
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**ENTRE METAS E DESAFIOS: meios e técnicas de treinamento e motivação para
profissionais na área de vendas**

***BETWEEN GOALS AND CHALLENGES: training and motivation methods and
techniques for sales professionals***

Alana Paula de Nóbile Mômô - alanamomo@gmail.com

Ana Carolina Miranda Peres - anamiirandacarolina@gmail.com

Ana Gabriela Baffa Ciccone - ladygabi.gabi17@gmail.com

Carlos Augusto de Souza Santos - 25122.000abc@gmail.com

Emanuely Cristine Mendes - manualana1234@gmail.com

Maria de Souza Lima. - mariallima.mary@gmail.com

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara - São Paulo- Brasil.

Antônio Claudio Gonçalves da Silva - antonio.silva07@cps.sp.gov.br

Gabriela Messias da Silva - gabriela.silva02@cps.sp.gov.br

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara - São Paulo - Brasil.

RESUMO

O objetivo principal do artigo empreendido visa compreender o motivo pelo qual o setor de vendas vem demonstrando uma mão de obra desqualificada e escassa, contendo cada vez menos profissionais motivados para vender. Para compreender as causas desta escassez, seis critérios foram utilizados para a análise: a importância estratégica e compreensão do setor de vendas, a escassez de profissionais qualificados na área, o despreparo dos vendedores e a necessidade de treinamento, conceitos e evolução das técnicas de treinamento em vendas, motivações no ambiente de vendas e a relação entre treinamento, motivação e resultados organizacionais. Para viabilizar uma perspectiva ampla dos tópicos citados acima, foram empreendidas pesquisas com o embasamento teórico de documentários, artigos, filmes, livros, questionários e entrevistas com autoridades da área. Os resultados levantados demonstraram muitas falhas nas partes estruturais e de treinamento, por não priorizarem uma jornada de crescimento através de treinamentos iniciais e seleções de funcionários sem experiência. Instituições prestadoras de serviços adquirem colaboradores despreparados, vendedores desatualizados, que não se mostram comprometidos para vender, e superiores que não sabem como motivar, incentivar e gerenciar seus colegas nos setores em que atuam. Como também, apresentam clientes insatisfeitos pelo atendimento que lhes é dirigido, onde suas necessidades não são ouvidas, falta

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

agilidade nas interações entre clientes e vendedores, muitas vezes são mal recebidos, não se sentem à vontade para olhar os produtos e sofrem pressão para levar uma determinada opção da loja. Em suma, para que a situação apresentada possa sofrer uma mudança significativa e positiva, as empresas devem mudar sua logística, seleção, critérios, motivação, treinamentos e organização. Essas mudanças tornarão viável a contratação dos colaboradores certos, possibilitando treinamentos mais atualizados, que resultam na construção de uma carreira bem fundamentada na instituição, com gerentes habilidosos para guiar seus setores, benefícios que valorizam e incentivam os funcionários, motivando o progresso do vendedor.

Palavras-chave: Vendas. Motivação. Treinamento. Gestão estratégica. Técnicas de venda.

ABSTRACT

The main goal of the article undertaken is to understand why the sales department has been demonstrating a not qualified labor and scarcity of labor, generating less motivated sales people to sell. In order to understand the causes of the shortage of labor, six criteria's were used for the analysis: the strategic importance and understanding of the sales department, the shortage of qualified professionals, the shortage of prepared sales people and the need for training and evolution of sales training techniques, motivations within the sales environment, and the relationship between training, motivation, and organizational results. To provide a better perspective of the topics mentioned above, research was based on documentaries, articles, films, books, questionnaires, and interviews with experts in the field. The obtained results revealed many failures in the structural and training aspects, mainly because organizations failed to prioritize a growth journey through initial training programs and the recruitment of inexperienced employees. institutions that provide services hire unprepared employees, outdated salespeople who do not demonstrate commitment to selling, and supervisors who do not know how to motivate, encourage, and manage their colleagues within the sectors in which they operate. In addition, customers often feel not satisfied with the service they received, as their needs are not heard, interactions between customers and salespeople lack of agility, they are frequently poorly received, not feeling comfortable browsing products, are pressured into purchasing a specific option from the store. In order for the presented situation to undergo a major significant change and positive change, companies must improve their logistics, recruitment processes, criteria, motivation strategies, training programs, and organizational structure. These changes will make it possible to hire the right employees, provide more updated training, wich result in building a career, with skilled managers capable of guiding their sections and benefits that value and encourage employees by motivating the sale people professional growth.

Keywords: Sales. Motivation. Training. Strategic. Management. Sales techniques.

1 INTRODUÇÃO

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

O tema escolhido para ser abordado nessa pesquisa gira em torno das técnicas de vendas, pois, o ambiente corporativo contemporâneo é caracterizado pela alta competitividade e pela necessidade constante de adaptação às mudanças do mercado. No setor de vendas, essa realidade é ainda mais evidente, pois os resultados dependem diretamente da performance, da motivação e do preparo técnico dos profissionais. Diante desse cenário, compreender os meios e as técnicas de treinamento e motivação que contribuem para o desenvolvimento dos vendedores, torna-se essencial para o sucesso organizacional. (Ortega, 2008).

Segundo Ortega (2008), o sucesso em vendas é resultado da combinação entre atitude, conhecimento e ação. O autor destaca que vendedores de alta performance são aqueles que compreendem a importância do autodesenvolvimento, da disciplina e do entusiasmo no exercício da profissão. Assim, o treinamento contínuo e a aplicação de estratégias motivacionais adequadas não apenas aprimoram as competências individuais, mas também fortalecem o engajamento coletivo e o comprometimento com as metas de vendas.

“O otimista acha que vai dar certo. O entusiasta faz com que dê certo.” (Gretz, 2024, s/n). O mesmo autor ainda afirma que a arte de ouvir é um tema recorrente, destacando a importância de ouvir o cliente para entender suas necessidades e expectativas.

Essa visão positiva é fundamental para manter a motivação diante das adversidades e para alcançar resultados sustentáveis ao longo do tempo. Nesse sentido, cabe às organizações investir em programas de capacitação que aliem o desenvolvimento técnico ao estímulo emocional, criando condições para que cada colaborador possa exercer todo o seu potencial.

Seguindo este conceito, surge a seguinte problemática: como fazer para que o vendedor tenha motivação e melhore seu desempenho, trazendo resultados positivos para o faturamento da empresa?

Dessa forma, o objetivo é: entender os principais meios e técnicas de treinamento e motivação aplicados aos profissionais da área de vendas, ressaltando sua importância frente aos desafios do mercado atual. Especificamente, busca-se compreender de que forma o equilíbrio entre metas e desafios pode contribuir para o alcance de resultados, abordar o despreparo dos vendedores, a falta de treinamento, a compreensão das relações entre custos e perdas sem que a meta seja comprometida, a administração do financeiro da empresa e a falta de mão de obra neste segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o tema de vendas e sucesso comercial, tomamos como referência central a obra de Marcelo Ortega (2008), em *Sucesso em Vendas: 7 fundamentos para o sucesso*, que delineia estratégias práticas baseadas em sete pilares operacionais. Ortega (2008) foca na aplicação imediata de técnicas para otimização de resultados.

Nesse sentido, para enriquecer a profundidade conceitual, esta fundamentação se expande para além da literatura técnica de mercado, incorporando livros de autores clássicos da gestão comercial, artigos científicos recentes que abordam a psicologia do consumidor e a influência das tecnologias digitais no closing de vendas, e, quando aplicável, teses e dissertações que investigaram a eficácia de metodologias específicas em contextos brasileiros.

Essa perspectiva dialoga com a integração dessas múltiplas fontes — desde manuais práticos como o de Ortega (2008) até pesquisas acadêmicas mais formais — garante que a análise não se restrinja a uma única visão, mas sim se estabeleça em um campo de conhecimento multidisciplinar e atualizado.

2.1 O setor de vendas e sua importância estratégica nas organizações

A gestão estratégica e organizacional oferecem uma visão integrada e essencial para o sucesso e a sustentabilidade empresarial, explorada em diversos setores e contextos. Segundo Drudi, Bardini e Watanabe (2018), as organizações exponenciais utilizam práticas inovadoras centradas no usuário, buscando relacionar essas práticas com modelos de negócio que oportunizam o crescimento exponencial. De fato, "organizações que crescem de forma proeminente e em reduzido espaço de tempo, sendo alavancadas por meio de inovação tecnológica e de processos ágeis centrados nos usuários, são estudadas nesta pesquisa" (Drudi; Bardini; Watanabe, 2018, p. 25). Enquanto isso, o segundo volume foca nas táticas e ferramentas essenciais para a área comercial, com ênfase em vendas, distribuição e logística, destacando a importância de um bom vendedor e de um líder capaz de motivar e gerenciar sua equipe.

