

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROBERTO JAMES LIMA LEITE

**AGREGAR VALOR A UM PRODUTO:  
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA COMO FERRAMENTA DE  
MARKETING PARA INFLUENCIAR A FORÇA DE VENDAS**

NATAL/RN  
2014

Catalogação na Publicação – Biblioteca do UNI-RN  
Setor de Processos Técnicos

Leite, Roberto James Lima.

Agregar valor a um produto: política de remuneração diferenciada como ferramenta de marketing para influenciar a força de vendas. / Roberto James Lima Leite. – Natal, 2014.

54 f.

Orientador (a): Profº. (Me.) Franklin Marcolino de Souza.

Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Administração - Monografia. 2. Força de Vendas - Monografia. 3. Política de Remuneração - Monografia. 4. Estratégia de Marketing – Monografia. I. Souza, Franklin Marcolino de. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658

ROBERTO JAMES LIMA LEITE

**AGREGAR VALOR A UM PRODUTO:  
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA COMO FERRAMENTA DE  
MARKETING PARA INFLUENCIAR A FORÇA DE VENDAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Administração do Centro  
Universitário do Rio Grande do Norte  
como requisito parcial para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

**Orientador:** Prof. Franklin Marcolino  
de Souza, M.Sc.

Natal/RN  
2014



ROBERTO JAMES LIMA LEITE

**AGREGAR VALOR A UM PRODUTO:  
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA COMO FERRAMENTA DE  
MARKETING PARA INFLUENCIAR A FORÇA DE VENDAS**

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**



Franklin Marcolino de Souza, M.Sc.  
Orientador



Karina de Oliveira Costa Bezerra, M.Sc.  
Membro examinador



Maria Helena de Oliveira, M.Sc.  
Membro examinador

*Dedico este trabalho ao meu pai, Antônio Leite da Silva, um verdadeiro homem, um Pai com "P" maiúsculo, grande chefe de família e temente a Deus. Sempre acreditou em mim. Sempre enxergou o que há de melhor em mim. Meu espelho maior, minha fonte de inspiração, minha força e meu escudo. Sempre esteve presente quando tantos se afastaram. Um guerreiro que abdicou de muita coisa pela formação dos filhos. Meu verdadeiro mestre. Obrigado por existir e por me ter como seu filho.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, nosso criador pela força, pelo espírito e por ser tão bom pai. A Ele toda honra e toda glória.

A minha esposa, mãe da minha filha Barbara, por toda paciência, carinho e apoio. Sem seu incentivo nada disso seria possível. Jany essa vitória é nossa.

Agradeço a minha mãe. Doutora Jucileide. Minha rainha. Minha mãe querida, que sempre se preocupou, sempre esteve ao meu lado. Não tenho como agradecer metade do que fizestes por mim.

Aos meus irmãos, todos formados, que sempre tiveram uma palavra de carinho e incentivo. A Caliaare, meu advogado e meu conselheiro. A meu irmão Schubert, meu exemplo de sucesso e a minha caçula, tão amada, tão querida Ana Priscilia. Amo todos vocês.

Ao grande amigo e professor, Franklin Marcolino de Souza. Chamo de amigo aquele que nas horas mais incertas estava presente acreditando. Desde o projeto, aos prazos a serem cumpridos, aquele que nunca duvidou de mim. Mais que um guia e orientador você faz parte deste trabalho e em meu coração com seu exemplo de dedicação. Muito obrigado.

Agradeço a minha empresa: Dislub Combustíveis, por me ajudar dando suporte e apoiando a minha graduação e por acreditar em mim. Também a Andreia e Neto, amigos fiéis e clientes excepcionais por terem me dado espaço para este trabalho.

A minha turma do coração. A turma Josué Victor. A minha líder, meu senador e a todos aqueles que sempre estão e estiveram presentes me apoiando. Em vocês consigo agradecer as várias turmas das quais fiz parte, aquelas que me acolheram e receberam-me tão bem. Minhas queridas turmas.

Não poderia deixar de fora alguns professores que fizeram sua história em minha vida acadêmica, Professor Nicolau, Professor Carlão, Professor Flávio Emílio, Professor Márcio e agradecendo a todos os demais em nome da minha grande coordenadora Catarina, que sempre, sempre esteve na luta comigo e nunca me recebeu com críticas ou com desânimo. Sempre me deu força e acreditou em mim. Obrigado Catarina e em seu nome agradeço a todo o corpo de docentes da UNI-RN.

*"Para que as pessoas possam ser felizes em seus trabalhos, essas três coisas são necessárias: Elas devem ser adequadas ao trabalho; elas não devem trabalhar demais; e elas devem ter uma sensação de sucesso neste trabalho. "*

(John Ruskin)

## RESUMO

Agregar valor a um produto talvez seja um dos grandes desafios da administração desde que a informação está cada vez mais acessível e de forma mais direta e rápida se obtém a resposta do público alvo, o consumidor. Utilizar a propaganda de massa e trabalhar as ferramentas de marketing para conseguir direcioná-lo a um produto e com isso fazer com que o cliente, o consumidor, enxergue valor e com isso pague mais caro. O tema de estudo deste trabalho, visa entender como políticas de remuneração diferenciada podem ser aplicadas para que se possa utilizar a força de vendas como instrumento de se agregar valor a um produto. Entre tantas variáveis, a força de vendas tem papel fundamental quando se trata de produtos de alto giro e com pouco valor agregado pelos olhos do cliente. Nos princípios conhecidos em nosso varejo comum, utilizar a força de vendas como ferramenta de marketing para agregar valor transcende a literatura comum e traz uma nova visão de como podemos utilizar a equipe, motivá-la e fazer com que a organização encontre seu verdadeiro papel e faça parte, de forma integral, da entrega do produto final. Mostra-se a grande importância deste estudo que além de quantificar procura também qualificar em que pontos a remuneração diferenciada estimula a equipe de vendas para aumentar o valor de um produto e disso ser percebido pelo cliente. O estudo de caso foi feito num posto revendedor de combustível derivados de petróleo e foi feita entrevistas com os colaboradores, além da observação, para se criar a estratégia que ajudará a força de vendas a alcançar o objetivo final. Entender como uma remuneração diferenciada pode ajudar a agregar valor a um produto utilizando a força de vendas, suas estratégias e formas de execução serão mostradas de forma simples e direcionadas.

**Palavras-chave:** Força de vendas. Política de remuneração. Produto de valor agregado. Estratégia de marketing.

## **ABSTRACT**

Adding value to a product is perhaps one of the great challenges of administration since information is increasingly accessible and more directly and quickly obtained the response of the target audience, the consumer. Using the mass advertising and marketing tools work to achieve direct you to a product and thereby cause the client, the consumer sees value and thus pay more expensive. The theme of this research study aims to understand how different compensation policies can be applied so that one can use the sales force as a means of adding value to a product. Among many variables, the sales force plays a crucial role when it comes to products with high turnover and low added value through the eyes of the customer. In our common principles known in retail, use the sales force as a marketing tool to add value transcends ordinary literature and brings a new vision of how we can use the team, motivate them and make the organization find its true role and part, so integrates the delivery of the final product. It shows the great importance of this study in addition to quantifying demand also qualify for points that differentiated remuneration stimulates sales team to increase the value of a product and also be perceived by the customer. The case study was done in a post dealer fuel oil products and interviews with employees was taken, beyond observation, to create a strategy that will help the sales force to achieve the ultimate goal. Understanding how a differentiated compensation can help add value to a product using the sales force, their strategies and play styles are displayed in a simple and targeted way.

**Keywords:** Sales Force. Remuneration Policy. Product added value. Marketing strategy.

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Bonificação por resultado                      | 35 |
| <b>Gráfico 2</b> – Forma de recebimento de bonificação            | 36 |
| <b>Gráfico 3</b> – Divulgação do resultado                        | 37 |
| <b>Gráfico 4</b> – Divulgação do resultado para clientes          | 38 |
| <b>Gráfico 5</b> – Premiação diferenciada para o melhor resultado | 39 |

## SUMÁRIO

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                 | 10 |
| 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA                 | 10 |
| 1.2 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA E SEU AMBIENTE        | 11 |
| 1.3 OBJETIVOS                                        | 11 |
| 1.3.1 Objetivo Geral                                 | 11 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos                          | 12 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                                    | 12 |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>                        | 14 |
| 2.1 MARKETING                                        | 14 |
| 2.2 ENDOMARKETING                                    | 15 |
| 2.3 VENDAS                                           | 18 |
| 2.4 PROMOÇÃO DE VENDAS                               | 21 |
| 2.5. FORÇA DE VENDAS                                 | 23 |
| 2.6. POLITICA DE REMUNERAÇÃO                         | 26 |
| <b>3. METODOLOGIA</b>                                | 29 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA                                 | 29 |
| 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA                               | 30 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS                   | 30 |
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS                   | 31 |
| <b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>         | 32 |
| <b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>                 | 40 |
| 5.1 INSTRUMENTOS PROMOCIONAIS PARA A FORÇA DE VENDAS | 40 |
| 5.2 A FORÇA DO ENDOMARKETING                         | 40 |
| 5.3 A VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO                     | 41 |
| 5.4 CONCLUSÕES                                       | 41 |
| 5.5 RECOMENDAÇÕES                                    | 42 |
| 5.5.1 RESULTADOS                                     | 44 |
| REFERÊNCIAS                                          | 49 |
| APÊNDICE                                             | 52 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas, em geral, buscam agregar valor a um determinado produto utilizando as várias ferramentas de marketing que estão disponíveis no mercado de hoje. Apesar de ser abstrato e às vezes intangível, o valor agregado de um produto percebido pelo cliente é um bem mensurável e de alta importância para quem tem, no varejo, a sua maior participação de vendas.

