a satisfação e desempenho elevados no cargo estão relacionados com o atendimento das necessidades motivacionais do funcionário. A insatisfação e a satisfação não são extremidades de um contínuo; em verdade são conceitos diferentes. A insatisfação é provocada pelo atendimento insuficiente dos fatores higiênicos, que se manifestam no ambiente de trabalho e abrangem a qualidade da supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas de trabalho, as políticas e a gestão da organização, os benefícios e a segurança na função. Quando os fatores higiênicos estão atendidos, as pessoas não apresentam elevado grau de insatisfação. Ao contrário, a insatisfação das pessoas é esperada se esses fatores não forem atendidos. A autora ainda acrescenta que a motivação só brilha quando os fatores motivacionais estão razoavelmente atendidos. Esses fatores estão relacionados com a tarefa do funcionário e incluem autonomia, prazer na realização do trabalho, desafios e responsabilidade e recompensas por resultados.

O vendedor desempenha papel crítico na difusão de inovações, quer sob a forma de novos produtos, novos serviços ou ainda de idéias. O vendedor é a fonte de informações sob usos e aplicações de um novo produto ou serviço. Por isso, ele deve estar sempre bem-informado acerca do que vende, para poder prestar orientações adequadas a cada cliente potencial. Em qualquer tipo de negócio, a empresa como um todo é o grande centro de custos. A única área que efetivamente se incumba de trazer receita para a empresa é a área de vendas. O vendedor como um desencadeador de negócios é quem se incumba de gerar a receita que torna a empresa viável (COBRA, 1994). Pois, o vendedor é uma grande ferramenta de negociação. Ele é os olhos, os braços, as pernas e as portas de oportunidade para qualquer ramo de negócio. Através deles é possível saber em que investir e são eles os responsáveis pela existência das pequenas, médias e grandes empresas. O pessoal hoje deixou de ser uma despesa e simplesmente passou a ser um investimento, é o conceito mais correto.

A empresa não pode perder o seu foco e não deixar de desenvolver novas estratégias, porém tudo deve ser visto no geral, sempre procurar criar ações que possam ser pensadas pelo conjunto, principalmente quando se trata de uma micro empresa. Pensando nisso é necessário que a gestão reavalie as formas de comissionar os seus colaboradores. Como primeiro passo sentaria com os seus colaboradores e apresentaria os resultados. Colocando a situação para chegarem juntas a um ponto em comum, rumo ao sucesso de ambos. Algo que venha conciliar os interesses do conjunto ou da equipe e não “equipe”. Com isso gerando novamente o crescimento nos resultados e em contrapartida impactando nos resultados das vendas.

O vendedor pode ser entendido como parte visível de um conjunto de decisões e práticas administrativas que caracterizam a administração de vendas em um nível estratégico. Isso inclui sistema de remuneração mais refinados (com o uso de mais variáveis, por exemplo), melhor definição de administração de clientes, sobretudo clientes especiais, administração de informações e o uso da tecnologia, e assim por diante. Todas essas variáveis são trabalhadas no planejamento e administração de vendas (CASTRO E NEVES, 2012).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), existem três vertentes que levam a esse resultado:

- relação entre esforço e desempenho – grau de percepção do empregado de quanto o esforço pessoal influenciará seu desempenho no trabalho. Por exemplo: se uma pessoa não sabe usar o software PowerPoint para fazer a apresentação de um projeto para a diretoria, a chance de produzir um material de qualidade é zero, não importa o quanto ela se esforce. Caso ela decida fazer um curso e praticar a elaboração de slides por uma semana, várias horas por dia, então a probabilidade de alcançar um bom resultado aumentará significativamente (alto esforço corresponde a esperança de excelência em resultado). Entretanto, se ela resolver tentar por conta própria e treinar uma semana somente uma hora por dia, a chance de obter resultado mediano ou baixo será grande (esforço baixo supõe expectativa baixa de conseguir excelência no resultado);
- relação entre desempenho e recompensa – é o valor subjetivo que indica o quanto um empregado acredita que seu desempenho irá influenciar em determinado resultado e o quanto é provável que ele venha a obter esse resultado. Por exemplo: um funcionário percebe que a empresa valoriza a meritocracia, então, ele passa a acreditar que quanto melhor o seu desempenho, maior será a chance de ele ser promovido;
- relação entre recompensa e metas pessoais – é o valor subjetivo que o empregado incorpora ao resultado específico do trabalho. Existem empregados que valorizam promoções em primeiro lugar. Outros colocam como principal objetivo aumentar recompensas financeiras. Outros mais preferem participar de uma equipe de alto desempenho cujo objetivo seja encontrar soluções inovadoras e para alguns outros, a capacitação ocupa o centro de suas preocupações. Então, uma promoção terá um valor diferente para eles, podendo, até mesmo, ser vista como algo ruim.