A estratégia de vendas e a otimização da distribuição logística são pilares fundamentais para o sucesso e a competitividade de qualquer organização no cenário atual. Nesse contexto,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

a implementação eficaz de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) desempenha um papel crucial, permitindo às empresas entenderem melhor seus clientes, personalizarem suas abordagens e, conseqüentemente, aprimorarem suas estratégias de vendas e a eficiência de sua cadeia de suprimentos. A evolução histórica das práticas de gestão e a revolução industrial trouxeram avanços significativos que moldaram a forma como as empresas interagem com seus clientes e gerenciam suas operações logísticas (Sousa; Rila *apud* Bryto et al., 2012).

Conforme abordado por Sousa e Rila (2015), a adoção de um CRM transcende a mera tecnologia, representando uma filosofia de gestão centrada no cliente. Eles enfatizam que "O CRM é essencial para gerenciar e otimizar todas as interações e relacionamentos de uma empresa com seus clientes atuais e potenciais, buscando maximizar o valor ao longo do ciclo de vida do cliente." (Sousa; Rila, 2015, p. 45). Essa abordagem estratégica, fundamentada por eles, permite não só aprimorar a tomada de decisões empresariais, mas também otimizar a gestão da cadeia de suprimentos através de uma visão integrada do cliente.

2.2 A escassez de profissionais qualificados na área de vendas

A escassez de profissionais qualificados na área de vendas, embora pareça, não é recente. Empresas se queixam de falta de mão de obra há tempos, entretanto, esse cenário se intensificou após a pandemia COVID-19, onde os trabalhadores precisaram se integrar a novas ideias e modelos de serviço para se manterem ativos no mercado de trabalho.

Segundo o SGV "Os efeitos da pandemia intensificaram a dificuldade das empresas em encontrar profissionais com as competências exigidas pelo novo cenário econômico."

No cenário atual, com a chegada da Inteligência Artificial na sociedade, e sua integração no cotidiano da população, novas habilidades são exigidas dos profissionais, e os mesmos, por falta de experiência, acabam tornando-se obsoletos profissionalmente, ocasionando, também, em uma escassez não apenas na mão de obra, mas também na qualificação profissional.

Diante dos diversos fatores que ocasionam nessa escassez retratada, podemos incluir a falta de qualificação, e interesse dos profissionais que ocupam grandes cargos nas empresas, como o de gerente, por exemplo.

O despreparo do líder da equipe gera um descontentamento da parte dos vendedores,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

que não tem o agente motivador necessário.

No livro de Mike Weinberg, o autor aborda a escassez de profissionais qualificados na área de vendas, não apenas um problema com a falta de pessoas, mas também como um problema estrutural, e na falha da cultura de busca da empresa.

"A maior parte das equipes de vendas sofre porque os gestores aceitam a mediocridade e não têm um processo contínuo de recrutamento. Você não pode esperar a vaga abrir para procurar um talento; em vendas, a busca por profissionais qualificados deve ser um estilo de vida, não um evento de RH."

Em suma, seria significativo ressaltar que a constante mudança e necessidades do mercado exige demasiadamente mais dos profissionais, que por incontáveis fatores, não conseguem se adequar aos novos modelos de trabalho, optando por outras áreas.

2.3 O despreparo dos vendedores e a necessidade de treinamento

A profissão de vendedor é uma das mais antigas e conhecidas do mundo e acreditava-se que vender era apenas entregar o produto ou serviço que o cliente solicitava. Classificada como uma profissão fácil e sem muitas habilidades, um vendedor era praticamente um "tirador de pedidos." Porém, a era industrial gerou muitos empregos, estabilidade financeira ao longo dos anos e, em meados das décadas de 1980 e 1990, uma onda de consumo tomou conta da população mundial. Com a economia em crescimento, o setor mais promissor era o varejo. A população acreditava que consumir trazia satisfação, conforto e status. Muitas vezes, não comprava por necessidade e sim para sentir a emoção de adquirir um novo produto. Godin (2019) nos dá um entendimento sobre a pessoa não querer o que você faz e sim como você a fará se sentir, uma vez que a venda em si pode transmutar um sentimento de ansiedade para euforia e a sensação de alegria. Ele explica que as pessoas não compram apenas o produto em si — elas compram o resultado, o sentimento ou a transformação que ele proporciona, como status, pertencimento, segurança ou satisfação.

Devido à grande demanda de clientes consumindo e, também à grande concorrência, os vendedores tiveram que se adaptar e buscar novas formas de executar a venda, dedicando muito tempo em conhecimento do produto, aprendendo habilidades de comunicação, iniciando assim, estratégias de vendas por telefone (telemarketing), viabilizando a abrangência geográfica, uma

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

vez que não era preciso fazer visitas pessoalmente (porta em porta), buscando vender mais e mais rápido. Este tempo foi o auge do consumo via telemarketing. A ideia era otimizar o tempo de resposta entre a prospecção e a venda, para não perder tempo e nem ter dualidade nas funções do vendedor, pois “fazer uma coisa bem feita já é difícil, duas então nem se fala.” (Benchimol *apud* Filgueiras, 2019, p. 233).

A partir dos anos 2000, com a evolução da tecnologia e grande concorrência, prender a atenção do cliente virou um desafio constante, pois o mesmo adquiriu mais expertise em consumo e tinha o poder de decisão nas mãos. Iniciava a Era do Cliente. Neste contexto, os vendedores tiveram que se desdobrar, estudar muitas técnicas e se preparar para derrubar quaisquer objeções que seus clientes apresentavam, para assim conseguir driblar a concorrência e fechar a venda. Foi assim que surgiu a necessidade de entender o cliente, fazendo perguntas assertivas, estudando estratégias baseadas no indivíduo, certificando que determinado cliente necessitava de determinado produto. As empresas investiam valores expressivos em treinamentos para que seus vendedores estivessem preparados e alinhados às metas de vendas, passando a ter domínio da responsabilidade em formar vendedores de elite.

Em meados da década de 2010, devido à grandes crises econômicas, os empregadores, na grande maioria, se isentaram de investir em treinamentos, uma vez que dedicavam recursos para capacitar e treinar seus vendedores e muitos deles debandavam para a concorrência, buscando um comissionamento maior. “O dinheiro é o meio pelo qual se avalia o sucesso terreno.” (Clarson, 2021, p.13).

No entanto, devido à alta pressão em vender e atingir metas cada vez mais altas, muitos vendedores acabaram desmotivados e perdendo o prazer da venda. O valor da comissão já não era mais o fator decisivo para que o vendedor almejasse vender mais e a profissão de vendedor se tornou uma das cinco profissões mais afetadas pelo cansaço físico e mental (Burnout).

Assim surge um novo desafio: abordar o despreparo dos vendedores e a falta de treinamento.

Atitude é a palavra-chave, é a mais importante para lidar com a falta de motivação e despreparo da equipe de vendas. São as atitudes que determinam e reforçam o conhecimento, trilhando o caminho das boas ideias para os melhores resultados. “Os motivados enxergam oportunidades nas dificuldades... As desmotivadas enxergam dificuldade nas oportunidades! Os motivados fazem... Os desmotivados reclamam.” (Regina, 2017, p. 4). Não basta mais o

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

empregador investir em treinamento e esperar que o vendedor esteja pronto para atingir todas as metas. É preciso identificar o que o motiva, o que faz o vendedor acordar cedo e dedicar o seu tempo de trabalho para realizar vendas e alcançar seus objetivos. O essencial é tratar cada vendedor como um indivíduo, com singularidade e fazer dele uma máquina de vender. Cabe ao líder, transformar pessoas comuns em vendedores extraordinários, extraíndo o melhor de cada um, trazendo foco para manter o vendedor motivado e feliz em seu ambiente, para assim conseguir cumprir as metas e objetivos profissionais, trazendo longevidade para si e para a empresa.