Alguns produtos possuem alto valor agregado pelo simples fato de terem sido o primeiro de sua categoria ou por estar no mercado há muito tempo e ter se tornado referência em sua categoria. Outros se tornam referência pelo simples fato de ter uma presença marcante no mercado, atingindo através de uma logística diferenciada, um grande número de pontos de venda (PDV's).

Existem empresas que utilizam dessas estratégias, aliadas a uma expressiva e expansiva campanha de marketing para manter ou expandir a percepção de valor agregado a seus produtos pelo consumidor.

Algumas vezes, forçada pela falta de investimento ou pela estratégia da empresa de manter o foco em grandes volumes de vendas na relação preço-volume. O grande desafio fica entre os produtos considerados de “alto giro” e de pouco ou nenhum valor agregado. Está-se longe de afirmar que as ferramentas tradicionais de marketing aliadas a mídia digital avançada são ineficazes com produtos de alto giro com pouco valor agregado.

Alguns produtos, de comportamento alheio às mídias convencionais e com outras variantes da decisão de compra que não a propaganda em massa, precisa de um foco diferenciado para se obter a difícil tarefa de agregar valor junto ao seu consumidor. A força de vendas, para esse fim, é muito utilizada, porém de forma não constante e não tão direcionada quanto poderia.

Com base no que foi dito, apresenta-se a seguinte problemática: Como uma estratégia de política de remuneração diferenciada influencia a força de vendas para se tornar uma poderosa ferramenta de marketing, a fim de agregar valor a um produto no segmento de combustíveis e lubrificantes?

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

Foi analisado o Posto Comercial Thomaz Landim. Posto revendedor de combustível derivados de petróleo e afins, empresa localizada na Avenida Thomaz Landim, 345, bairro Igapó, na cidade de Natal/RN. Esta empresa já existe desde 2005. Utiliza a bandeira de marca Dislub desde março de 2009, possui 12 empregados entre gerente, frentistas e atendentes e está localizada numa área bem sensível a preço de público com médio a baixo poder aquisitivo.

O mercado de combustíveis tem em sua maioria, questões ligadas ao preço. O mercado da zona norte, por ser de uma renda diferenciada e com isso o combustível tem que ser num preço mais barato, possui uma concorrência maior em que o preço é fundamental na escolha. Agregar valor e preço a um produto em que todos, na região, se preocupam mais com preço do que qualidade é um grande desafio, principalmente quando comparamos a zona norte com a zona sul.

De acordo com o censo 2000, a renda média da zona norte era de 2,92 salários mínimos, muito inferior a das demais zonas da cidade. Nesta região, vê-se três concorrentes diretos que influenciam em suas vendas, todos na mesma avenida do posto estudado. O Posto Comercial Thomaz Landim possui vários serviços, como loteria, oficina e locadora de carros terceirizados. A loja de conveniência faz parte do próprio grupo.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver estratégias de remuneração extra para promover a força de vendas a agregar valor a um produto no segmento de combustíveis e lubrificantes.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os instrumentos promocionais que motivam a força de vendas.
- Analisar como o endomarketing pode ser relevante para a força de vendas.
- Identificar se a remuneração diferenciada por resultado pode gerar um efeito positivo no desenvolvimento das ações da empresa.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças nas características das organizações, a crescente competitividade, o fenômeno da globalização, a adoção da estratégia de múltiplos canais de venda, levaram as companhias a buscar otimizar a eficácia do canal de venda, inovando e ampliando os recursos alocados nesta área, onde todos contribuem de forma efetiva no processo de relacionamento Empresa X Cliente.

Talvez este cenário ainda não seja a realidade da maior parte das empresas e, sim, próprio daquelas que são líderes de mercado, porém o papel da força de vendas e sua contribuição para os resultados almejados traz uma nova agenda de preocupações neste período de transição. Sem dúvida, a figura tradicional do vendedor deverá ser reinventada de forma a adquirir competências que adicionem valor e gerem resultados para as empresas.

Ao mostrar esses resultados e quantificá-los, se tem em mãos um material quase inédito sobre o estudo do impacto da política de remuneração sobre a força de vendas na agregação de valor a um produto. É importante ressaltar que o comum nesse tipo de trabalho é demonstrar argumentos em cima das ferramentas tradicionais de marketing e vendas. Com este estudo e seu resultado poder-se-á mostrar que o fator humano é muito importante nesta atividade e que seu papel no todo tem uma necessidade grande de capital humano qualificado e motivado melhorando os canais de conhecimento e relacionamento com o consumidor: O cliente final.

O presente estudo poderá trazer oportunidades para profissionais que buscam se desenvolver e que entendem que para o segmento de vendas é necessária muita aplicação, dedicação e conhecimento. Sua importância para o mercado envolve muito mais que resultado. Fala-se aqui de melhoria no atendimento, foco em vendas, melhor remuneração e, considerando todos os aspectos humanos, vai-se buscar um resultado de melhor condição de vida para a equipe, assim como a busca pela excelência no atendimento. Todos ganham: o patrão, o cliente, o mercado e todos os envolvidos irão obter resultados positivos.

Do ponto de vista acadêmico, tem-se uma excelente oportunidade de registrar um trabalho que já desenvolvo tornando-o mais didático e científico, a partir do momento em que se desenvolve um projeto para delimitar e equacionar esta problemática pode-se perceber a grande valia de poder desenvolver junto com o corpo docente da UNI-RN a solução para o questionamento título deste trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

O marketing tem sido uma das ferramentas de gestão mais importantes para as organizações, principalmente em uma época de grandes transformações e avanços tecnológicos.

Existem várias definições para marketing, nos diversos focos e complexidades. Entretanto, Kotler; Keller (2006, p.203) demonstra a essência de forma simples: "Marketing é a atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca".

Para Gabriel (2010), existem na verdade quatro maneiras de se atender a uma necessidade ou desejo: autoprodução, coerção, súplica e troca. Na primeira, o ser humano produz aquilo que precisa independente de qualquer outro ser humano. Na segunda ele segue o que quer a partir de indução, pressionando ou compelindo alguém a fazer algo pela força, intimidação ou ameaça. Já a súplica lança mão do apelo emocional e/ou insistência.

Enquanto na troca, segundo Kotler; Keller (2006, p.51):

Existem no mínimo dois seres humanos envolvidos, cada um tem capacidade de se comunicar e fazer a entrega. Cada parte tem algo que é de valor para a outra, cada um é livre para aceitar ou não a troca e cada um acredita ser válido participar da negociação.

Contudo, pode-se afirmar que marketing se baseia na troca, onde duas partes atuam livremente e ambas saem ganhando na negociação. E ainda, conforme a American Marketing Association (*apud* CHURCHILL; PETER, 2000, p. 4):

É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

O conceito de marketing reflete uma filosofia de administração disposta a apoiar decisivamente a gerência de marketing, pois com a competição intensificada, em

consequência de mudanças tecnológicas, mercadológicas e meios de comunicação, tornaram cada vez mais importante a utilização de marketing.

Kotler (1988) ressalta que a necessidade de se manterem os consumidores satisfeitos é pressuposto central para as organizações, pois o custo de atrair novos consumidores é maior do que o custo de manter os consumidores antigos.

Para Kotler; Armstrong (1995), o marketing está presente na vida diária da atual sociedade. Pois os produtos e serviços chegam até os indivíduos somente porque existiu um sistema de marketing que tornou possível o seu acesso.

