



Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery

<http://re.granbery.edu.br> - ISSN 1981 0377

Curso de Administração - N. 10, JAN/JUN 2011

O PAPEL DO GERENTE DE VENDAS EM LOJAS DE VAREJO

Juliana Maioli Laval Bernardo*

Carlos Eduardo Dias Bazaga**

RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar junto aos gerentes de lojas de varejo os principais desafios encontrados na gerência das mesmas. Foi abordado nesta pesquisa o conceito de varejo, um breve histórico do mesmo e seus formatos, no qual o varejo de lojas terá ênfase por se tratar do tema da pesquisa. Além disso, foi traçado um panorama atual e futuro do varejo, principalmente no Brasil. Foi abordado ainda, no presente estudo, o trabalho do gerente de lojas de varejo, a atuação do gerente de vendas como gestor de equipes de vendedores e as funções que o mesmo desempenha. É descrito o papel do gerente na contratação, treinamento, formação da equipe, orientação etc, e a relação entre o gerente e as metas de vendas. Também é apresentada uma pesquisa de campo qualitativa de cunho exploratório no qual quinze gerentes entrevistados relataram quais são suas maiores responsabilidades e dificuldades na função de gerentes.

Palavras-chave: Gerente. Lojas. Varejo. Vendas. Metas.

ABSTRACT

This study aimed to identify with managers of retail stores the key challenges faced in the management of them. Was addressed in this study the retail concept, a brief history of it and their formats, where the retail stores because it will stress the theme of the research. Furthermore, it was a stroke current situation and future of retail, particularly in Brazil. It was also addressed in this study, the job of manager of retail stores, the sales manager's role as manager of sales teams and the roles that it plays. It described the manager's role in hiring, training, staffing, orientation, etc., and the relationship between the manager and sales goals. It also presents a qualitative field study of exploratory where fifteen managers interviewed reported what are your major responsibilities and difficulties in the role of managers.

Key-words: Manager. Shops. Retail. Sales. Goals.

* Professora do Curso de Administração – Faculdade Metodista Granbery; Professora do Curso de Processos Gerenciais – Instituto Vianna Júnior; Professora do Curso de Fabricação Mecânica – Faculdade SENAI de Tecnologia.

**Graduado em Administração – Faculdade Metodista Granbery

INTRODUÇÃO

A economia mundial, em especial a brasileira, tem sofrido modificações profundas nos últimos anos. Estas mudanças são reflexos da globalização que conseguiu, entre outras coisas, que o comércio de varejo sofresse grandes avanços, com empresas globalizadas invadindo *shoppings centers* e centros de inúmeras cidades brasileiras. Esta nova realidade, somada com o crescimento de informações à disposição do consumidor, exigiu que os profissionais que atuam no varejo também evoluíssem, buscando o aperfeiçoamento profissional, mudando sua postura, deixando aquele atendimento antigo de balconista de loja para trás e entrando em uma era em que o atendimento será o diferencial.

Com produtos e preços cada vez mais parecidos e clientes mais exigentes e bem informados, um atendimento personalizado e a construção de relacionamentos e fidelização com os consumidores são fatores decisivos na hora que o consumidor resolver decidir onde irá fazer suas compras. E, para que as lojas consigam atingir este patamar, precisam ter bons profissionais nas funções de vendas, e, antes disto, na função de gerência. O gerente de vendas é, dentro de uma loja de varejo, a pessoa responsável por fazer com que a loja obtenha sucesso, é responsável pela contratação, treinamento e montagem da equipe de vendas, é a pessoa que conseguirá tirar o máximo de rendimento de sua equipe de vendedores, dando orientações, corrigindo procedimentos, incentivando e motivando os vendedores, enfim, exercendo o papel de um líder de vendas.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar, através da pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa exploratória, o papel de um gerente de vendas, os desafios e dificuldades da função na gestão de lojas de varejo.