2.4 Conceitos e evolução das técnicas de treinamento em vendas

O treinamento de vendas, indubitavelmente, sofreu uma grande evolução ao longo dos séculos. Isso se reflete na maneira como nos tempos atuais estes ensinamentos são passados adiante.

A fim de analisar as mudanças dessa área, pode-se observar os comportamentos e técnicas dos vendedores em outras décadas longínquas. O primeiro exemplo se instala no documentário gigantes do Brasil, em especial na trama de Francesco Matarrazzo, revelando as mudanças nas técnicas de vendas desde 1881 até 2026.

De acordo com Walter (2020) observando especificamente o enredo deste protagonista ao perder 2 toneladas de banha de porco vindo para o Brasil, o italiano Matarrazzo, se viu forçado a buscar outro meio de sustento, e o encontrou na profissão de mascate, vendedor de vários itens utilitários.

Estas vendas eram feitas de porta em porta, onde o comerciante levava suas mercadorias para mostrar fisicamente aos potenciais clientes, podendo conter uma variedade de produtos.

Segundo Walter (2020) Matarrazzo era um vendedor extremamente sedutor, que conhecia a realidade dos seus consumidores por atravessar situações semelhantes a eles todos os dias.

Em virtude destas informações analisadas, se conclui que algumas das técnicas de vendas do século XIX consistiam em: construir boas relações com os clientes; entender profundamente suas necessidades; mostrar soluções práticas e palpáveis fisicamente; ter boas habilidades de percepção e boa oratória. E que os meios necessários para executar este tipo de

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

venda eram longas caminhadas visitando diversas residências para oferecer um produto ou serviço. Ou seja, não havia um treinamento propriamente dito, o indivíduo aprendia por fora e dependia de suas habilidades para vender.

Este mesmo padrão, ocorre no segundo exemplo desta análise, no filme Door to Door, de 2002 dirigido por Steven Schachter, retratando a década de 1955 em Portland, na cidade de Oregon. Neste filme é mostrada a realidade de Bill Porter, um homem com paralisia cerebral, que está iniciando na carreira de vendas, ele passa a forte mensagem de persistência e paciência na área.

É notório que algumas técnicas de venda mudaram, como levar panfletos, gráficos e catálogos ao invés dos produtos físicos na hora de executar uma venda, diferente dos mascates, que levavam seus produtos para mostrar ao cliente. Em 1955 se tem mais facilidade e praticidade nas vendas.

Nesse sentido como coloca Gitomer (2005, p.10)

Antes, usavam-se ternos esportes e calças largas. Ainda dependemos das roupas, mas a moda mudou. O mesmo acontece com as vendas. Devemos mudar a maneira de vender, ou não venderemos o suficiente para equilibrar os custos, muito menos para cumprir nossas metas e realizar nossos sonhos.

Porém, tirando esta novidade, o vendedor ainda depende muito de suas próprias habilidades. Como Matarrazzo, ainda não há um treinamento para o vendedor iniciante, tem de se descobrir como fazer suas vendas sozinho.

Em 1990, este cenário começa a mudar drasticamente, e uma grande prova da evolução das técnicas de vendas está no livro A bíblia de vendas, de Jeffrey Gitomer, 2005, uma referência na compreensão das bases necessárias para ser um bom vendedor e fazer boas vendas.

Segundo Gitomer (2005), a recessão da década de 1990 forçou mudanças no processo de vendas, o que acarretou mudanças muito benéficas pra a área. Agora para ter sucesso profissional, você deve ser capaz de vender duas vezes a alguém, ou a um cliente que fará de tudo para recomendá-lo a outro.

Em seu livro, além dos ensinamentos nos treinamentos de vendas das empresas, ele ressalta a importância de estudar por fora, e, reforça a importância da disciplina e persistência para aprender as bases de vendas e implementá-las em sua vida, antes de vender e aprender

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

técnicas da área.

“O representante de vendas que você pensava ter esse talento nato desenvolveu a custo os traços e as características necessárias, e depois foi aprender e aplicar a ciência de vender.” (Gitomer, 2005, p. 33).

Ele coloca que, em primeiro lugar, um vendedor deve ter uma atitude positiva, ou seja, trabalhar sua persistência, a forma que vê a vida, que a vive e os conteúdos que consome. Estes fatores afetam o desempenho na hora de executar uma venda, eles afetam diretamente a determinação. Sem os hábitos corretos, bons estímulos, bons conteúdos e o esforço em desenvolver as qualidades corretas dificilmente um representante de vendas terá o crescimento adequado.

“Os melhores vendedores são aqueles que têm a melhor atitude, que mais conhecem o produto e que oferecem o melhor atendimento.” (Gitomer, 2005, p. 11).

Para aprimorar esse lado, o vendedor precisaria saber reconhecer suas pequenas conquistas, ter metas de curto, médio e longo prazo para a sua vida. Jeffrey aconselha-os a usar a técnica dos post-its para verem e se comprometerem a cumprir suas metas, obtendo mais disciplina. Como também ressalta a importância de uma preparação e bons estudos antes de entrar em contato com um cliente em potencial.

De acordo com Vieira (2018) o segredo para se obter grandes realizações está na capacidade de estabelecer conexões positivas com o outro.

Logo o vendedor deve conhecer o perfil de seus clientes, os detalhes dos seus produtos ou serviço, deve listar e praticar: perguntas efetivas, quebra e identificação por trás de objeções, declarações de força, perguntas abertas, perguntas fechadas, o humor, a resistência ao não, criar confiança, técnicas de fechamento e sempre estar informado de novas metodologias emergentes no mercado, para nunca ficar para trás.

Afinal segundo Gitomer (2005) uma venda é feita com mais facilidade, quando as reais necessidades do cliente em potencial são identificadas, e se harmonizam com suas preocupações.

Porém, o ápice da evolução nas técnicas de vendas se instaura no século 21, além dos treinamentos oferecidos nas empresas, o representante de vendas também pode estudar por meio de livros e cursos online, tendo praticidade e agilidade no dia a dia para consumir informação de onde estiver.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Dentre estas novas técnicas temos a descoberta por meio dos estudos do cérebro humano, desenvolvidos da neurociência e demonstrados no livro Neurovendas uma exploração mais profunda das camadas do nosso cérebro. Estas são divididas em 3: o primitivo, o emocional e o novo. O primeiro ainda contendo nossos instintos primitivos de sobrevivência, alertando do perigo eminente. O segundo é responsável por nossas reações espontâneas, ela influencia o cérebro racional, de forma inconsciente. E o terceiro é a parte racional, que analisa dados concretos para tomar decisões.

Segundo Hazeldine (2019, p. 66), somos conscientes de apenas 5% da nossa atividade cognitiva e os outros 95% ficam por conta do subconsciente, o que é a maior parte do pensamento humano, que influencia na hora da compra.

Descobrir como o cérebro funciona é possível desenvolver um direcionamento melhor ao conduzir o cliente.

Como afirma Hazeldine (2019, p. 27), ao persuadir e ajudar as pessoas de forma ética a tomar decisões que realmente possam beneficiá-las, o vendedor terá uma base sólida para construir suas futuras vendas.

Também são apresentados estudos de perfis comportamentais, no livro Neurovendas estes perfis são descritos como: Verde, Vermelho, Ouro e Azul.

E no Livro decifre e influencie pessoas, de Deibson Silva, são apresentados através da metodologia de mapeamento de perfis comportamentais do CIS Assessment, juntando a teoria Disc de William Mouton e os tipos psicológicos de Carl Gustav Jung, que os clientes podem se enquadrar no tipo: dominância, influência, estabilidade e conformidade

Respectivamente estes perfis representam os clientes: direto, analítico, desconstruído e conversador. E é essencial o conhecimento sobre cada um e como lidar com eles, afim de conseguir entender o consumidor e vender de uma forma memorável.

Pois, como afirma Vieira (2018, p. 31), o que se exige é que saibamos falar a mesma língua do nosso interlocutor, isto é, conhecê-lo num sentido que nos permita perceber suas necessidades, desejos e interesses.

“Quanto mais você se torna como eles, mais gostaram de você.” (Hazeldine, 2014, p. 165). Além dos fatores mencionados acima é necessário transmitir o que o produto resolve de forma que o cliente se veja saciado em suas necessidades essenciais, que ele veja muito mais que um produto, como ensina o livro e curso online Storybrand.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

E segundo palavras de Miller (2019, p. 24)

Ao ter que processar muita informação que lhes parecem aleatórias, as pessoas começam a ignorar a fonte dessa informação inútil, no intuito de conservar calorias. Em outras palavras, existe um mecanismo de sobrevivência dentro do cérebro de nossos clientes que é projetado para não mais os sintonizar conosco se começarmos a confundi-los.