A partir desses conceitos, e aplicando-os no varejo, tem-se então que, diferente do marketing tradicional, focar nos aspectos da marca e do produto. O marketing de varejo tem como seu principal diferencial a maneira com o qual se comunica com o consumidor, muitas vezes, descrevendo pouco sobre os produtos em si, preocupando-se principalmente em destacar uma ocasional oferta ou preço promocional.

O objeto de estudo, final desta pesquisa, girará em torno do marketing de um único produto: a gasolina aditivada, que é considerada uma commodity.

## 2.2 ENDOMARKETING

Nas últimas décadas, o conceito de marketing ampliou e se desenvolveu nos diferentes domínios nos quais demonstrou a eficácia de sua aplicação. Além da esfera comercial, a metodologia de marketing passou a ser aplicada também ao social, às causas de interesse coletivo, à política, às ações culturais e ao próprio ambiente interno da organização. "O processo de aprendizagem organizacional assume hoje novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas." (FLEURY; FLEURY, 1997, p.37).

Com o desenvolvimento da importância do capital humano e a gestão do conhecimento, as organizações começaram a olhar para a satisfação dos seus

funcionários, como clientes internos, pois segundo Tsukamoto (apud FERNANDES, 1996, p.14), é impossível obter do cliente satisfação maior que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido, já que insatisfação se incorpora ao produto final.

Isso fica claro em ações diretas de remuneração em que o resultado do desempenho do funcionário impacta em sua remuneração e assim melhoramos o clima organizacional. A empresa tem que se preocupar com essas questões, assim, quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2006, p.268).

É evidente que de alguma forma as empresas sempre buscaram políticas de aproximação com seus funcionários. O fato é que, com a evolução da gestão empresarial, esses esforços atingiram patamares superiores. Com isso, Brum (2008, p.15) afirma que endomarketing está presente em “todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro”. E este relacionamento influencia direta e indiretamente no produto final do serviço ou mercadoria. Para que isso seja feito ou visto de forma mais ampla, Brum (2008 p.55) disse que:

O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Brum (2008) também defende que, munidos deste valor percebido do relacionamento, os funcionários tornam-se pessoas mais criativas e felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos. Para criar esse valor são necessários três suportes: comunicação, empatia e relacionamento. Cada um desses trabalhados separadamente com objetivos em comum podem dar o suporte necessário para a criação de um clima organizacional propício para o desenvolvimento de políticas voltadas a valorização do resultado do trabalho assim

como seu reconhecimento institucional, sejam através de remunerações ou premiações internas.

O termo endomarketing surgiu em muitas organizações a fim de descrever a aplicação do marketing dentro da companhia. No entanto, observa-se que, apesar da existência de alguns programas de marketing interno, poucos livros foram publicados e apenas alguns artigos foram escritos a este respeito.

O endomarketing deve considerar a importância do engajamento em relação aos valores da empresa, ou seja, “as características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação”. (COSTA, 2007).

Segundo Brum (2008, p.56), “um bom fluxo de informações é a principal estratégia de aproximação da empresa com seu público interno, por isso o primeiro pilar do marketing interno são os canais de comunicação”. Essa gestão da informação é importante para que os resultados, o caminho e as estratégias estejam amplamente divulgados e entendidos por toda organização.

Em segundo, está a empatia, as estratégias de gestão e principalmente liderança estão intimamente ligadas à capacidade de gerir as emoções nos relacionamentos com inteligência emocional. Ambas as partes precisam manifestar essa empatia para obter comprometimento e integração. Este relacionamento deve configurar um alicerce para que a construção da identidade funcional seja amplamente democrática e assim bem recebida por todos. Aumentar a nuance de um comportamento igualitário e ao mesmo tempo totalitário pode por abaixo todo o projeto de integração e assim incorrer no risco de não equalizar os esforços em conjunto.

No terceiro pilar está o relacionamento de ganho mútuo, ou seja, a relação entre empresa e colaboradores que deve trazer benefícios para ambos. As relações de soma zero (um lado ganha e outro perde) costumam a ser perenes e minar a motivação em investimento e seu comprometimento. Ele vai além na tentativa de se buscar um equilíbrio de forças e objetivos que podem ser lançados e alcançados em conjunto desde que o sentimento de construção seja mútuo e bem dividido. Ações de

forma vertical sem debate e aceitação tendem a obstruir a capacidade de elevação do clima organizacional e assim minar o grupo.

Quem nunca ouviu falar que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Segundo Ponce (1995) é mais produtivo ter uma força de trabalho que coopera sem uma tecnologia muito sofisticada do que possuir as últimas ferramentas tecnológicas e um pessoal desmotivado.

E "vender" um produto, uma ideia, um posicionamento de marketing para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Em suma, as empresas estão percebendo que para atingir o cliente de forma mais eficaz, é necessário primeiramente atingir o colaborador. Portanto o endomarketing é a filosofia que busca alinhar a empresa e seus objetivos, o colaborador e seus anseios, por meio da comunicação e sentimento gerados e percebidos (de forma correta) em um relacionamento proveitoso.

## 2.3 VENDAS

O conceito de venda tem uma abordagem comum, visto que todos os consumidores, de uma forma ou de outra, a praticam constantemente. Kotler; Keller (2006) são enfáticos ao afirmar que se os consumidores forem deixados sozinhos, não comprarão o suficiente dos produtos da organização, ou seja, eles assumem uma resistência ou inércia a comprar e devem ser persuadidos. Como meio de estimular a compra, as empresas devem ter um arsenal completo de ferramentas eficazes de venda e promoção para estimular mais a compra.

Drucker, um dos mais importantes teóricos da administração, (*apud* KOTLER, 2009) esclarece a quem se surpreende que a venda não é a parte mais importante do marketing, supõe que a venda é apenas o iceberg quando afirma:

Pode-se assumir que haverá sempre a necessidade de alguma venda. Mas o propósito é tornar a venda supérflua. É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho. Idealmente, marketing deve resultar em um consumidor que esteja disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível.

Sendo assim a venda é um dos componentes do marketing, porém não é a mesma coisa como erroneamente muitas pessoas a consideram. O marketing, no conceito de Cobra (1992, p. 561), complementa as vendas, ou seja:

Vendas fazem parte do Marketing, tanto quanto a pesquisa, a promoção de vendas, o merchandising, a propaganda, a logística, a distribuição etc., o objetivo é promover a integração dessas áreas, pela anexação do Marketing na venda e pela força da venda no Marketing.

E ainda, a definição de venda pessoal no mundo dos negócios, de acordo com Futrell (2003, p. 5):

Venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um prospect (cliente potencial) a comprar algo - um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa - que atenda suas necessidades.

Ou seja, na ótica do autor, para que a venda pessoal aconteça é necessário que se tenha uma pessoa ajudando a outra, em que o vendedor vai buscar entender as necessidades do cliente para então fornecer informações sobre os produtos, bem como sugerir aquele que atenda as necessidades e tentará persuadi-lo a comprar para então poder prestar atendimento pós venda com a intenção de garantir a satisfação em longo prazo. Bekin (2004) afirma que, para uma empresa funcionar satisfatoriamente, é preciso que todos os setores estejam sintonizados com o objetivo principal da mesma, a criação de um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, desejos e expectativas do consumidor.

Essa sincronia estende não só a equipe de vendas, mas a todo o corpo funcional, mesmo porque a venda não se dá simplesmente no ato da compra, mas em vários momentos destacados. Observa-se que, nos postos revendedores de combustível, o papel do frentista é diferente dos demais vendedores em alguns aspectos, numa loja de varejo normal o vendedor atende e direciona o cliente ao caixa e este direciona para a expedição.

No posto revendedor, o frentista atende o cliente, entrega a mercadoria e na maioria das vezes faz a função de caixa. Magaldi (2009, p.7) afirma que “Um dos equívocos mais recorrentes nas diversas abordagens e análises sobre vendas é que a visão de que “vendas é sempre a mesma coisa”. Refiro-me ao fato de que, muitas vezes, considera-se que o ambiente de vendas é um só, ou que todos os ambientes e modelos de vendas apresentam a mesma dinâmica”.

Com esta situação peculiar, as vendas, num posto revendedor de combustível, necessitam de uma atenção diferenciada para que os desejos do consumidor sejam atendidos. Essa diferenciação faz-se necessária devido a profissionalização do consumidor devido a facilidade de informações disponíveis nos dias de hoje.

Segundo Cobra (2001, p.43),

O vendedor cada vez mais tenderá a integrar às suas funções normais outras atividades e orientação ao cliente; ele passará gradativamente a se tornar um consultor de negócios... E isso já está ocorrendo, pois o comprador não é mais um cliente em potencial, mas sim um profissional que espera receber um atendimento às suas necessidades enquanto pessoa.