1 Varejo

1.1 O setor varejista

Atualmente, é explícita a importância do varejo na dinâmica do mercado e na economia. Várias empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor, gerando um volume de milhões de reais em transações. Para Las Casas, (2006, p.13), “além

de criar empregos e movimentar a economia, o varejo é importante elemento de *marketing*, que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar”.

Segundo Kotler e Keller (2006), “todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo.” O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante. Da mesma forma, todas as maneiras pelas quais esses bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática. Ainda sobre definição de varejo, Parente (2007) afirma que:

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor. (PARENTE, 2007, p.22)

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

Com o desenvolvimento do varejo, surgiu a necessidade de classificar os estabelecimentos varejistas para melhor compreensão das características de cada setor. As instituições varejistas foram classificadas por Parente (2007), de acordo com a propriedade, o varejo de lojas e o varejo sem lojas. De acordo com a propriedade, as instituições se dividem em independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. Já as instituições com lojas foram divididas em alimentícias, não alimentícias e de serviços. As instituições sem lojas podem ser: *marketing* direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo.

1.2 O varejo de lojas

É no varejo de lojas que se concentra a maior parcela de comercialização de mercadorias entre varejistas e consumidores. A maior parte da mão de obra do comércio também é concentrada em lojas de varejo. Por existirem vários tipos de lojas, elas foram classificadas em modelos. Os mais conhecidos são as lojas de departamentos e lojas especializadas. Parente (2007, p. 33) define as lojas especializadas como “lojas que

apresentam um sortimento profundo em algumas linhas de produtos e estão direcionadas para certo segmento de mercado. São lojas de presentes, confecções, material de construção, brinquedos, calçados, móveis, livros e outros.”

A loja de departamento é definida como uma loja que possui várias lojas especializadas em um mesmo espaço. São geralmente lojas de grande porte que oferecem ampla gama de serviços ao consumidor, estruturados em departamentos. Outro modelo de loja são as lojas independentes, que são lojas de apenas um estabelecimento, que constituem a grande maioria do comércio, e são caracterizadas pela simplicidade administrativa. Existem também as lojas em cadeia, que é um grupo de quatro ou mais lojas com uma administração central. São vários os exemplos desses tipos de estabelecimentos, incluindo-se supermercados, lojas de departamentos, etc. (LAS CASAS, 2006)

1.3 O varejo no Brasil

A contribuição do varejo para o desenvolvimento econômico brasileiro vem crescendo. Segundo Souza (2009), desde 2004 o setor tem tido um comportamento acima do desempenho do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, sendo responsável por melhorar o resultado geral da economia.

Os principais setores que contribuíram para estes resultados e transformações foram: o varejo de alimentos, as revendas e lojas de carros, os postos de gasolina, as lojas de eletrodomésticos e o varejo de confecções.

O setor varejista cresceu e amadureceu muito nos últimos anos, em especial como uma das mais saudáveis consequências da redução e estabilidade da inflação. Empresas aderiram a um claro processo de maior formalização, como consequência de um forte aperto fiscal e tributário, que faz migrar para o lado mais claro da economia negócios e operações que competiam de maneira menos ética com as empresas totalmente formais. E isso requer a incorporação de melhores práticas, processos e recursos técnicos e humanos como forma de melhoria da eficiência e produtividade, sem o que as empresas não sobrevivem ao mercado mais competitivo. Além disso, este crescimento do mercado interno trouxe corporações globais altamente eficientes e detentoras das melhores práticas, que também foram copiadas e adaptadas às características dos concorrentes locais, gerando um desejável alinhamento e amadurecimento competitivo que, no final das contas, acabou beneficiando o consumidor final e o país como um todo.

2 O gerente de vendas

2.1 O perfil do gerente de vendas

As mudanças no varejo refletiram em várias áreas, entre elas, o processo de trabalho do varejo. Com isso percebeu-se a importância da equipe de vendas e a necessidade de se investir mais na formação das equipes. O gerente de vendas tornou-se o responsável pelo bom desempenho da equipe, assumindo a responsabilidade de motivar os vendedores para que possam cumprir com as metas estabelecidas pela empresa.

