

Aula Nº 7 – Remuneração da Força de Vendas

Objetivos da aula:

A preocupação em oferecer uma remuneração competitiva e de acordo com o mercado de atuação é necessária para manter uma equipe de vendas que agregue valor à empresa.

Nesta aula, você irá desenvolver habilidades para estabelecer a política de remuneração de uma equipe de vendas. Essas habilidades possibilitarão agregar valor não só à equipe, mas também à empresa e ao mercado de trabalho.

Cabe lembrar, também, da importância da leitura do material de referência, pois ele possibilita uma gama maior de detalhes.

Vamos iniciar mais esta aula!

1. Remuneração da Equipe de Vendas

A remuneração da equipe de vendas engloba todos os aspectos que compõem o salário do profissional de vendas, como valores fixos, comissões e prêmios. Pelos efeitos que pode causar no plano de marketing, exige da administração certa atenção.

Nesse enfoque, é importante realizar uma análise que investigue se os tipos de remuneração de vendedores existentes encontram-se ou não relacionados aos objetivos empresariais. É importante também observar as vantagens e desvantagens de alguns dos sistemas utilizados, quer para a empresa, quer para os funcionários.

Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e pagamento justo por experiência e tempo de casa. A gerência não abre mão de controle, economia e simplicidade. Alguns objetivos gerenciais entrarão em conflito com os objetivos dos vendedores. Por esse motivo, existe uma grande variação entre os planos de remuneração de um setor para o outro e até dentro de um mesmo setor.

Além de efeitos sobre o planejamento de marketing, o plano de remuneração também afeta a imagem da empresa. Vendedores satisfeitos com seus empregadores trabalham com motivação e, geralmente, criam uma boa imagem da empresa. Da mesma forma, vendedores insatisfeitos, ficam desmotivados e podem prejudicar a imagem da empresa.

A empresa deve determinar seu plano de remuneração, baseada em alguns aspectos importantes. O valor a ser pago deve apresentar alguma relação com o praticado pelo mercado. Ela deve incluir benefícios fixos e variáveis e levar em consideração que a remuneração não deve ser apenas em dinheiro.

A recompensa financeira pode ser composta por salário, prêmios, comissão de vendas e participação nos resultados. Podem-se incluir, ainda, de forma indireta, as férias, gratificações, horas-extras e benefícios sociais, como plano de saúde, vale-refeição e outros.

A recompensa não financeira envolve as questões motivacionais, como reconhecimento, auto-estima, segurança no emprego e outros.

Considerando-se os fatores financeiros e não financeiros enumerados e uma análise de fatores internos e externos à empresa, começamos a elaborar um plano de remuneração.

Segundo Las Casas (1999), podemos enumerar dez requisitos para um plano consistente de remuneração:

1. Considerar fatores externos e internos à empresa;
2. Ser justo, considerando diferenças territoriais e potenciais;
3. Proporcionar condições para aumentar o nível salarial;
4. Proporcionar condições para atrair profissionais competentes, dentro de padrões aceitáveis;
5. Dar condições de a administração exercer controle das atividades de vendas;
6. Estar coerente com os objetivos da empresa;
7. Conhecer o ambiente de atuação da empresa e possuir flexibilidade para mudanças;
8. Ser simples e fácil de entender;
9. Considerar o valor do próprio grupo de vendedores;
10. Permitir uma administração continuada.

Com a adoção desses requisitos, resta apenas saber como o mercado de trabalho está remunerando os profissionais de vendas, tendo em mente que esse parâmetro é importante para a rotatividade de vendedores da empresa, mantendo, assim, o equilíbrio interno dos salários e a competitividade com relação à concorrência.

Na busca por essas informações, os gestores de vendas podem utilizar pesquisas salariais publicadas por diferentes veículos de comunicação, tabelas de sindicato, pesquisas publicadas por empresas especializadas, ou por meio de contato com gestores de outras empresas do segmento. O importante é que a pesquisa salarial deve levar em conta os diferentes cargos a serem pesquisados.

“O plano de remuneração de vendas pode ser utilizado como instrumento de administração, contudo ninguém pode esperar que a força de vendas funcione como componente mercadológico, a não ser que o sistema empregado para a remuneração seja elaborado e aplicado de maneira que motive vendedores e habilite a empresa a atingir seus objetivos mercadológicos”.
(AMES)

2. Tipos de Remuneração

Existem três formas tradicionais de remuneração direta da força de vendas:

- Salário fixo;
- Comissão;
- Plano misto.