Integração, conhecimento do cliente, atender as necessidades e surpreender são palavras, verbos e ações que mostram a evolução do consumo e a necessidade de se adequar a essas mudanças. O mercado de combustíveis passou por essa mudança e também evoluiu, basta observar que o Brasil passou nestas últimas décadas.

No artigo, décadas de mudanças (FECOMBUSTÍVEIS; 2014), publicado em seu site, o órgão federativo que representa os postos revendedores, destaca pontos importantes desta mudança:

Por fim, é necessário destacar as mudanças ocorridas no próprio mercado, que cresceu, acompanhando o desenvolvimento do país. No começo de 2001, havia no Brasil 160 distribuidoras de combustíveis, sendo que, ao final de 2010, eram 211. O número de postos saltou de 29.111 para 38.148. E o de TRRs caiu de 619, no começo de 2001, para 370. Esse mesmo mercado em expansão, no entanto, viu a saída de duas grandes petrolíferas do setor de distribuição e varejo nacionais. ExxonMobil e Chevron venderam suas participações para empresas nacionais ao final da década, encerrando uma longa história de atuação no mercado brasileiro.

No sentido inverso, a revenda de combustíveis líquidos assistiu à chegada de um novo *player* no setor, o Grupo Ultra, até então com forte atuação no segmento de petroquímica e GLP. Pelo acordo firmado em 2007, o Ultra assumiu as bases e postos da Ipiranga nas regiões Sul e Sudeste, enquanto a Petrobras ficou com Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Além da Ipiranga, o Grupo Ultra comprou ainda a rede Texaco.

Essas mudanças de mercado mostram a necessidade de se atualizar a forma de se relacionar com os clientes. Como vender, como expor e como trabalhar as ações que resultem numa satisfação do consumidor.

## 2.4 PROMOÇÃO DE VENDAS

Promoção de vendas consiste em ações - normalmente de curto prazo - para estimular a experimentação ou a compra mais rápida ou em maior quantidade de determinados produtos pelo consumidor ou pelo comércio. As ações de promoção de vendas vêm crescendo devido às alterações no cenário de negócios, como: crescimento do varejo (autosserviço), segmentação de mercado, rápida obsolescência do produto, concorrência acirrada e alto custo das comunicações em massa.

Semenik; Bamossy (1995, p. 467) definem promoção de vendas como o “uso de técnicas de incentivo para gerar uma resposta específica num mercado empresarial ou de consumo”. A promoção, seja de um produto ou serviço, necessita de utilização de técnicas e de um planejamento bem definido para se alcançar os objetivos pretendidos. Compreender essa substância definida acima mostra o caminho para se adequar as ferramentas necessárias ao fim específico buscado.

Promoção de Vendas, conforme Zenone; Buairide (2003, p. 38):

É a pressão de marketing exercida pela mídia ou não mídia, durante um período predeterminado e limitado em nível de consumidor, varejista ou atacadista, para estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto.

Promover consiste em focalizar a visão do cliente para o produto ou serviço a ser oferecido. Tentar equalizar os desejos e anseios, ou mesmo criá-los com o

objetivo de igualar a percepção com os objetivos da empresa. No caminho de agregar valor ao produto na visão do cliente.

O cliente tem cada vez mais acesso à informação e, com isso, precisa ser atendido em suas expectativas tangíveis e intangíveis. Diante de um consumidor cada vez mais exigente e seletivo em relação às opções de produtos e marcas encontradas no mercado, torna-se crucial para a sobrevivência dessas empresas adotarem estratégias que visem um maior alinhamento entre o composto de marketing e as necessidades e desejos dos segmentos de mercado atendidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler (2000, p. 95) define que “promoção diz respeito a informar, persuadir e influenciar pessoas na escolha de produtos, conceitos ou ideias”. Dai entende-se que o composto de promoção de vendas, propaganda, venda e relações públicas envolvem todo o composto promocional fazendo parte desta cadeia importante de relacionamento com o consumidor.

A promoção de vendas pode ser classificada em dois tipos (PARENTE; 2000, p.266):

1. Varejista como o patrocinador exclusivo;
2. Promoções cooperadas.

O primeiro tipo já indica em sua denominação a exclusividade de custos e administração das ações de promoção. Sua idealização, criação e implementação cabe diretamente ao varejista. Podemos citar alguns tipos como sorteios, brindes promocionais, programas de fidelidade própria entre outros. O aspecto mais relevante a se destacar é a necessidade de comunicação com o cliente. Todas essas ferramentas tem um objetivo geral de aproximar o ponto de venda do seu cliente e de conseguir agregar valor à empresa e como resultado final o aumento das vendas.

As promoções cooperadas são aquelas que são patrocinadas, parcialmente ou totalmente pelos fornecedores. Elas têm sua idealização e criação feitas pelo fornecedor e este aplica em seus clientes com mecânicas e objetivos pré-ordenados.

Podem-se destaca os displays promocionais, cupons com sorteio em várias localidades, amostras e demonstrações entre outras.

Assim como se avalia os resultados de investimentos em propaganda, no caso da promoção de vendas deve-se seguir o mesmo modelo e avaliar sua aplicação, dispersão de recursos e resultado final na análise das vendas no período da promoção.

Hoje com tantas formas de promover o varejista deve estar atendo também à possibilidade de trabalhar a divulgação de suas ações através da publicidade, utilizando os meios de comunicação em massa e podemos destacar também as redes sociais de hoje.

Segundo Lewilson (*apud* PARENTE, 2000) publicidade no varejo é definida como uma ferramenta de relações públicas, consistindo na comunicação positiva ou negativa referente a atividade do varejista, indireta, impessoal, veiculada por uma mídia de massa e não paga nem creditada a nenhum responsável.

A forma de utilização da promoção de vendas como ferramenta importante para se conseguir resultados de crescimentos também mostram as tendências de consumo que vem alterando o comportamento do consumidor. Nos dias de hoje, é importante estar atentos e preparados para as mudanças na forma de consumir e assim não “perder o bonde”.

## 2.5 FORÇA DE VENDAS

Num mercado competitivo, como o mercado de revenda de combustível, a força de vendas tem um papel fundamental em atender o cliente. A equipe recepciona, atende, cobra os valores e entrega a mercadoria. São muitos atendimentos realizados por apenas uma pessoa, isso diferentemente do varejo tradicional. Cabe a essa força de vendas mostrarem a cara da empresa ao cliente e assim ser um espelho dos objetivos da revenda. Entende-se então, o tamanho de sua importância e da responsabilidade de se comandar este time.

Cobra (2001, p. 231) disse que: “Administrar a força de vendas significa orientar o esforço de marketing através da equipe de vendas, capacitando-a a buscar resultados auspiciosos, como forma de ampliar os negócios da empresa”. Mostrando a necessidade de se valorizar a força de vendas como pilar importante na conquista de clientes. A ligação da força de vendas com a forma de se vender mostra quão importante é essa relação, para se gerar valor a um produto utilizando-se do quadro funcional da organização.

A estruturação das vendas é importante para que seja definido o departamento de vendas, e acompanhar as funções determinadas dentro da sua estrutura.

A maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar a sua força de vendas. (KOTLER, 2009, p. 218).

O profissional que trabalha diretamente com esse produto: o frentista, que, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (Portal do trabalho e do emprego; 2013):

Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Registram entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Prestam serviços aos clientes, tais como: troca de mercadorias; abastecimento de veículos; aplicação de injeção e outros serviços correlatos. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

Considerado dentro de uma força de venda, o frentista também pode ser considerado um atendente-vendedor. Dito isso, será discorrido também sobre a visão do empregador a respeito do seu trabalho, a visão do frentista de si mesmo, e o passo para se tornar um diferencial na sua área de atuação, ressaltando a importância de treinamentos e modelos de recompensa.

A capacidade de comunicação pessoal para persuadir alguém, que é usada desde a mais tenra idade, desde a criança que convence os pais a lhe dar um

determinado brinquedo ou quando pede alguém em namoro, é justamente a comunicação eficaz, que é uma das chaves do sucesso na vida, seja na esfera profissional ou pessoal.

Com a pressão diária em que as organizações vivem e existe uma necessidade quase obrigada de se sobressair. Vender é uma arte, e por isso que muitos profissionais das mais diversas áreas, constantemente fazem cursos de vendas, pois a falta dessa habilidade pode por em desvantagem quem não tiver essa capacidade bem desenvolvida.

Focando no profissional de vendas, se busca saber o que estes são pagos para fazer? A mais óbvia resposta vem automaticamente: vender. Resta saber por que escolher a carreira de vendas. Futrell (2003) elenca em cinco razões, são elas: a grande variedade de empregos disponíveis nessa área, a liberdade de trabalhar por conta própria, o desafio de vender, a oportunidade de progresso dentro da empresa e a recompensa proveniente da carreira de vendas.