Portanto, através do conhecimento destes vários meios de estudos ao longo das décadas, contidos em livros, treinamentos e cursos online, os representantes de vendas podem realmente ter um maior desenvolvimento de técnicas para lidar com seus respectivos clientes e fechar mais pedidos.

2.5 Motivação no ambiente de vendas: metas, desafios e desempenho

A motivação constitui um elemento central para o alcance de resultados organizacionais, especialmente em contextos altamente competitivos. No setor de vendas, a pressão por metas, a instabilidade emocional e a necessidade de resultados imediatos tornam a motivação um fator estratégico. Nesse sentido, a análise das dinâmicas motivacionais aplicadas a equipes comerciais deve considerar tanto fatores internos quanto externos que influenciam o comportamento dos vendedores. Como destacam Steve Chandler e Scott Richardson (2008), na liderança desempenha um papel crucial nesse processo, pois "a motivação exige um líder calmo e centrado, focado em uma única coisa, e apenas uma coisa" (Chandler; Richardson, 2008, p. 45).

As teorias da motivação fornecem o arcabouço teórico necessário para compreender o comportamento humano no ambiente comercial. Teorias clássicas, como a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943) e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959), dialogam com abordagens contemporâneas. Segundo a perspectiva de Herzberg, a motivação no trabalho é determinada por fatores motivadores (como reconhecimento e responsabilidade) e fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho). Nesse contexto, a motivação deixa de ser apenas uma resposta a estímulos externos e passa a ser compreendida como um processo cognitivo e comportamental, no qual crenças individuais influenciam diretamente o desempenho profissional e a persistência diante de desafios (Dweck, 2017).

A obra *Mindset: a nova psicologia do sucesso*, de Carol S. Dweck, contribui

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

significativamente para essa discussão ao introduzir os conceitos de mentalidade fixa e mentalidade de crescimento. No ambiente de vendas, profissionais com mentalidade de crescimento tendem a encarar metas como oportunidades de desenvolvimento. Dweck (2017) afirmar categoricamente que, "no mindset de crescimento, é quase inconcebível desejar algo intensamente, acreditar que se tem uma chance de alcançá-lo e depois não fazer nada a respeito" (Dweck, 2017, p. 101). Assim, o estudo inclui a análise de como diferentes mentalidades impactam o desempenho e a resiliência dos vendedores frente às exigências do mercado.

A pressão por metas constitui um dos principais elementos estruturantes do setor comercial, sendo frequentemente associada tanto ao aumento da produtividade quanto ao estresse ocupacional. A investigação dos efeitos dessa pressão sobre o comportamento dos vendedores é essencial, considerando que metas excessivamente rígidas podem gerar desmotivação e ansiedade. Por outro lado, quando bem estruturadas, as metas podem atuar como importantes direcionadores de esforço. Chandler e Richardson (2008) reforçam que o segredo da gestão eficaz não está na pressão desmedida, mas na capacidade de inspirar a equipe a superar seus próprios limites de forma sustentável.

Nesse cenário, a motivação pode ser compreendida como um fator de redenção, capaz de transformar a pressão em energia produtiva. Steve Chandler enfatiza a importância de estratégias práticas e contínuas de incentivo no cotidiano laboral. Segundo o autor, "se você quer motivar as pessoas, primeiro precisa motivar a si mesmo; o entusiasmo é contagioso e começa no topo" (Chandler; Richardson, 2008, p. 12). Assim, a análise foca em práticas aplicáveis ao contexto de vendas, destacando a relevância de líderes que saibam inspirar, orientar e estimular o desenvolvimento individual dos colaboradores.

Outro aspecto relevante refere-se ao equilíbrio entre cobrança e reconhecimento. No ambiente de vendas, a cobrança por resultados é inevitável, porém sua eficácia depende diretamente da presença de mecanismos de valorização. A ausência de reconhecimento pode comprometer o engajamento dos profissionais, enquanto o feedback adequado contribui para o fortalecimento da autoestima e da motivação intrínseca, elementos essenciais para a manutenção do desempenho ao longo do tempo (Chandler; Richardson, 2008).

A mentalidade de crescimento também desempenha papel fundamental nesse equilíbrio, uma vez que incentiva a valorização do esforço e do aprendizado contínuo. Ao reconhecer o progresso, e não apenas os resultados finais, as organizações criam um ambiente mais propício

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ao desenvolvimento profissional. Conforme observa Dweck (2017), "o mindset de crescimento permite que as pessoas amem o que estão fazendo e continuem a fazê-lo diante das dificuldades" (Dweck, 2017, p. 25). Assim, a abordagem proposta inclui a análise de práticas organizacionais que promovam o desenvolvimento humano e valorizem o processo de evolução dos vendedores.

Além disso, os desafios inerentes à atividade de vendas, como rejeições constantes e metas variáveis, exigem altos níveis de resiliência emocional. A investigação busca entender como a motivação pode atuar como mecanismo de enfrentamento dessas adversidades. Nesse sentido, estratégias eficazes contribuem para a construção de uma postura mais adaptativa e persistente, fundamental para o sucesso no setor comercial (Chandler; Richardson, 2008).

O desempenho em vendas, por sua vez, é resultado direto da interação entre fatores motivacionais, competências técnicas e condições organizacionais. A análise considera que a motivação não atua de forma isolada, mas em conjunto com outros elementos que influenciam a performance. Dessa forma, busca-se compreender como a motivação potencializa habilidades e contribui para o alcance de resultados consistentes, transformando o potencial individual em sucesso coletivo (Dweck, 2017).

Por fim, o estudo concentra-se na análise integrada dos fatores motivacionais no ambiente de vendas, fundamentada nas contribuições de Carol S. Dweck e Steve Chandler. Busca-se compreender como a motivação pode ser gerida de forma estratégica, equilibrando metas, desafios e reconhecimento, a fim de promover não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar dos profissionais.

2.6 Relação entre treinamento, motivação e resultados organizacionais

Para obter uma maior efetividade na área de vendas, é de bom interesse que sejam feitos treinamentos e capacitações para que o vendedor consiga obter sucesso em sua atuação, e, ir além, vender melhor, com capacidade de negócios que beneficie ainda mais as condições e um ganho maior para a corporação. Através do treinamento, o modelo também pode ser repensado e substituído de métodos antigos para métodos mais eficazes (Rackham, 2024, p.18).

Lima (2024) decidiu fazer uma pesquisa com a empresa ALPHA, uma empresa com sede no sul do Brasil e com atuação em todo território nacional no ramo de soluções energéticas. Um dos tópicos analisados foi a eficiência e qual o ganho da capacitação dos funcionários na

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

área de vendas. O resultado mostrou que 62,5% dos avaliados obtiveram crescimento nas vendas após o treinamento. A pesquisa mostrou o quanto importante é o treinamento e a capacitação da equipe de vendas, porém, há um grande desafio: o equilíbrio dos custos e despesas para que a capacitação seja feita em acordo com as condições da empresa.

Ao citar retorno de investimentos, temos que conhecer o ROI (Retorno sobre o investimento), estruturado por Donalson Brown na década de 1910, no qual apresentou a fórmula: $ROI = [(Ganhos\ obtidos - investimentos) \div investimentos]$ para entender o retorno sobre um investimento. O investimento consiste em todos os gastos com materiais didáticos; custos com a contratação da empresa de consultoria que aplica ao treinamento, ou a plataforma; e também inclui no cálculo as horas que o vendedor não esteve disponível pelo treinamento. Os ganhos obtidos são o retorno obtido após o treinamento.

A Association for Talent Development (ATD) resolveu fazer uma pesquisa: para cada USD 1,00 investido em treinamento de vendas o retorno médio para a empresa é de USD 4,53 em aumento de receita, cerca de 353% de aumento no índice de vendas após o treinamento (Rocha, 2025).

Medimos os ganhos de produtividade das primeiras mil pessoas que treinamos, comparando-as com os grupos de controle das mesmas empresas. As pessoas que treinamos mostraram um aumento médio no volume de vendas de 17% mais que os grupos de controle. (Rackham, 2018, p. 12).