Vamos fazer uma rápida análise de cada uma dessas formas.

O plano de remuneração com base no salário fixo considera a determinação de quanto o vendedor irá receber independente de quantas vendas efetuar. Com esse tipo de remuneração, o empregador obterá maior controle sobre as atividades do vendedor, e este tenderá a cooperar mais na execução de qualquer trabalho que esteja fora das atividades normais de vendas. A empresa corre o risco de passar por uma retração de mercado e ter que arcar com um custo de venda alto.

Da mesma forma, o fato de receber um salário fixo, independentemente da quantidade vendida, faz com que o vendedor aceite, com mais facilidade, a orientação da empresa que se baseie em políticas traçadas para melhor desenvolvimento do mercado.

Esse tipo de remuneração é apropriado quando se exigem dos vendedores atividades como: prestação de serviços aos revendedores, treinamentos, bem como é indicado para os vendedores novatos ou em treinamento.

O sistema de comissão é mais utilizado para estabelecer uma proporção entre o trabalho efetuado e a remuneração do vendedor. Apresenta contrastes em relação ao anterior.

Nesse método, há diversas vantagens, como a possibilidade de ganhos ilimitados, aumentando a motivação dos vendedores e, também, mais liberdade de atuação, pois os elementos de vendas conseguem

maior controle de seu tempo, uma vez que são avaliados apenas pelos resultados.

Uma desvantagem desse sistema é que, sendo proporcional aos resultados obtidos, leva o vendedor ambicioso a maior agressividade no trabalho de vendas. Esse fenômeno, quando ocorre em extremos, poderá apresentar para a empresa, em longo prazo, resultados negativos. Outra desvantagem é que fica mais difícil obter apoio para a execução de qualquer outra tarefa que não esteja diretamente ligada a vendas, como preenchimento de relatórios e outros papéis.

Após o conhecimento de dois processos de remuneração de vendedores, é importante ressaltar que, na prática, são mais comuns os sistemas mistos, em que o salário se compõe de uma parte fixa e uma parcela variável proporcional. A adoção desse sistema procura anular as desvantagens existentes no uso do sistema fixo ou do sistema de comissão.

No sistema misto, é comum a organização optar por uma das variações apresentadas:

- Salário mais comissão;
- Salário mais abono;
- Comissão mais abono;
- Sistema de pontos;
- Ajuda de custos;
- Salários indiretos.

Entre essas combinações, podem ocorrer outras variações. Uma desvantagem no uso desse sistema é o risco de que os vendedores se satisfaçam de tal forma com o salário fixo que não se esforcem para movimentar as vendas, e em consequência, as comissões.

Ao estabelecer um plano desse tipo, deve-se determinar qual a combinação que será feita, pois, em geral, quanto maior a parcela fixa, menor será o percentual de comissão.

Com esse sistema, a administração consegue direcionar o esforço do vendedor às atividades necessárias para o desenvolvimento do plano de marketing. Entretanto, deve-se ter cuidado para que os pontos sejam distribuídos de forma que conduzam as atividades dos vendedores àquilo que é realmente desejado pela organização.

Essas formas de remuneração representam custos para a empresa, ora como fixos, ora como variáveis. É necessário que se otimize, ao máximo, o retorno proporcionado pela equipe de vendas.

Síntese

Em nossa aula de hoje, pudemos perceber como existem muitos aspectos que exercem influência na elaboração das políticas de remuneração das organizações.

Desta forma, é evidente que não existe uma regra para defini-las. Cada empresa, dentro de seu setor, de acordo com sua realidade e possibilidade, irá procurar defini-las, da melhor maneira possível, sem se esquecer de que elas são muito importantes para manter elevado o nível de competitividade da equipe de vendas.

Em nossa próxima aula, iremos abordar os conceitos referentes à avaliação e controle dos resultados da equipe de vendas. Vamos identificar métodos de controle e de avaliação do desempenho da força de vendas.

Aguardo a sua presença e participação!

Um abraço.

Referências Bibliográficas

AMES, Charles. ***Ponha a força de marketing na sua venda industrial.*** Biblioteca Harvard de Administração de Empresa. São Paulo, abril, v. 3,

artigo 5.

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. ***Administração de Vendas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.