Segundo Cobra (2001), o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação. Dessas três bases, destacam-se o treinamento e motivação, já que são os fatores que conseguimos obter poder de influência de mudança rápida. O treinamento é dever do empregador para que na formação de sua força de vendas ele possa alinhar os pensamentos, as normas e os objetivos para que senão unânime chegue bem perto da maioria.

A motivação da força de vendas deve ser de forma contínua, clara e objetiva, de forma que todos possam participar e tenha facilidade de percepção do que a empresa deseja especialmente dele. De acordo com Las Casas (2010, p.110):

Portanto, para que um vendedor se mantenha motivado na empresa e não apenas em movimentação, a administração deve tomar certas providências para criar um clima organizacional favorável, evitando o baixo moral dos vendedores.

Este clima é essencial para que se promovam ações que fortaleçam a força de vendas e as ajude a conquistar seus objetivos.

Las Casas (2010) lista os quatro fatores principais que proporcionam motivação dos funcionários:

- Tarefas claras;
- Necessidade de realização;
- Remuneração com incentivos;
- Boa administração.

Ter o que se espera de cada colaborador é simples, a dificuldade é deixar bem claro para ele, no decorrer de todo seu período na empresa. A necessidade de se saber o que tem que ser feito trás consigo a satisfação de realizar e finalizar suas tarefas e com isso melhorar seu clima dentro da empresa, isso está ligado diretamente à necessidade de realização, de obtenção de resultados de saber que você está realizando algo e participando de um feito.

A remuneração diferenciada é básica para que se possa exigir mais do colaborador. Ao alcançar uma meta e receber incentivos extras por objetivos atingidos a empresa muda a rotina de trabalho tornando cada tarefa um desafio gostoso de superar criando uma forte ligação entre recompensa e esforço dispensado. E finalizando a boa administração demonstra que a empresa sabe o que quer, sabe como chegar e está preparada para fornecer o caminho e as ferramentas para se conseguir os objetivos. A liderança deve estar evidente e bem embasada para que os colaboradores sintam-se seguros de segui-la.

## 2.6 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Uma política de remuneração extra, baseada em atingimento de metas, é um ponto importante para que uma equipe de trabalho perceba uma valorização diferenciada em relação a empresa gestora. Há tempos que já foi percebida por diversas organizações a importância de se pagar valores, extra o salário, para se atingir impacto final nos resultados de vendas e produção.

No entanto, atualmente, essa preocupação existente entre a qualidade de serviço prestado e remuneração agregada ao salário, são pontos importantes que devem sempre ser levados em consideração. Segundo Nascimento (2001), um dos fatores em que consiste a eficiência de qualquer organização, seja de fins lucrativos ou não, é a administração racional do pessoal, o que envolve necessariamente o complexo e grave problema salarial, que exerce grande influência nos processos de produção, circulação, distribuição e consumo de riqueza.

É necessário deixar em aberto a negociação para que se obtenha o melhor de cada um dos lados. A remuneração tem que ser atrativa para o empregado como também tem que ser realizável para o empregador. De acordo com Paschoal (2001), a importância do salário pode ser analisada sob dois pontos de vista diferentes: o do colaborador e o da organização. Para o colaborador o salário significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

As empresas visam atender todas as necessidades dos seus empregados baseados na remuneração tradicional, algumas vezes negociada diretamente entre eles, em outros casos através, da intervenção de sindicatos de classe. Essa remuneração é geralmente chamada de funcional. Segundo Coopers; Lybrand (1996), essa remuneração é a mais utilizada pelas empresas, nomeada de remuneração funcional ou remuneração por cargo.

A possibilidade real de a remuneração poder atingir o objetivo de motivar é um ponto interessante em que se busca entender como utilizar, de forma sistemática, essa ferramenta dentro de uma organização. Envolver os colaboradores na busca pelo aumento dos resultados pode interferir no relacionamento entre ambos. Segundo Welsch (1983, p.52),

A participação tende a aumentar o grau de comprometimento do indivíduo; esse comprometimento aumenta a motivação do indivíduo; a motivação orientada para o trabalho tende a levar os administradores a trabalhar mais e com maior produtividade; e o trabalho mais árduo e produtivo dos administradores tende a contribuir para a prosperidade da empresa; portanto, a participação é boa.

Aumentar a produtividade visando aumento de lucratividade sem pensar numa forma de recompensar melhor os trabalhadores é visto de forma maldosa pela maioria dos empregados. Estes buscam obter uma remuneração mais condizente com seu trabalho e a forma de ligar essa premiação extra a um resultado diferenciado é adotado por muitas empresas do varejo e atacado.

Esta participação do empregado nos resultados deve ser bem dimensionada e de forma clara aberta a todos. Segundo Maximiano (1995, p.458), administração participativa é “uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”. Essas informações e decisões devem ser compartilhadas e de forma consensual serem debatidas e aceitas pela maioria.

As formas de se debater e chegar ao acordo comum pode variar, porém algumas empresas utilizam-se da prerrogativa de detentoras da palavra final e decidem de cima pra baixo sem deixar opção de escolha entre os liderados. Isso reflete bem a forma de comando escolhido pela empresa e também na forma como o resultado é conquistado.

Maximiano (1995, p.51) divide em dois modelos básicos de administração que influenciam nestas decisões: “O modelo diretivo usa predominantemente os atributos dos cargos, do poder da autoridade formal e a obediência, enquanto no modelo participativo predomina a liderança, a disciplina e a autonomia”.

Assim percebe-se que estas diferenças, do caminho em que são tomadas as decisões, devem ser encaminhadas para um acordo mutuo em que a participação do colaborador, nas metas, nas regras gerais e na forma de remuneração esteja condizente com a realidade da organização percebida pelo colaborador. É necessário que seja preponderante o debate e que a voz do colaborador tenha vez neste momento de coalizão em prol de um objetivo comum.

### 3. METODOLOGIA

É preciso se obter respostas claras em relação aos objetivos aqui listados. Não se pode simplesmente buscar uma informação sem estar orientado com o foco na visão da força de vendas. Obter essa informação pelos meios tradicionais e analisá-los nos capacitará a direcionar a problemática a uma solução viável.

Para Fachin (2003), método é a forma de se proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que dispõem em sistemas e traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista para alcançar um objetivo ao longo de um percurso.

#### 3.1. TIPO DA PESQUISA

Será utilizada a pesquisa descritiva para que se tenha levantado os pontos importantes para elucidar a questão de como os colaboradores enxergam, como se relacionam e o quanto eles esperam da organização nos itens como forma de remuneração e de reconhecimento.

A pesquisa descritiva procura conhecer e interpretar a realidade sem qualquer interferência para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Muitas das pesquisas de marketing realizadas são de caráter conclusivo descritivo (PERIN et al., 2000). Pode-se afirmar que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disso, ela pode se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais.

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Vieira (2002) acrescenta que normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas.

Como forma de melhor desenvolver este trabalho, foi realizado um estudo de caso, por considerarmos que o mesmo é colocado como sendo mais adequado para a pesquisa exploratória, e particularmente útil para a geração de hipóteses.

### 3.2. UNIVERSO

A pesquisa foi realizada com a força de vendas do posto revendedor de combustível escolhido para objeto deste estudo e já qualificado anteriormente. Todos responderam ao questionário sem qualquer imposição de forma livre, sendo uma pesquisa censitária onde a amostra pesquisada é igual ao universo total.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado um questionário semi-estruturado não disfarçado para entrevistar a força de vendas de forma a se coletar o numero de dados suficientes para obter o resultado pretendido. Foi utilizado o método da entrevista pessoal, bem como por observações no campo de vendas do posto, feitas por mim. Essas observações se fizeram necessárias para se comparar o clima organizacional proposto no questionário com o condizente na empresa.

De acordo com Gil (1991), os procedimentos mais usuais para a coleta de dados de um estudo de caso são a observação, a análise documental, a entrevista e a história de vida da empresa.

O questionário abordou como uma remuneração diferenciada e as políticas de vendas podem estimular a equipe. O foco também foi perceber quais pontos desta política de remuneração agradam a equipe e quais não agradam. Também se procurou saber o que pode-se fazer para conseguir a adesão de todos na aplicação de futuros programas relacionados ao tema.