Os dados mostram a importância do treinamento da equipe para a alavancagem das vendas, isso combinado com um claro planejamento estratégico pós-treinamento e feedbacks a cada processo para obter melhoras efetivas na área de vendas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

Dentro do tema abordado, foram utilizadas diversas fontes de pesquisa, consultando uma extensa gama de obras literárias, com renomados autores, bem como vídeos de documentários pertinentes ao tema, criando uma base sólida de entendimento acerca do assunto, pois de acordo com Stefanie (2025, s/n) só assim você conseguirá assegurar a qualidade do trabalho final.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como estratégia metodológica uma entrevista. Segundo essa abordagem, busca-se compreender de forma aprofundada os meios e técnicas de treinamento e motivação aplicados no contexto real da área de vendas.

Tomando como definição o estudo de Stefanie (2025, s/n)

A pesquisa bibliográfica é um método de investigação que utiliza materiais já publicados, para embasar teoricamente um estudo ou trabalho acadêmico. Esse tipo de pesquisa busca reunir e organizar informações previamente existentes para compreender um tema ou fenômeno de maneira mais aprofundada.

Nesse sentido, Stefanie (2025, s/n) também ressalta que ela é importante não apenas para a fundamentação teórica, mas também para orientar novos estudos, evitando a repetição de pesquisas já realizadas.

Assim, foram utilizadas duas técnicas de absorção de dados: entrevista com um empresário do setor de varejo, possui mais de 40 anos de experiência no comando de equipe de vendas, e questionários direcionados a vendedores e clientes do varejo em geral, para corroborar as informações fornecidas na entrevista.

Segundo Leal (2024, s/n) a entrevista e o questionário são aliados, ajudando o pesquisador a entender o que já foi estudado, identificar lacunas e formular perguntas bem fundamentadas. Ainda de acordo com o autor, a seleção das fontes mais confiáveis e adequadas, categorizadas como primárias (artigos originais), secundárias (análises de fontes primárias) e terciárias (resumos ou compilações).

O objetivo é tornar a complexidade do tema abordado, de forma a se fazer compreendida pelos leitores, uma vez que os dados apurados foram transformados em gráficos precisos e confiáveis.

Como afirma Menezes (s/d, s/n), a pesquisa de campo é fundamentada na coleta de dados a partir da observação de um determinado contexto (campo). "Nesse tipo de pesquisa são realizados entrevistas, questionários, grupos de discussão focalizados com participantes do campo de investigação." Menezes (s/d,s/n).

Ademais, levando em consideração a pesquisa de Menezes (s/d, s/n) o levantamento é uma modalidade de pesquisa quantitativa que visa coletar informações estatísticas sobre uma amostra representativa de um grupo ou população.

A entrevista foi realizada via mensagem de texto, no dia 22 de abril de 2026, com o

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

empresário Antônio Deliza Neto, atuante no setor varejista da cidade de Araraquara/SP, com ampla experiência no comércio local. A escolha do participante se deu por sua relevância e trajetória consolidada no segmento, possibilitando a obtenção de informações consistentes sobre práticas de gestão, treinamento e motivação de equipes comerciais, uma vez que ele é também presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Araraquara (Sincomércio) desde 2010 e tem amplo conhecimento sobre o tema.

Para a coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas principais:

Entrevista semiestruturada, realizada diretamente com o empresário citado acima, com o objetivo de compreender suas estratégias, experiências e percepções relacionadas ao desenvolvimento e motivação de profissionais de vendas. A entrevista permitiu aprofundar aspectos qualitativos do estudo, como desafios enfrentados, métodos utilizados e visão estratégica do gestor.

Aplicação de questionários, direcionados a profissionais da área de vendas, com o objetivo de coletar dados quantitativos sobre práticas de treinamento, engajamento e percepção sobre motivação no ambiente de trabalho. O instrumento foi estruturado com questões fechadas, permitindo análise estatística descritiva. Também foi realizado um questionário com respostas fechadas de clientes em geral, opinando sobre a experiência de compra e a sua percepção do atendimento prestado pelos vendedores do varejo. Para isso, utilizamos o método de questionário viabilizado pelo Google Forms, em duas configurações: “Questionário vendedores”, onde 42 profissionais da área responderam às perguntas objetivas e de múltipla escolha. Também foi realizado o “Questionário Clientes”, onde 56 pessoas responderam também de forma objetiva às perguntas de múltipla escolha. No total, foram obtidas respostas de 98 pessoas, com idade entre 18 e 60 anos, residentes na cidade de Araraquara – SP. A coleta de dados foi obtida através de link do Google Forms, enviado por mensagens de texto via celular, no período de 04 a 30 de abril de 2026.

Os dados qualitativos obtidos por meio da entrevista foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, categorias e interpretações relevantes. Já os dados quantitativos provenientes dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva, com uso de porcentagens e gráficos para melhor visualização dos resultados.

A combinação das técnicas de entrevista e questionário justifica-se pela necessidade de

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

obter uma visão mais abrangente do tema estudado, integrando a profundidade da análise qualitativa com a objetividade dos dados quantitativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos por meio de uma entrevista realizada com um profissional experiente do setor varejista, com ampla trajetória na área comercial. A entrevista foi conduzida com o intuito de compreender aspectos relevantes relacionados à gestão de vendas, formação de equipes, desafios do setor e estratégias de motivação e treinamento no ambiente organizacional.

4.1 Entrevista

O entrevistado é Antônio Deliza Neto, sócio diretor da empresa Comercial Pipocopos Ltda e também ocupa o cargo de presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Araraquara, desde 2010, atuando hoje em seu 5º mandato. Exerce ainda a função de 1º Secretário da FecomércioSP.

O entrevistado iniciou sua trajetória no varejo no ano de 1978, a partir da aquisição familiar de uma empresa do ramo alimentício. Sem conhecimento prévio sobre o setor, buscou capacitação por meio de estudos e aprofundamento em gestão e mercado, destacando a importância da atualização constante diante das rápidas transformações do varejo contemporâneo.

Ao longo de sua carreira, enfrentou diversos desafios que colocaram em xeque o bom andamento dos negócios, especialmente relacionados ao cenário econômico e político do país, que, segundo a percepção do entrevistado, apresenta um ambiente pouco favorável ao empreendedorismo. Entre os principais obstáculos, destacou a baixa produtividade, a limitada liberdade econômica e a interferência governamental como fatores que impactam diretamente a gestão dos negócios.

No que se refere ao perfil profissional, o entrevistado ressalta que um bom vendedor deve ser ambicioso, inovador, atualizado em relação ao mercado e possuir senso aguçado de profissionalismo. Além disso, competências como organização, foco, trabalho em equipe e

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

conhecimento do setor são consideradas essenciais para alcançar bons resultados, concordando diretamente com Ortega (2008).

A identificação de talentos dentro da equipe está associada, principalmente, à vontade de crescimento, ambição profissional e interesse contínuo pelo aprendizado. Em relação ao desenvolvimento dos colaboradores, a empresa realiza treinamentos semestrais, com foco no atendimento ao cliente, conhecimento de produtos e desenvolvimento de habilidades interpessoais. O entrevistado enfatiza que a combinação entre treinamento técnico e comportamental é fundamental, uma vez que o fator humano exerce grande influência no desempenho das equipes de vendas.

No âmbito da motivação, observa-se que fatores econômicos e a satisfação pessoal são determinantes para o engajamento dos vendedores. Deliza ainda diz que estratégias como diálogo constante, equilíbrio da equipe e clareza nas informações são utilizadas para manter um ambiente produtivo. Em contrapartida, profissionais com desempenho insatisfatório, que não demonstram evolução ao longo do tempo, são considerados inadequados para a função, o que corrobora o pensamento do autor, quando diz que os desmotivados enxergam dificuldade nas oportunidades. (Regina, 2017, p. 4).

A gestão por metas é aplicada de forma abrangente na empresa, sendo compartilhada com todos os colaboradores. No entanto, o entrevistado aponta que metas excessivamente elevadas podem gerar efeitos negativos, sendo interpretadas como pressão, o que pode comprometer o desempenho da equipe.

Entre os desafios atuais do varejo, destaca-se a gestão de pessoas e a dificuldade de alocar os profissionais adequados nas funções corretas. Além disso, o comportamento do consumidor, cada vez mais exigente e informado, exige que os vendedores possuam não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades emocionais e relacionais.