O processo de gerenciamento de lojas tornou-se um fator de suma importância para o sucesso das empresas. Com isso, as mesmas repensaram o seu estilo de gerenciamento, priorizando características como formação, experiência, determinação, pró-atividade e vontade de vencer. Com este perfil, o gerente de vendas assume múltiplas faces, pronto para o papel de facilitador, auxiliando no trabalho dos vendedores e eliminando obstáculos que às vezes impedem a realização das vendas. É importante destacar que a função de gerente de vendas de varejo é bastante árdua e requer também muito treinamento, devido à necessidade de possuir boa comunicação para atrair e reter clientes, ter conhecimento dos produtos e dos serviços das empresas, coordenar equipes de vendas, conhecer o público consumidor e atender com maestria os clientes.

Na busca por gerentes de vendas, as organizações dispõem de duas opções para selecionar a pessoa que irá liderar a equipe de vendas: nomeando um vendedor da própria loja, ou contratando uma pessoa disponível no mercado de trabalho.

De acordo com o Mello Jr.(2007), nomear um gerente de vendas não quer dizer promover seu melhor vendedor. Alguns empresários acham que nomear o melhor vendedor será a solução para os seus problemas, acreditam que isso fará com que a empresa aumente as suas vendas. Tem-se aí uma situação bastante comum no varejo, o que muitas vezes é um erro para a empresa e para o desempenho da equipe, pois a função de gerente de vendas requer muitas outras habilidades, preferencialmente no âmbito das relações interpessoais e da motivação da equipe. O trabalho do vendedor é somente uma das atribuições do gerente, mas o seu universo é muito maior e requer dinamismo ao lidar com a equipe.

Não é a nomeação ou promoção de um gerente que fará o sucesso em vendas, mas sim a capacidade de motivar a equipe através do reconhecimento das qualidades de seus vendedores, de atitudes justas em relação à equipe, do acompanhamento do desempenho de

cada um e da busca por melhores salários e política de premiações. Além disso, o gerente precisa conhecer cada membro de seu grupo, suas limitações, potencialidades e acompanhá-lo de perto, principalmente no momento do fechamento da venda. Os profissionais precisam sentir sua presença, principalmente através da competência, criatividade e clara noção da necessidade de satisfazer aos seus clientes. Um gerente proativo e não reativo, que transmita entusiasmo, que desenvolva a técnica de motivação do grupo, é o melhor caminho para se atingir os resultados de vendas para as empresas. Stanton e Spirro (2000) confirmam esta tendência:

O gerente de vendas exigente, controlador, interessado no volume de vendas está desaparecendo. Atualmente, os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração e da delegação dos poderes em lugar do controle e do comando. Para ter sucesso no século XXI, os gerentes de vendas precisarão adaptar suas estratégias, seus estilos e atitudes. (STANTON E SPIRRO, 2000, p.13).

Lucena e Morgado (2007) descrevem o perfil do gerente de vendas de hoje como sendo um profissional voltado para as pessoas, com habilidade no relacionamento interpessoal e comprometido com o aprimoramento de cada um da equipe.

2.2.2 Ferramentas utilizadas pelos gerentes

As empresas necessitam das vendas para manter seu faturamento e suas finanças em dia. A concorrência no setor varejista se aprimora e exige maior dedicação do gerente de vendas para que sua loja obtenha os resultados esperados. Devido às mudanças ocorridas no varejo, a busca por diferenciação baseia-se cada vez mais num atendimento excelente. Devido a isso, gestores enfrentam dificuldades na montagem de uma boa equipe de vendas, já que a grande maioria dos vendedores ainda não entendeu esta necessidade do mercado.