O questionário teve 10 questões sendo 5 subjetivas e 5 objetivas. Nestas questões subjetivas buscou-se entender os sentimentos e percepções dos entrevistados sobre como as políticas de vendas e remuneração podem motivar a equipe. Buscou-se entender como as ferramentas de marketing podem ajudar nessa motivação

Nas questões subjetivas, procuramos saber o que eles entendiam sobre política de remuneração e se isso os incentivaria a buscar resultados e ainda, se teria influência no aspecto motivador da equipe.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados objetivos foram tratados e tabulados na planilha eletrônica Microsoft Excel 2010, de onde foram gerados gráficos que ilustraram os resultados obtidos. Os dados subjetivos foram analisados e interpretados qualitativamente, resultando em um processo descritivo. Nas questões objetivas foram tabulados em quais pontos diretos que se podem melhorar e quais focar nos objetivos específicos deste estudo.

O método quantitativo, segundo Richardson (1989) (*apud* LAKATOS; MARCONI, 2010), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O método qualitativo, por sua vez, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento entre outros.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado alcançado mostra a necessidade de se trabalhar com uma remuneração diferenciada e com a forma dessas políticas serem instaladas, direcionadas e divulgadas.

Após a pesquisa e as observações de campo pudemos entender as necessidades, anseios e assim instrumentar as ferramentas de marketing direcionadas a um programa de remuneração extra por atingimento de metas para que possamos agregar valor a um produto.

É importante ressaltar que os resultados obtidos confirmam os questionamentos iniciais da pesquisa e que utilizar a força de vendas, com política de remuneração diferenciada, pode sim ajudar a agregar valor a um produto.

Verificaram-se, em pesquisa realizada com os funcionários, as seguintes questões relevantes para se atingir o resultado desta análise, seguem as questões com a análise das respostas:

- 1. O que você entende por remuneração por resultado?** – Grande parte dos colaboradores entende como uma remuneração extra, possibilitando um ganho a mais. Verificou-se também o conhecimento de conceitos como produção a mais, resultados e metas. Isso é importante para se considerar a forma como se devem trabalhar as divulgações internas e não perder tempo conceituando temas dos treinamentos.
- 2. Você acha uma política de vendas que premia quem se destaca é adequada para a sua equipe? Por quê?** – O resultado geral mostrou que a equipe anseia por reconhecimento verbal e por remuneração por resultado. A palavra “valoriza” foi destaque nas respostas. As respostas mostraram o anseio por reconhecimento e por valorização de trabalho. Houve muitas citações à família, como forma de agregar força no resultado. Precisa-se abordar e direcionar o resultado conforme o colaborador possa melhorar seu ambiente familiar. Muito importante essa confirmação.

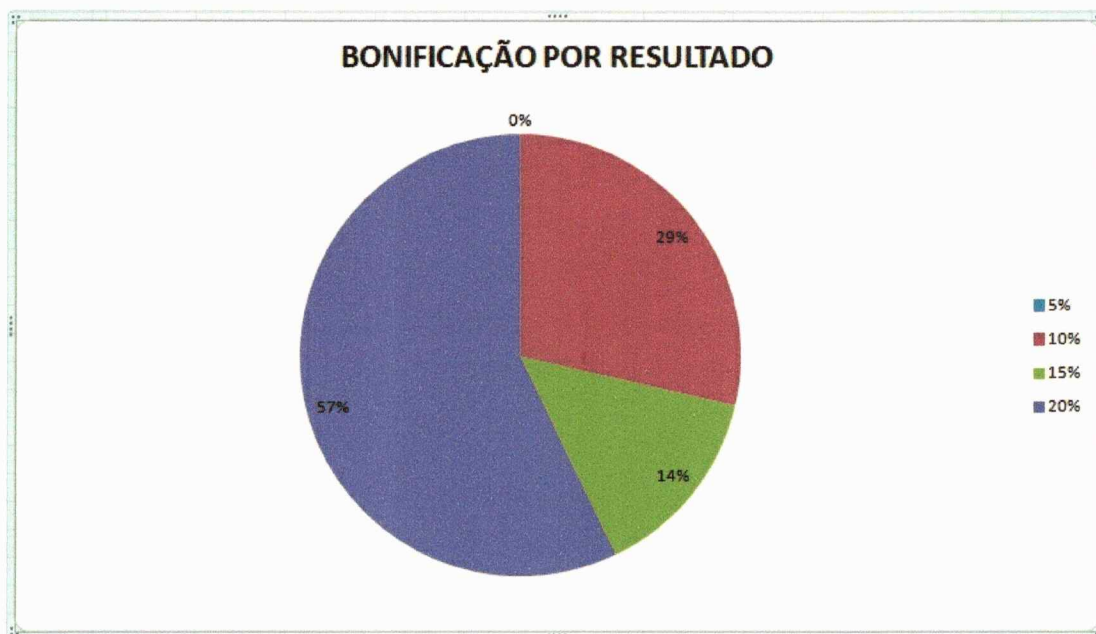
3. **O que você acha de não ganhar remuneração extra, caso o posto revendedor não atinja a meta estabelecida?** – Uma base importante para que se possa aplicar uma política de remuneração é que o posto revendedor consiga obter lucro, a partir dessa política, e assim repartir esse lucro com seus colaboradores. A maioria achou injusto só ganhar remuneração extra se a meta final for atingida, com isso, é importante se criar mecanismos que auxiliem para que este ponto possa ser corrigido.
4. **Você acredita que esta remuneração, acima do seu salário, é suficiente para te motivar? Explique o porquê?** – Nesta questão buscou-se avaliar se o quesito “dinheiro” seria a mola mestra ou se teria mais algum ponto a se abordar. Novamente ficou evidente a necessidade de serem valorizados, a constante dinheiro é importante, mas ficou muito claro que o fim, dessa remuneração extra, será a família, ele mesmo e a possibilidade de mudar de vida.
5. **Em sua opinião, qual seria a forma mais justa de remunerar por resultado?** – Complementando a questão anterior, verificou-se que eles querem, em sua maioria, que apenas o resultado individual seja levado em conta para a remuneração final. Isso, se não for bem trabalhado, pode colocar em risco qualquer programa de remuneração extra.

Esta primeira fase do questionário mostrou o caminho de como utilizar as ferramentas de marketing e endomarketing na capacitação, implementação, e divulgação de qualquer política remunerativa que vise aumento de vendas.

Mostrou, claramente, a necessidade de se preocupar mais com o trabalho em equipe. Ficou evidenciado nas respostas um clima muito individualizado o que leva a necessidade de tomar cuidado com as políticas de vendas escolhidas, utilizando uma mecânica de premiação que não deixe com que o trabalho individualizado seja premiado exclusivamente, mas sim ter ferramentas de integração e que possamos trabalhar o resultado conjunto.

Foi verificado também que a família exerce um papel fundamental no pensamento de crescimento e bem estar. Todos entendem de conceitos como crescer profissionalmente e anseiam mais valorização do trabalho deles e em grande parte ligam esse sucesso com o bem estar da família. A utilização do prêmio por resultado foi relacionado ao bem estar da família e também a forma mais prática de reconhecer um trabalho.

Nesta segunda fase de perguntas, questionou-se de forma objetiva para entender como essa premiação é melhor aceita e como eles podem se sentir mais valorizados. São cinco questões práticas que mostram o seguinte resultado:



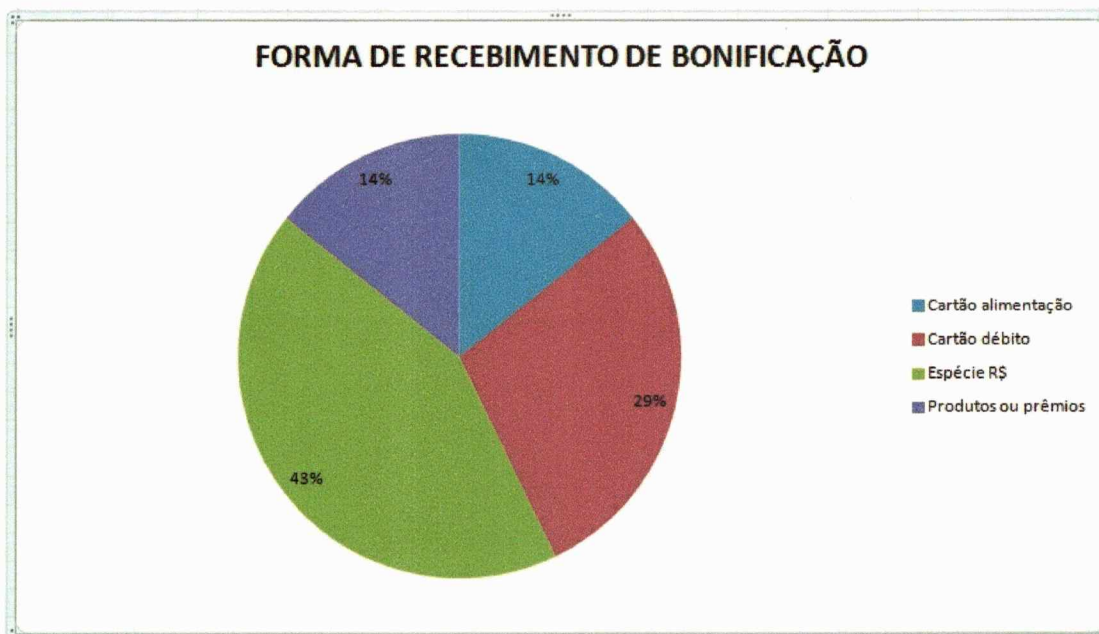
**Gráfico 1 – Bonificação por resultado**

**Fonte: Dados da pesquisa realizada em Junho de 2013**

Neste gráfico 01, buscou-se entender e mensurar a expectativa do valor a ser pago a mais pelo resultado do batimento das metas. Foram propostos os valores de 5% a 20% do valor do salário para remuneração extra.