Por fim, o entrevistado reforça que o sucesso no desempenho das equipes de vendas está diretamente ligado à integração entre treinamento e motivação, aliados a uma gestão eficiente de pessoas. Como recomendação, destaca a importância do trabalho em equipe, da capacitação contínua e da adequada alocação de talentos dentro da organização.

4.2 Questionários clientes

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

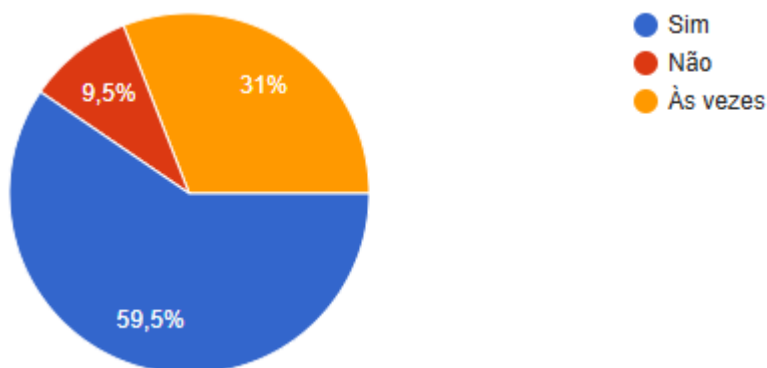
Para a primeira metodologia foi usado um questionário aplicado a clientes, buscando recolher informações de suas experiências cotidianas de compras.

Os resultados da pesquisa mencionada estão expressos nos gráficos abaixo.

4.2.1 Questionários vendedores

A segunda metodologia utilizada foi um questionário aplicado à vendedores, visando obter dados reais de seu cotidiano no trabalho. Os resultados estão expressos nos gráficos abaixo.

Gráfico 1 – A rotina de trabalho é vista pela maioria como um ambiente desafiador

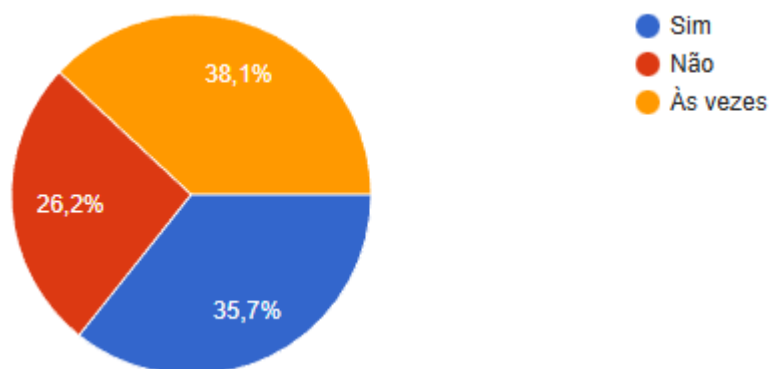


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

A maioria dos respondentes, 59,5%, descreve o dia a dia como um ambiente desafiador, enquanto 31% não compartilham dessa visão. Apenas 9,5% sentem que o desafio existe apenas às vezes. Esse cenário mostra que a pressão é uma constante na rotina da equipe. Embora desafios sejam importantes para o crescimento, eles precisam ser equilibrados com o suporte adequado. O excesso de cobrança, sem as ferramentas certas, pode causar desmotivação e desgaste. A gestão deve monitorar esse nível de exigência para garantir um ambiente saudável.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

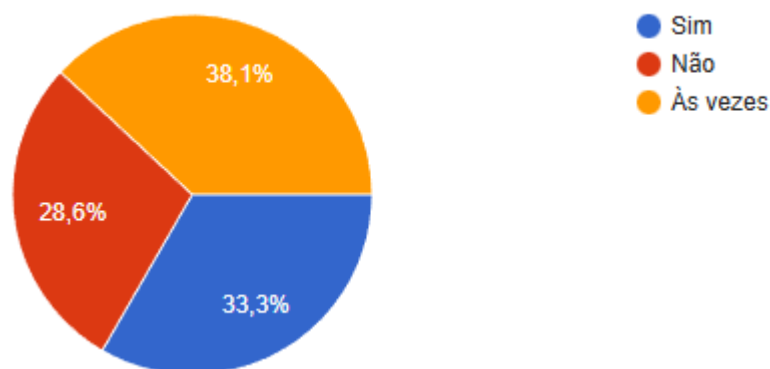
Gráfico 2 - Os vendedores se sentem valorizados pelos seus superiores



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

O gráfico indica que 35,7% dos vendedores se sentem valorizados, enquanto 26,2% não sentem esse reconhecimento. A maior parte, 38,1%, relata que isso ocorre apenas às vezes, o que aponta para uma falha na consistência da gestão. É fundamental que a liderança adote uma postura mais atenta e próxima à equipe. O reconhecimento frequente é uma ferramenta poderosa para aumentar a motivação e o engajamento. Sem essa base sólida, a produtividade pode ser prejudicada a longo prazo. Portanto, rever as práticas de feedback é um passo estratégico urgente.

Gráfico 3 – A percepção dos vendedores sobre o auxílio de seus gestores



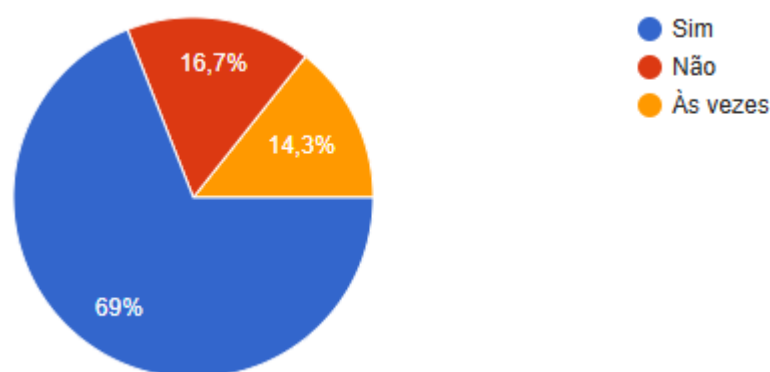
Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

Os dados mostram que 33,3% dos vendedores percebem um auxílio claro no seu crescimento,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

mas 28,6% discordam dessa percepção. A maioria, 38,1%, sente que esse suporte é apenas ocasional, revelando uma assistência irregular. Para que o time evolua, a empresa precisa estruturar melhor seus planos de desenvolvimento profissional. Investir no crescimento dos colaboradores é um caminho direto para obter resultados melhores. Quando o vendedor sente que a empresa investe nele, o comprometimento aumenta. É necessário criar estratégias de suporte mais constantes e bem definidas.

Gráfico 4 – O treinamento constante é considerado essencial para o alto desempenho em vendas, segundo os vendedores



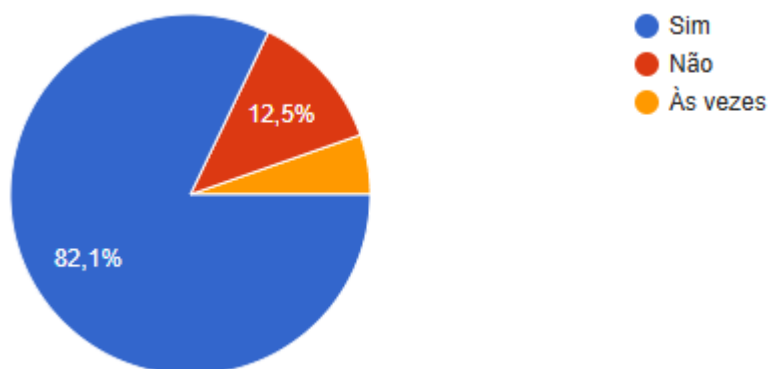
Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

O resultado é claro: 69% dos vendedores acreditam que o treinamento constante é o caminho para atingir seu potencial máximo. Apenas 16,7% discordam, enquanto 14,3% veem essa necessidade como algo parcial. Esse dado reforça que a equipe valoriza o aprendizado para superar metas e se destacar. O mercado exige atualização constante, tornando a capacitação um pilar da estratégia de vendas. Investir em treinamentos práticos trará retornos diretos em performance e resultados financeiros. A empresa deve priorizar esse desenvolvimento para manter a competitividade do time.