O gerente precisa compreender cada indivíduo e sua função dentro da equipe – estilo de trabalho, estímulos, pontos fortes e limitações, e gerenciar cada um, de modo a transformá-los no vendedor que o mercado precisa. Para melhor desempenhar estes papéis os gerentes de vendas assumem responsabilidades e enfrentam grandes desafios no uso de ferramentas que objetivam um melhor funcionamento e maior rendimento para sua empresa. As ferramentas mais utilizadas pelos gerentes são treinamento, estatísticas de vendas, metas de vendas, gerenciamento da equipe de vendas.

a) Treinamento

Atualmente, com o aumento da concorrência, manter uma equipe de vendas forte e preparada é prioridade nas lojas de varejo. Em tempos em que os produtos e preços estão cada vez mais parecidos, o diferencial para atrair e manter clientes ativos é um bom atendimento. O treinamento de vendas tornou-se fundamental para as lojas que procuram esta diferenciação no atendimento ao cliente.

O treinamento de vendas deve ser responsabilidade do gerente de vendas, e não de outras partes da empresa. É ele quem deve usar esta importante ferramenta e treinar a sua equipe. A empresa deve oferecer estrutura e recursos para viabilizar o treinamento. O gerente não precisa ser a pessoa que irá ministrar o treinamento. Mas deve ser ele a identificar a necessidade de treinar seu pessoal de vendas. Este compromisso de desenvolvimento que o gerente necessita assumir com sua equipe de vendas foi assim definido por Ortega:

É papel do gerente de vendas educar, formar e treinar a equipe. O líder educador é aquele que enxerga o treinamento como primordial para o sucesso. Treinamento é algo que deve servir de estímulo antes de tudo, pois quem é treinado passa a ver que a empresa valoriza seus profissionais e lhes dá conhecimento para que rendam mais como profissionais. No entanto, muitos gerentes resistem ao treinamento por que encaram isso como desperdício: “Se eu treinar e meus vendedores forem embora?”. A pergunta certa a fazer é: “Se eu não treinar e meus vendedores ficarem?”. Imagine quão pior será. É preciso implementar um plano de desenvolvimento contínuo e que tenha contenha conteúdo, não apenas motivação, como se vê nas convenções de vendas em geral. (ORTEGA, 2008, p.61).

b) Estatísticas de vendas

Estatística de vendas é uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores de vendas atualmente. Ela é de vital importância para um gerente de vendas avaliar como está o desempenho de sua loja e de seus vendedores. Quando um gerente baseia suas orientações nas estatísticas e não em opiniões, fornece um *feedback* real e objetivo aos vendedores. Como um dos objetivos do gerente é desenvolver as habilidades e o desempenho em vendas de sua equipe, estas estatísticas devem estar sempre precisas e à sua disposição. Sem dados objetivos, informar vendedores sobre suas habilidades de vendas pode não surtir o efeito desejado. A segurança e clareza ao orientar vendedores baseado em estatísticas são extremamente valiosas.

Em lojas de varejo, muitas estatísticas são usadas. Dependendo do tipo de loja e qual o negócio da empresa, algumas têm mais importância que outras. Segundo Friedman

(2007), as estatísticas mais usadas são: resumo de desempenho por vendedor, que pode ser diário, semanal ou mensal; taxa de conversão, que lhe dá um registro de quantos clientes atendidos realmente adquiriram mercadorias; sistema de vez, que é um processo sistemático em que todos os vendedores colocam seu nome em uma lista de vez de atendimento ao cliente. Após o término do atendimento, o vendedor volta na lista e escreve seu nome no final e anota em uma coluna da lista detalhes do atendimento. Este sistema garante que todos os clientes sejam atendidos e permite ao gerente observar porque um atendimento não foi convertido em venda. Existe ainda a informação sobre o número de peças vendidas pelo número de vendas efetuadas, pelo qual se descobre o aproveitamento de cada venda pelo vendedor e o valor médio das vendas, que é calculado com o valor total das vendas dividido pelo número de vendas realizadas.