Dos entrevistados, 57%, escolheram a remuneração máxima apresentada que pode chegar a 20% do salário. Em segundo lugar, 29% escolheu um valor mínimo de 10% em relação ao salário, enquanto 14% escolheu o percentual de 15% do salário como melhor valor para ser premiado por esforço. Nesta leitura identificou-se que, a maioria dos entrevistados entende que quanto maior o valor pago por remuneração extra, maior será a valorização percebida pelo esforço a mais por se atingir as metas da empresa.

Os percentuais seguintes mostram que quase 50% se satisfarão com valores menores que 20% do salário.



**Gráfico 2 – Forma de recebimento de Bonificação**  
**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em Junho de 2013

De acordo com o gráfico 2, foi identificada a melhor forma de se receber a premiação. Esta questão mostra que o valor em espécie é a forma mais aceita pelos colaboradores com 43% dos entrevistados. As demais opções tiveram percentuais abaixo do primeiro, porém foi a única questão objetiva que teve todas as alternativas votadas, o que mostra quão é importante essa determinação e talvez até mesclar com a forma de repassar o valor ganho.



**Gráfico 3 – Divulgação do resultado**  
**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em Junho de 2013

Como parte da primeira fase de perguntas, verifica-se no gráfico 3 a necessidade que os colaboradores têm de se sentirem valorizados. Aqui é importante entender como essa valorização se estende depois do valor recebido por resultado atingido. Procurou-se saber se existe a necessidade de reconhecimento pessoal junto à equipe e junto aos clientes.

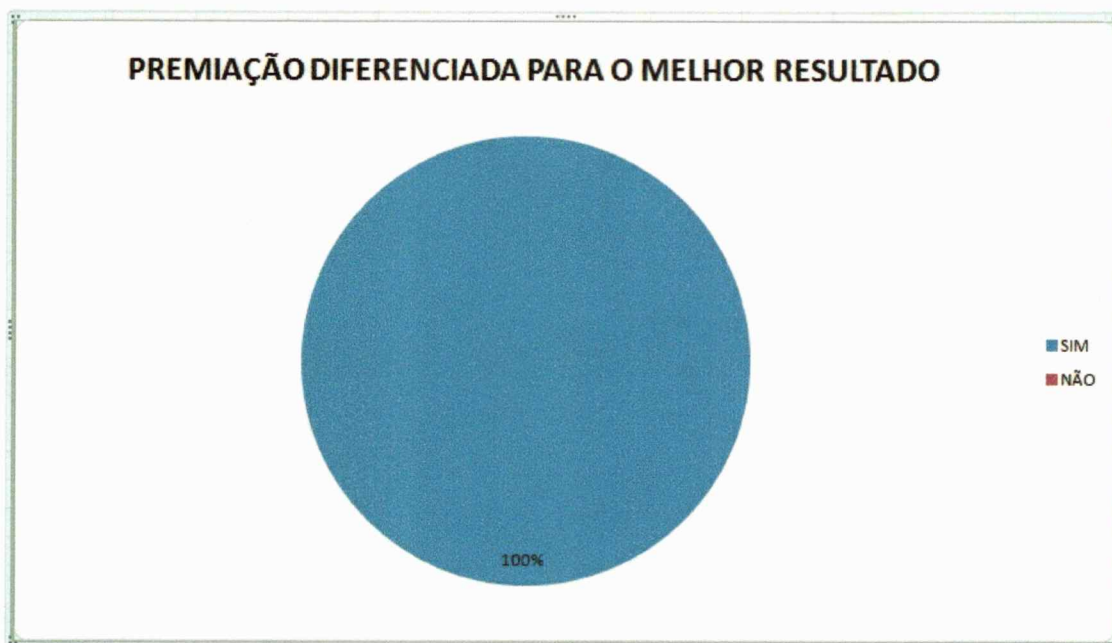
A maioria escolheu a divulgação interna, através da divulgação em reunião, com 43% das respostas e que todos da organização soubessem quem atingiu ou não a meta do mês. 29% escolheu o quadro de avisos, o que ainda corrobora com a necessidade de ser reconhecido perante a organização toda. 29% dos entrevistados escolheram a confraternização, neste ponto verifica-se a necessidade de se usufruir de algo além de reconhecimento, como desfrutar de ambiente descontraído para comemorar seus resultados.

Esse resultado confirma a percepção da primeira fase de perguntas em que eles anseiam por reconhecimento financeiro e verbal também perante toda a organização.



**Gráfico 4 – Divulgação do resultado para clientes**  
**Fonte: Dados da pesquisa realizada em Junho de 2013**

Esta questão apresentada no gráfico 4, tinha duas opções de escolha, apenas para entender se seria necessário divulgar aos clientes o resultado individual de cada um expandindo a possibilidade de reconhecimento da empresa para os clientes. A grande maioria, 71% achou desnecessário, enquanto 29% achou que deveriam ser expostos para os clientes seus resultados. Com isso conclui-se que o programa deve ser interno e as divulgações não podem exceder ao corpo funcional, de acordo com o desejo da maioria.



**Gráfico 5 – Premiação diferenciada para o melhor resultado**  
**Fonte: Dados da pesquisa realizada em Junho de 2013**

O objetivo desta questão, exposta no gráfico 5, é entender se esse ponto pode trazer uma competitividade sadia e não influenciar num processo de desmotivação. Na primeira fase, foi verificado que o individualismo perdurou nas questões e identificou-se a necessidade de trabalhar o coletivo.

A questão é entender se o funcionário vai receber bem o fato de um deles ganhar mais por ter tido o melhor resultado. Confirmando o argumento anterior, 100% escolheram a favor de uma remuneração diferenciada para o melhor resultado, mostrando um individualismo latente na equipe que deve ser melhor trabalhado. Se essa competição, entre os colaboradores for bem trabalhada a empresa poderá ter bons resultados.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 INSTRUMENTOS PROMOCIONAIS PARA A FORÇA DE VENDAS

- Treinamentos motivadores mensais;
- Bonificação por atingimento de resultado;
- Acompanhamento de resultado por período;

De acordo com os dados coletados, foi verificado que a empresa precisa bonificar, treinar e acompanhar a força de vendas para que se possa atingir o objetivo. Ao usar essas três ferramentas, poderá ser implementada uma política de vendas que contemple remuneração extra para todos da força de vendas e assim, com uma mecânica clara e objetiva, divulgar, orientar e acompanhar para que o resultado seja alcançado.

### 5.2 A FORÇA DO ENDOMARKETING

O endomarketing deve ser trabalhado no posto revendedor em duas vertentes:

- Divulgação da campanha de bonificação e de seus resultados
- Treinamentos motivacionais e de aprimoramento;

Em todos os momentos será mantida no quadro geral de avisos banners impressos informando a mecânica para alcance de resultado e a premiação, como forma de incentivar a equipe e para que estejam sempre em contato com a política de vendas. Será criado um farol de acompanhamento de metas que ajudará ao gerente a cobrar os resultados mantendo um clima amistoso e companheiro na equipe, mostrando onde a equipe está, onde precisa chegar e o que fazer para chegar lá.

Os treinamentos ajudarão a mostrar que a equipe podia chegar mais longe, exaltando o trabalho deles, utilizando a política de vendas como caminho a ser seguido e com a utilização de vídeos motivacionais, o gerente impulsionará a equipe a participar de todo o conjunto. Nas palestras, serão abordados temas importantes

como comportamento organizacional, companheirismo, como enfrentar desafios e as rejeições eventuais dos clientes.

### 5.3 A VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Outro objetivo a ser atingido é a valorização do funcionário. E não só a remuneração financeira, mas a percepção dele de que está sendo importante na força de vendas e que está ajudando todo o corpo, fazendo parte de algo significativo.