Diante desse contexto, sugere-se que a empresa volte a apostar na forma da remuneração variável utilizada anteriormente, pois existia uma acomodação por parte de alguns como a própria gestora acrescenta, mas com certeza voltaria em curto tempo, para alavancar novamente as vendas. E, além disso, criaria uma forma de premiação por marcas, a partir de uma meta instituída pela gestora. As metas e intenções das pessoas estimulam a prática de comportamentos específicos (SPECTOR, 2012). Nesse contexto,

o objetivo consciente do desejo de uma pessoa é chamado de meta. Por tratar de algo comum para todo e qualquer negocio, esta teoria tem larga aplicação no mundo empresarial, visto que não há organização que não tenha metas (MACÊDO, 2012). Assim, além de ganharem a comissão da meta geral da loja, ainda receberiam também uma premiação por marcas vendidas.

Kinicki e Kreitner (2006) apontam, no modelo de Edwin Locke, quatro mecanismos com potencial para estimular pessoas:

- as metas dirigem a atenção – metas focam a atenção das pessoas para ações relevantes;
- as metas regulam o esforço – metas condicionam para a ação;
- as metas aumentam a persistência – metas tendem a fazer com que as pessoas percebam desafios como barreiras a serem superadas;
- as metas estimulam as estratégias e os planos de ação – metas ajudam a perceber a operacionalização de estratégias e planos de ação como um conjunto de ações encadeadas racionalmente na direção de um objetivo maior.

Como por ventura também pode ser trabalhado com os fornecedores, algo como premiações de peças, desconto ou até mesmo viagens para melhor vendedora do mês. Com isso aumentaria as vendas e em contra partida a compra de novos produtos, pois iria existir a lei da Oferta x Demanda.

Pra isso, o vendedor deve estar orientado para a construção de relacionamento com os clientes. O trabalho do vendedor deve ser orientado para a construção de confiança para que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores. O relacionamento pode representar orientação técnica, serviços e também bom relacionamento social. O vendedor mais do que nunca hoje, deve resolver problemas. Os métodos de vendas devem ser muito mais baseados em métodos soft do que hard. Métodos hard são aqueles em que o vendedor tentará vender sem levar em consideração a real necessidade do cliente. Em outras palavras, o produto será vendido mesmo se o cliente não estiver certo de que precisa dele. É uma orientação de curto prazo, porque após a venda ser feita o cliente certamente se dará conta de que não precisaria daquele produto ou daquela quantidade e se sentirá enganado. Estocar clientes de forma demasiada para atingir volumes de venda é um caso clássico de orientação de curto

prazo, provavelmente estimulada por programas de remuneração baseados em volume. Métodos soft são aqueles em que o vendedor estão preocupados com a resolução dos problemas dos clientes e, conseqüentemente, constroem relacionamentos baseados em confiança e em um bom nível de serviços (CASTRO E NEVES, 2012).

Em um mercado competitivo onde a qualidade do produto ou serviço não é mais o diferencial, a qualidade do atendimento se torna um fator estratégico para a empresa. Ter um produto de qualidade é obrigação, e atender o cliente com qualidade é o grande diferencial. A qualidade não apenas se refere ao produto ou serviço, mas também na forma que é vendido, ou na maneira que o cliente é atendido. Não adianta um produto ou serviço ser muito bom tecnicamente, ou ser produzido pelos rigorosos controles de qualidade, se a forma que os profissionais que atuam na empresa tiver um tratamento inadequado junto ao cliente. Não é a empresa que determina o grau de qualidade em relação a um produto ou serviço, e sim o mercado. As empresas, portanto, para definirem o nível de qualidade deverá pesquisar junto ao mercado qual é o grau de expectativa em relação a um produto ou serviço (ZENONE, 2009)

## QUESTÕES DE DISCUSSÕES

- 1- Com base nas características da Orion, identifique o significado da remuneração variável para os colaboradores?
- 2- Quais os impactos causados na vida dos vendedores fora e dentro da Orion, com base da nova remuneração variável adotada pela organização?
- 3- Como o gerente deve proceder pra tornar a função do empregado potencialmente motivadora?
- 4- Identifique os fatores psicossociais e organizacionais predominantes no caso estudado.
- 5- Que estratégia de gestão de pessoas devem ser adotadas pela Orion?

## REFERÊNCIAS:

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. São Paulo: Atlas, 1994;

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. Remuneração Variável – Quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999;

DOLABELA, Fernando Celso. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing de Relacionamento: Tecnologia, Processos e Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2009;

CASTRO, Luciano Thomé e NEVES, Marcos Fava. Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão. São Paulo: Atlas, 2012;

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012;