Estas ferramentas são importantes para efeitos de avaliação, mas não substituem o *feedback*¹ pessoal e a orientação do gerente. Para Ortega (2008, p.171), “Não dá para gerenciar apenas por relatórios, é preciso acompanhar. O gerente deve usar controles aderentes e fáceis e direcionar cada estatística no desenvolvimento dos vendedores”.

c) Metas de vendas

Muitos gerentes ainda conduzem seus vendedores pela intuição, e não pelos números, pela razão. Raramente têm metas ou orientações. Dizer aos vendedores que eles precisam superar não ajuda, porque este tipo de informação não estabelece nenhuma avaliação de desempenho. A partir do momento que se mensura padrões mínimos de desempenho com a implantação de metas, o gerente estabelece condições para que um vendedor continue a fazer parte da sua equipe de vendas, ou seja, o vendedor terá que atingir um nível mínimo de vendas para continuar. Sobre esta afirmação que possuir metas é importante, Berra (*apud* Costa 2009) disse que: “Se você não sabe para onde está indo, provavelmente acabará em algum outro lugar. Como você pode saber para onde está indo ou como fará para chegar lá se não tiver um destino bem claro em mente?”.

No estabelecimento de metas, geralmente as empresas acrescentam uma porcentagem determinada sobre as vendas do ano anterior. Esta meta é baseada em uma combinação de fatores, que incluem aumento de estoque, promoções previstas, índices de inflação, aumento dos preços, reforma de lojas, entre outros. A definição de meta é importante porque orienta a tomada de decisões da empresa, mantendo o foco no negócio e evitando

¹ *Feedback* : opinião, realimentação

desperdícios. Essa definição estabelece a estrutura do trabalho, foca a ação que deve acontecer e permite que se avalie e reveja os pontos necessários. Para o vendedor, meta é de fundamental importância, porque a partir dela todas as ações são programadas. Dependendo da loja, da cultura da empresa, o gerente de vendas, ao receber esta meta, a divide em metas mensais ou semanais.

Além disso, geralmente a meta é dividida pelo número de vendedores existentes na loja. Para se fazer o desdobramento dessa meta para sua força de vendas, é preciso buscar o equilíbrio entre as oportunidades oferecidas e a meta de vendas de cada vendedor. A meta deve ser individual, justa, transparente e coerente. Deve-se observar também se todos possuem as mesmas condições de trabalho, se trabalham o mesmo número de horas, e se trabalham em horários iguais. Para Costa (2009), as metas devem ser: mensuráveis, a meta definida precisa ter como ser medida para que o resultado seja avaliado; específicas, a meta deve ser definida com precisão, afinal é preciso saber o alvo; temporais, elas precisam ter prazos e períodos definidos; alcançáveis, determinar os meios para alcançá-la e assegurá-los; e ter significado, devem ter sentido, ser desafiadoras e justificar o esforço.

d) Acompanhamento da equipe de vendas.

Não adianta ter uma boa equipe, motivada, treinada, sem ser monitorada. Monitoramento significa acompanhar, medir avanços, corrigir desvios, ensinar o uso de ferramentas de controle, apoiar, re-treinar. Monitoramento é algo que se faz com objetividade. Nas lojas de varejo, é função primordial da gerência acompanhar a evolução do processo de vendas, estimulando vendedores a avaliar os resultados obtidos e buscar novos desafios. Ao gerenciar este quadro, o gerente deve se utilizar de alguns instrumentos de gestão e ferramentas eficazes.

Um destes instrumentos é a realização de reuniões de loja. Nas reuniões, o gerente tem a oportunidade de comunicar, avaliar e debater com seus vendedores o desempenho no trabalho, por isso estas reuniões devem ter objetivos e processos bem claros.

Outros recursos utilizados pelos gerentes para gerenciamento de loja são a matriz 2 x 2 e o 5W2H. A matriz 2x2 é uma ferramenta bem comum, que serve para ajudar os gerentes em determinadas avaliações da equipe de vendas. Em lojas de varejo, a matriz 2 x 2 é muito utilizada para fazer análise da situação atual dos vendedores com relação às qualidades técnicas, confrontando com a motivação.