Verificou-se que quase 100% dos entrevistados disseram gostar de um programa de bonificação e mais de 50% espera ser premiado com uma remuneração extra por atingimento de meta, porém não gostaram da ideia de só ganhar se o posto revendedor bater a meta geral.

Por isso será incluída na política de vendas uma possibilidade do frentista ganhar sua bonificação, mesmo em caso de todos não conseguirem, mantendo o trabalho em conjunto, mas blindando o esforço individual de cada um deles. A percepção clara no clima organizacional de que a maioria se sente prestigiado e animado na possibilidade de aumentar sua renda, deixa clara a necessidade de se implementar um programa de bonificação por atingimento de meta.

O posto revendedor, por sua vez, terá suas vendas aumentadas e a margem bruta ampliada consideravelmente, para que o sentimento de sucesso seja mutuo entre a empresa e os funcionários.

Identificou-se que, além dos resultados financeiros a se alcançar, é necessário demonstrar à força de vendas, que a empresa partilha de seus lucros com seus colaboradores e assim se consiga manter um bom clima organizacional preponderante.

### 5.4 CONCLUSÕES

Verificou-se que a valorização do funcionário com uma política remunerativa, treinamentos constantes para aprimoramento da equipe de vendas e uma comunicação interna eficaz e clara podem contribuir para um clima organizacional

favorável e propício a se utilizar a força de vendas como um instrumento de agregar valor a um produto na percepção do cliente.

A constante motivação e a certeza de que seu trabalho será gratificado a cada esforço despendido a mais é um caminho certo a se traçar e desenvolver como ferramenta de controle de clima organizacional que se pode refletir no produto final que é a venda da gasolina aditivada a um preço maior que a gasolina comum. Se a força de vendas enxerga essa diferença, está treinada e preparada para oferecer esse produto e ainda mais motivada a melhorar sua condição remunerativa com o aumento das vendas não tem como não se alcançar esse objetivo.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES

Durante o processo de coleta desses dados e realização desses trabalhos, tivemos a oportunidade de implementar uma política de vendas voltada para a remuneração por resultado. Aplicar os conceitos aqui estabelecidos e comprovar a eficácia das ferramentas utilizadas para agregar valor a um produto utilizando, treinando, capacitando e motivando a força de vendas.

Foi realizado um aumento no preço da gasolina aditivada para que pudéssemos iniciar o controle de vendas desde o início e diferenciar da gasolina comum. No mês de abril de 2013 a gasolina aditivada passou a custar 0,10 (dez) centavos mais caro que a gasolina comum. Em um primeiro momento as vendas diárias cresceram em 50 litros. Aumentando assim a receita. Com apenas o aumento do preço o consumidor já conseguiu enxergar valor no produto por ser mais caro que a opção comum.

Então foi criada a seguinte política de vendas:

- Treinar a equipe para que possam entender os efeitos e benefícios da gasolina aditivada e como apresentar isso para o cliente.
- Bonificar os frentistas de acordo com as vendas de forma que sua produtividade, junto com o de todo grupo, possam remunerar de forma satisfatória;
- Apresentar o plano de divisão da receita gerada e como será repartida de forma a manter o programa ativo e remunerativo.

Essa receita gerada com o aumento do preço da gasolina aditivada em 0,10 centavos de real será dividida da seguinte forma:

- 0,020 (dois) centavos por litro para o frentista que realizasse o abastecimento.
- 0,010 (hum) centavo para o posto gastar com material de divulgação
- 0,015 (hum e meio) centavos de acréscimo no preço para a distribuidora.
- 0,050 (cinco centavos) centavos para o aumento de receita líquida.

Verificou-se na pesquisa feita com os colaboradores, de forma espontânea e não obrigatória, que a maioria deles anseia por remuneração por resultado. Eles compreendem que a remuneração por bonificação necessita de resultado atingido e todos anseiam por uma renda extra para melhorar de vida e poder dar mais conforto a família.

Implementou-se um ciclo de treinamentos repetitivos, para que se pudessem reciclar o atendimento e assim exigir mais resultado da equipe além de equiparar o nível de conhecimentos e padrões de atendimento da força de vendas do posto revendedor.

Um ponto importante é que as metas foram criadas em dois tipos. As metas individuais e a meta coletiva. A meta coletiva é a primordial para que as metas individuais atingidas possam ser pagas.

“Para que o frentista possa ganhar a bonificação de 0,02 centavos para cada litro de gasolina aditivada vendida, é necessário que o posto, como um todo bata sua meta geral, está é a soma de todas as metas individuais.” (Roberto James – Treinamento de frentistas)

Com isso evitou-se que a equipe se acomode em suas metas individuais e assim se pensa mais no coletivo. Além de não haver a possibilidade de “escora” entre os membros da equipe, já que a meta total tem que ser atingida. Ao decorrer da implantação alteramos essa regra utilizando a seguinte alteração:

“Caso o posto não atinja sua meta geral de venda de gasolina aditivada e o frentista que atingiu a meta individual que não quer ser prejudicado, este tem que atingir uma venda superior a 30% de sua meta individual estabelecida e assim neste caso ele não vai depender da meta geral, já ficando elegível a bonificação.” (Roberto James – Treinamento de frentistas)

Foi detectado que alguns frentistas por notarem, no meio do mês, que não conseguiriam bater sua meta, deixavam de lutar para vender e assim, propositadamente, evitar que seus companheiros ganhassem a bonificação.

Foi feito um levantamento antes da implementação do programa de bonificação no posto revendedor e identificamos que o posto vendia, em média, 211 litros de gasolina aditivada por dia, em detrimento de 2.093 litros de gasolina comum. Verificamos que do total de gasolina vendida (gasolina aditivada mais a gasolina comum), a gasolina aditivada representava 9% de toda gasolina comercializada no posto revendedor e ainda assim com o preço de 0,01 centavo de diferença da gasolina comum, e em alguns casos em preço igual ao da gasolina comum.

Na primeira semana de implantação, iniciamos com o aumento do preço para diferenciar. A venda média de gasolina aditivada manteve-se na média vendida com um leve aumento para 260 litros por dia. Neste ato já vemos que a diferenciação do preço trouxe ao consumidor a percepção de que o produto com preço diferenciado é melhor que o comum.

### 5.5.1 RESULTADOS

A margem da gasolina aditivada, antes do aumento era de 0,32 (trinta e dois) centavos por litro.

A margem da gasolina aditivada, depois do aumento, foi para 0,42 (quarenta e dois) centavos por litro.

Considerando o aporte de 0,015 (um centavo e meio) para a distribuidora, sem contar com o programa de bonificação nos verifica-se que:

Receita com gasolina aditivada antes: 0,32 (trinta e dois centavos) x 210L (duzentos e dez litros) = R\$ 67,20

Receita com gasolina aditivada depois: 0,42 (quarenta e dois centavos) x 260L (duzentos e sessenta litros) = R\$ 109,20

Houve um aumento na receita bruta, mostrando que a percepção com a diferença de preço já agregou valor ao produto, comercializado antes de preço igual a gasolina comum. Até este momento, a única ação foi aumentar e diferenciar os dois produtos somente através do preço. Um aumento de 62% na receita bruta. Excelente resultado.

Um dos pontos que foi passado em treinamento para os frentistas era de argumentar com o cliente e fazer as contas com ele.

“Faça as contas com o cliente:

Senhor, a gasolina aditivada custa apenas 0,10 centavos por litro. O senhor vai abastecer (por exemplo) 30 litros. O aditivo no tanque do seu carro vai custar R\$ 3,00 (três reais). Como o senhor pode ver o posto não tem nenhum aditivo nesse valor à venda aqui. Estou oferecendo qualidade por um menor preço.

“O senhor vai levar mais qualidade e vida útil pro seu motor e ainda mais por uma pequena diferença.”

Quando se iniciaram os treinamentos da equipe, deu-se início à divulgação do programa de bonificação, assim como seu acompanhamento, chegou-se então, ao final do primeiro mês a venda, no mês de maio de 2013, média de 466 litros de gasolina aditivada por dia.

Analisando agora o comparativo das receitas antes e depois da implantação da política de vendas, comparando o antes e o depois, percebe-se que:

Receita com gasolina aditivada antes: 0,32 (trinta e dois centavos) x 210L (duzentos e dez litros) = R\$ 67,20 (sessenta e sete reais e vinte centavos)

Receita com gasolina aditivada depois: 0,42 (quarenta e dois centavos) x 481L (quatrocentos e oitenta e um litros) = R\$ 202,02 (duzentos e dois reais e dois centavos)