4.2.2 Questionário clientes

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

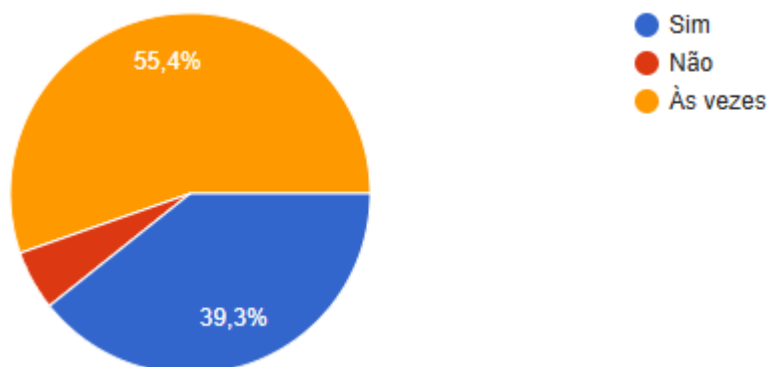
Gráfico 5 – Influência do atendimento na desistência da compra pelo consumidor



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

O impacto negativo de um atendimento ruim é decisivo na jornada de consumo, conforme demonstram os dados coletados. Um grupo expressivo de 82,1% dos clientes admite já ter abandonado a intenção de adquirir um produto ou serviço devido ao comportamento do vendedor. Apenas 12,5% dos entrevistados afirmam que nunca deixaram de comprar por esse motivo, enquanto uma pequena parcela pontua que isso acontece apenas às vezes. Esses resultados reforçam a tese de que o capital humano é o principal ativo na retenção de clientes. Ignorar a qualidade do atendimento pode resultar em perdas financeiras imediatas e severas. A excelência no trato com o público é, portanto, um diferencial competitivo.

Gráfico 6 - Frequência com que o vendedor busca resolver o problema do cliente

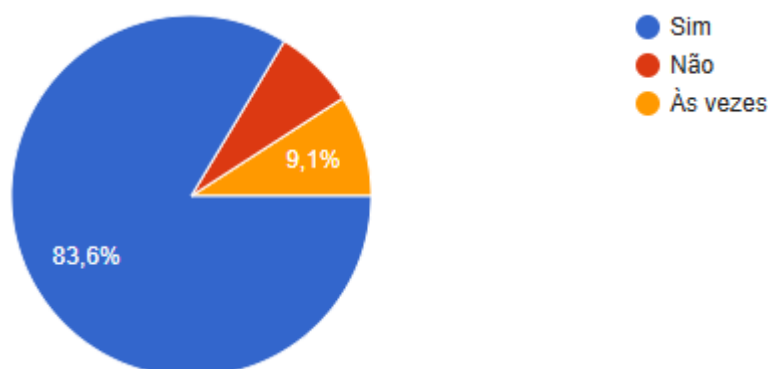


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Os dados revelam que a proatividade dos vendedores na resolução de problemas dos clientes ainda é um ponto de atenção importante. A maior parte dos respondentes, totalizando 55,4%, afirma que os vendedores buscam resolver suas demandas apenas às vezes, enquanto 39,3% sentem que isso ocorre sempre. Uma parcela minoritária, representada pelos 5,3% restantes, indica que o vendedor não busca solucionar a questão. Esse cenário demonstra que a eficácia no atendimento é percebida de forma oscilante pelo público. Portanto, as empresas precisam investir em treinamentos que foquem na resolução efetiva de problemas. Garantir que o cliente saia satisfeito é fundamental para o sucesso das vendas.

Gráfico 7 - Nível de insatisfação dos clientes com o atendimento do varejo local

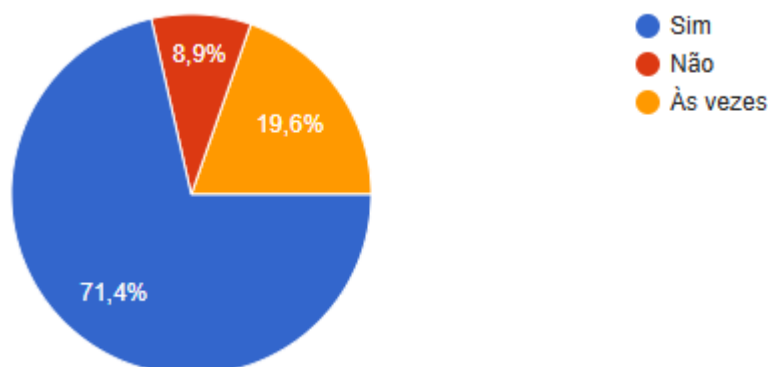


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

A pesquisa evidencia que a insatisfação com o atendimento no varejo da cidade é um sentimento amplamente compartilhado pelos consumidores. Com uma maioria expressiva de 83,6% respondendo afirmativamente, fica claro que as experiências negativas superam as positivas no ambiente comercial. Apenas uma pequena minoria, de 7,3%, afirma nunca ter se sentido insatisfeita, enquanto 9,1% relatam ter passado por isso ocasionalmente. Esse alto índice de descontentamento aponta para uma falha sistêmica na qualidade da prestação de serviços. As empresas devem encarar esses números como um sinal crítico de alerta. Melhores práticas de atendimento são urgentes para reverter esse cenário negativo.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 8 - Percepção do cliente sobre a responsabilidade da empresa no atendimento



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2026)

A percepção de que as empresas são as principais responsáveis pelo atendimento prestado por seus funcionários é majoritária entre os entrevistados. Cerca de 71,4% dos participantes concordam plenamente com essa responsabilidade corporativa, enquanto 19,6% acreditam que isso ocorre apenas parcialmente. Apenas 9% dos respondentes divergem dessa visão, sugerindo que a gestão é vista como o pilar central do serviço. Essa responsabilidade envolve desde a contratação até o suporte contínuo oferecido às equipes de vendas. As organizações precisam assumir o controle total sobre a experiência que entregam ao mercado. O sucesso do vendedor é, em última análise, um reflexo direto da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar o motivo pelo qual o setor de vendas vem demonstrando uma mão de obra escassa e desqualificada, foi realizada uma pesquisa intensiva, com o objetivo de compreender: a funcionalidade e importância estratégica do setor de vendas, a escassez de profissionais qualificados, o porquê de o despreparo ocorrer, os conceitos e evolução das técnicas utilizadas por vendedores, como a motivação está relacionada a este ambiente e a sua relação com resultados organizacionais.

Através dos dados recolhidos por meio de questionários, entrevistas exclusivas com

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

especialistas na área, consultas de artigos de estudos recentes, livros conceituados e documentários históricos.

Certamente, analisando tudo o que foi pesquisado academicamente, as respostas do entrevistado Antônio Deliza Neto e os dados da pesquisa quantitativa feita por meio de questionários, é possível concluir que o despreparo no setor de vendas está ligado a vários problemas, tanto internos quanto externos. A falta de uma boa gestão estratégica e organizacional, envolvendo o planejamento de estratégias de vendas, proporciona dificuldades na comunicação, execução de tarefas, pagamentos, armazenamento dos produtos e no treinamento dos vendedores, atrapalhando o ritmo de trabalho da empresa.

E este fator tem o acréscimo da falta de preparo de profissionais em cargos superiores, como gerentes que não têm o preparo necessário para exercer a sua função, e de vendedores.

O gerente não consegue motivar seus vendedores, não sabe como tirar o melhor proveito das qualidades de cada um deles, como estimulá-los a atingir metas sem sobrecarregá-los. E os vendedores não têm treinamentos atualizados na área onde atuam, muito menos a motivação certa para incentivá-los a bater mais metas e buscar crescimento dentro do seu meio profissional.

Isso faz com que esses profissionais fiquem desatualizados, pois, desde a pandemia do vírus Covid-19, a tecnologia vem avançando em uma velocidade cada vez mais alarmante, o que significa que os tempos atuais pedem representantes de vendas bem capacitados, sempre bem informados quanto à evolução do mercado, às novas técnicas e com uma compreensão cada vez melhor de seus clientes.

Desse modo, em virtude dos dados recolhidos, é possível visualizar que a estrutura organizacional das empresas precisa mudar, incluindo o setor de vendas em seu planejamento organizacional de forma mais eficaz. Os processos de seleção das empresas precisam visar candidatos com menos experiência, mas com muitas qualidades essenciais para vender, gerenciar e coordenar, assim podem treiná-los por conta própria da maneira que precisam.