A matriz determina em qual quadrante o vendedor é inserido pelo gerente após a avaliação. Se a motivação estiver alta e o vendedor não tiver as qualidades técnicas

necessárias, deve-se treiná-lo, conforme o quadrante superior esquerdo. Se ele está no quadrante superior direito, logo, ele merece novos desafios, para que a motivação permaneça alta e ele se sinta valorizado. Se o colaborador se encaixar no quadrante inferior esquerdo, a solução é demiti-lo. Caso ele ocupe o quadrante inferior direito, é vital que receba novos incentivos para aumentar sua motivação e evitar perda de produtividade. A matriz pode ser observada na figura 2.

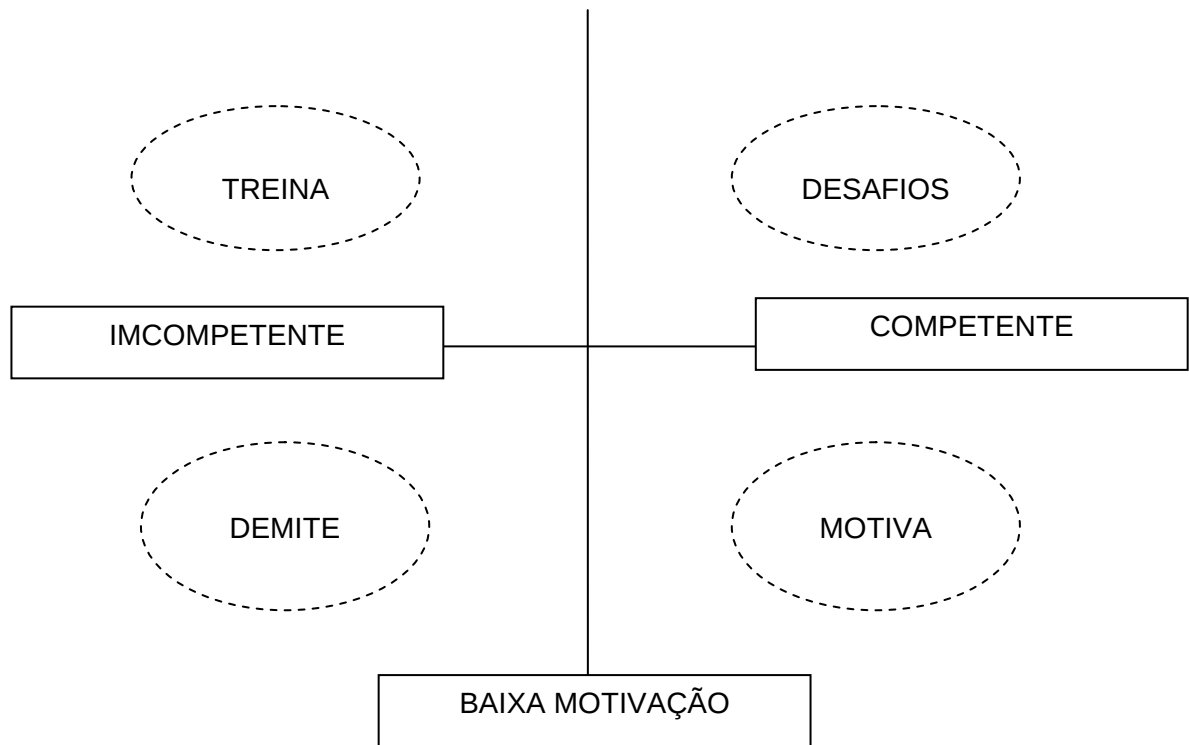


Figura 2: Matriz 2x2

Fonte: Venda Mais (2008, p. 31)

O 5W2H é uma ferramenta simples, porém ideal para auxiliar a análise e a busca de conhecimentos sobre determinados processos de mudança a serem desenvolvidos.

A técnica consiste em realizar sete perguntas sobre determinado assunto: *What, Who, When, Why, Where, How, How Much*, que significam, na ordem: o quê, quem, quando, por quê, onde, como e quanto custa. A ordem das perguntas pode mudar de acordo com o tipo de análise que está sendo feita, e é possível acrescentar novos campos para melhorar a compreensão. A ferramenta pode ser usada, por exemplo, para melhorar a eficácia de resultados, aumentar os lucros, atualizar técnicas de vendas, crescer a posição da loja no mercado. (VENDA MAIS, 2008)

2.3 Gestão de loja

Parece não haver nenhuma dúvida de que o gerente de vendas é pessoa chave numa empresa. As suas funções são tão múltiplas e importantes que todas as empresas buscam, com todo o empenho, encontrar a pessoa ideal, para perfeito preenchimento deste cargo. Encontrar um gerente de vendas que seja bom profissional, leal, consciente de sua importância e papel vem sendo um desafio cada vez maior. As exigências que o cargo impõe não encontram eco com tanta facilidade no mercado de trabalho. Bons profissionais são disputados pelas empresas. A necessidade de planejar, organizar e supervisionar todas as atividades comerciais da loja, visando a atingir os objetivos estabelecidos de volume de vendas, participação de mercado e qualidade do atendimento, exige que os gerentes de vendas assumam responsabilidades antes não existentes.

2.3.1 Contratação e formação da equipe de vendas

Fazer com que sua loja e vendedores vendam e vendam bem, com qualidade e quantidade, é o principal objetivo do gerente. Isso parece óbvio. Assim, recrutar bons vendedores parece ser uma das primeiras e mais importantes funções do gerente.

O processo de contratação é bastante variável. Uma pequena empresa faz a contratação de forma direta, simplificada, enquanto uma média ou grande pode fazer com que o candidato passe por várias etapas de seleção antes de ser contratado (LAS CASAS, 1999).

É importante o gerente possuir um número razoável de candidatos, ampliando-se as possibilidades de escolha para novas contratações. O varejo tem a característica de ter uma rotatividade alta, por isso o gerente deve estar em uma busca constante por bons profissionais.

Após selecionar quem irá fazer parte da equipe de vendas, aparece outro grande desafio do gerente: fazer com que sua equipe de vendas selecionada atinja o melhor desempenho em vendas e operações possível. O gerente de vendas eficaz terá de transmitir à sua equipe o seu estilo, a sua dinâmica, e fazer com que os profissionais o sigam não por imitação, mas pela sua força indutiva. Cabe a ele criar autoconfiança suficiente para delegar a sua equipe as suas reais responsabilidades. Com esta liderança bem exercida, os gerentes conseguirão que seus vendedores o admirem e trabalhem pelo sucesso da loja e, conseqüentemente, do gerente. De acordo com Frazão (2008), para o gerente conseguir atrair e manter uma equipe de vendas com os melhores vendedores, deve sempre tentar implantar: perspectivas de crescimento, uma forte liderança, condições de trabalho adequadas, ambiente

de trabalho positivo, treinamento sério e constante, ter produtos de alta qualidade para vender, elogiar e reconhecer publicamente os bons vendedores, e salários e ganhos interessantes.

2.3.2 Comunicação interna eficaz

As organizações estão se preocupando cada vez mais com o processo comunicativo. É somente pela comunicação que as organizações conseguem agir ou exercer influência sobre os colaboradores. Assim, a organização deve manter todos os colaboradores informados e conscientes de suas atividades.

Uma das competências requeridas do gerente é a comunicação eficaz com sua equipe de vendas. A divulgação das informações é de suma importância, e o gerente deve assegurar o fluxo adequado para que qualquer informação relativa à organização seja feita com qualidade. Para a comunicação ser realmente eficaz, deve-se levar em consideração com quem você está falando, para determinar a melhor maneira de expressar a sua mensagem.