Os treinamentos precisam sempre ser atualizados, recorrentes e bem direcionados, para proporcionar vendedores cada vez mais capacitados.

Portanto, os gerentes devem ter muito estudo e prática no cargo que ocupam, seja com materiais fornecidos pela empresa ou fora dela, para tirar o potencial máximo de sua equipe e lhes proporcionar uma boa motivação, que inclui premiações, aumentos salariais, acolhimento

e compreensão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION FOR TALENT DEVELOPMENT (ATD). State of the Industry Report. Alexandria, VA: ATD Press, 2023.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CLARSON, George S. **O homem mais rico da Babilônia**. Rio de Janeiro: HarperCollins, 2017.

DOOR to door. Direção: Steven Schachter. Produção: rede TNT. Intérpretes: William H. Macy, Helen Mirren, Kyra Sedgwick e outros. Roteiro: Steven Schachter e Willian H. Marcy. Música: Jeff Beal Canadá: Vancouver, 2002. 1DVD (2:54:16). Baseado na história real de Bill Potter.

DRUDI, Igor George Borges; BARDINI, Camila Machado; WATANABE, Melissa. **Gestão estratégica e organizacional**. v. 1. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2018.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

FILGUEIRAS, Maria Luiza. **Na raça: como Guilherme Benchimol criou a XP e iniciou a maior revolução do mercado financeiro brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

GIGANTES do Brasil, 2020. 1 vídeo (2:54:16). Publicado pelo canal: CAPITAL & IMPÉRIO by Walter. Disponível em: <https://youtu.be/IRZ9fHpAgBY?si=mRCsotpSh30V0flk>. Acesso em: 29 mar. 2026.

GITOMER, Jeffrey. **A bíblia de vendas**. 1 ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

GODIN, Seth. **Isso é marketing: para ser visto é preciso aprender a enxergar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GRETZ, José Roberto. **12 frases minhas para o seu dia**. LinkedIn, 2024. Disponível em: https://pt.linkedin.com/posts/profgretz_12-frases-minhas-para-o-seu-dia-1o-local-activity-7181950259084877826-GH5z. Acesso em: 10 out. 2025.

HAZELDINE, Simon. **Neurovendas: como usar a ciência para vender mais, com menos esforço e mais rápido**. São Paulo: Autêntica Editora Ltda, 2024.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959

LEAL, Rogério. **Descomplicando a pesquisa bibliográfica: conceitos e ferramentas de ia para otimizar seu tempo**. conceitos e ferramentas de IA para otimizar seu tempo. 2024. Texto revisado por: Natália Lopes e Elaine Lotocheski. Disponível em: <https://profissaobiotec.com.br/descomplicando-a-pesquisa-bibliografica-conceitos-e-ferramentas-de-ia-para-otimizar-seu-tempo/>. Acesso em: 18 abr. 2026.

LIMA, Gustavo; TORAIWA, Ronaldo. **Treinamento comercial para melhoria de resultados em uma empresa de soluções energéticas**. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.33635/sitefa.v7i1.285>. Acesso em: 23 fev. 2026.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. Disponível em: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 08 abr. 2026.

MENEZES, Pedro. **Tipos de pesquisas**. S/D. Disponível em: <https://www.diferenca.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 18 abr. 2026.

MILLER, Donald. **Story Brand: crie mensagens claras e atraia a atenção dos clientes para sua marca**. Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2019.

ORTEGA, Marcelo. **Sucesso em vendas: 7 fundamentos para o sucesso**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RACKHAM, Neil. **SPIN Selling: alcançando excelência em vendas**. Tradução de Marcelo Kliem. 1. ed. rev. São Paulo: M. Books, 2018.

REGINA, Gilclér. **100% Motivação: vencendo desafios**. 2. ed. Maringá: Editora Viseu, 2025.

SOUSA, Paulo Teixeira de; RILA, Roberto Lange. **Estratégias de venda e distribuição**. São Paulo: Laureate International Universities, 2015.

STEFANIE, Sharon. **O que você precisa saber sobre: pesquisa bibliográfica**. pesquisa bibliográfica. 2025. Disponível em: <https://blog.uninorte.com.br/o-que-e-uma-pesquisa-bibliografica/>. Acesso em: 18 abr. 2026.

VIEIRA, Paulo. SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

WEINBERG, Mike. **Gestor de vendas pela primeira vez: o guia definitivo para liderar com sucesso e obter os melhores resultados na área comercial**. Rio de Janeiro: Agir, 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Antonio Deliza Neto, portador da cédula de identidade nº 9.107.195-1, autorizo o uso do depoimento concedido por mim para a elaboração do trabalho de conclusão de curso, intitulado **ENTRE METAS E DESAFIOS: meios e técnicas de treinamento e motivação para profissionais na área de vendas**, realizado na escola "Etec Professora Anna de Oliveira Ferraz".

Araraquara, 22 de abril, de 2026.


(Assinatura)

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Como foi sua trajetória até se consolidar no setor varejista?

Quais foram os principais desafios que o senhor enfrentou ao longo da sua carreira no comércio?

Qual é o perfil ideal de um bom profissional de vendas na sua visão?

Quais competências o senhor considera essenciais para um vendedor ter bons resultados?

Como o senhor costuma identificar talentos dentro da equipe?

Sua empresa realiza treinamentos para a equipe de vendas? Como eles são estruturados?

Com que frequência esses treinamentos acontecem?

O senhor acredita mais em treinamento técnico, comportamental ou na combinação dos dois? Por quê?

Pode citar alguma técnica ou método de treinamento que trouxe bons resultados?

O que mais motiva um vendedor, na sua experiência?

Quais estratégias o senhor utiliza para manter a equipe motivada no dia a dia?

Como lidar com vendedores desmotivados ou com baixo desempenho?

O senhor utiliza metas? Como elas são definidas e comunicadas?

Metas muito altas ajudam ou atrapalham a motivação?

Quais são os maiores desafios atualmente para motivar equipes de vendas no varejo?

O comportamento do consumidor atual impacta na motivação dos vendedores? Como?

Existe alguma estratégia de treinamento ou motivação que o senhor aplicou e trouxe resultados claros?

O senhor acompanha indicadores de desempenho da equipe? Quais?

Na sua opinião, qual é o fator mais importante: treinamento ou motivação?

Que conselho o senhor daria para empresas que querem melhorar o desempenho da equipe de vendas?

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO VENDEDORES

Você avalia que seu cliente sai da loja realizado com a sua compra?

() Sim () Não () Às vezes

Um cliente atendido por você voltou mais vezes?

() Sim () Não () Às vezes

O cliente indicou seu produto ou serviço para outras pessoas?

() Sim () Não () Às vezes

Você descreveria seu ambiente de trabalho no dia a dia como desafiador?

() Sim () Não () Às vezes

Sente satisfação ao vender?

() Sim () Não () Às vezes

Você se sente valorizado pelos seus superiores?

() Sim () Não () Às vezes

Sente que priorizam e auxiliam seu crescimento enquanto vendedor?

() Sim () Não () Às vezes

Você acredita que é bem remunerado ao executar seu trabalho?

() Sim () Não () Às vezes

Se sente estimulado a atingir ainda mais metas, pois sabe que te valorizam?

() Sim () Não () Às vezes

Diria que é necessário treinamento constante para alcançar seu potencial máximo em vendas?

() Sim () Não () Às vezes

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO CLIENTES

Ao ser atendido por um vendedor, você se sente pressionado?

() Sim () Não () Às vezes

Durante o atendimento o vendedor busca realmente resolver seu problema?

() Sim () Não () Às vezes

Você se sente forçado a levar um produto ou serviço?

() Sim () Não () Às vezes

Ao adquirir um serviço ou produto sente que tomou a melhor decisão?

() Sim () Não () Às vezes

Você indicaria o último estabelecimento que comprou para outros conhecidos?

() Sim () Não () Às vezes

Já se sentiu insatisfeito com o atendimento do varejo de sua cidade?

() Sim () Não () Às vezes

Já se sentiu menosprezado ou malvisto em algum estabelecimento da sua cidade?

() Sim () Não () Às vezes

Você já se sentiu ignorado como cliente por um vendedor?

() Sim () Não () Às vezes

Você já deixou de comprar algum produto ou serviço por causa do atendimento do vendedor?

() Sim () Não () Às vezes

Você acredita que as empresas são responsáveis pelo atendimento de seus vendedores?

() Sim () Não () Às vezes