A comunicação adequada é importante para o gerente conseguir uma equipe de vendas voltada para os seus objetivos. Além disso, o gerente deve ter uma postura transparente e honesta para gerar a credibilidade em todos os seus atos comunicativos. É importante o gerente entender que as pessoas não só devem concordar para cooperar com uma decisão, mas também compreenderem o como e o porquê da decisão tomada. A equipe precisa tomar decisões como um grupo. É fundamental que o gerente de vendas abra espaço para que cada membro comunique o seu ponto de vista, coordenando o equilíbrio das opiniões, comprometimentos e desacordos nas discussões. É necessário que o gerente fique atento para a importância de problemas relativos à comunicação, que são causadores de conflitos, perda de tempo, qualidade de vida e, principalmente, perda de competitividade.

2.3.3 Operações x vendas

Existem duas principais funções para um gerente ao assumir uma loja de varejo: a gerência de operações e a gerência de vendas. Para ser considerada ideal, uma loja de varejo é aquela que tem quatro atividades executadas sem obstáculos e sem demora: recebimento de mercadorias, exposição de mercadorias, vendas de mercadorias e registros de controle de vendas. Três destas quatro etapas se referem a operações, mas isso não significa que as atividades operacionais são mais importantes que as vendas. Um dos objetivos do gerente é

entender como a ineficácia em alguma dessas etapas pode fazer com que as estatísticas de venda diminuam.

Em termos operacionais, existem regras da loja a serem seguidas e, independente das qualificações do gerente, as exigências do trabalho são as mesmas. Ele deve tentar livrar-se das tarefas operacionais para se concentrar nas vendas. O gerente deve manter a loja em ordem, fazendo que os vendedores registrem as vendas corretamente, mantenham suas seções arrumadas ou façam controle de estoque sem erros. Ao não deixar as tarefas operacionais se acumularem, os gerentes podem desempenhar o papel de gerente de vendas com eficácia.

2.3.4 A Liderança em vendas

Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000 *apud* MOREIRA *et al.*, 2001). Assim, ser líder é um dos atributos essenciais a qualquer profissional de vendas que tenha sob seu comando uma equipe. “Para tanto, este profissional deve estar capacitado a encorajar e ajudar as pessoas a trabalharem de maneira entusiástica e adequada na busca de direção do cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa”. (MOREIRA *et al.*, 2001 p.269).

Moreira *et al.*, (2001) também afirma que não se deve confundir a posição hierárquica das pessoas dentro da organização com sua capacidade de liderança. Ser chefe ou gerente não significa obrigatoriamente ser líder. Ser líder está ligado ao fato de as pessoas da equipe agregarem ou reconhecerem a liderança, o que implica identificação, independentemente de seguirem a ordem dada pelo superior.

2.3.5 Motivação da equipe

Uma das tarefas mais difíceis do gestor de vendas é conseguir manter a sua equipe motivada. Ou evitar a desmotivação. Motivação é quando se tem um motivo para agir. Ter motivação significa ter um desejo por trás de suas ações. Ela é responsável pela persistência de uma pessoa para atingir uma meta.

São vários os fatores que causam motivação ou desmotivação. Para uma pessoa se manter motivada, ela deve ter suas necessidades realizadas. Com o profissional de vendas não é diferente. Ele necessita constantemente ter estímulos para poder manter ou aumentar seu rendimento, principalmente pelo fato do seu dia a dia ser altamente dinâmico e incerto, pois

grande parte dos seus contatos com os clientes não gera um resultado positivo. Isso equivale dizer que o vendedor está sempre exposto à frustração, como perder uma venda, ou até mesmo o cliente para a concorrência. “E como motivação pode ser entendida como a energia que flui de dentro das pessoas direcionando a ação, esta energia se não for constantemente alimentada, acaba”. (MOREIRA *et al.*, 2001). Como a motivação é algo interior, os gerentes tentam incentivar seus vendedores a adquirir esta motivação através de mecanismos e atitudes.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com o intuito de subsidiar o desenvolvimento do referencial teórico do mesmo. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica trata do levantamento de toda a bibliografia possível já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas, etc. Sua finalidade é de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo exploratória junto a gerentes de lojas de varejo, com o objetivo de compreender a percepção dos mesmos a respeito dos principais desafios inerentes à função. Sobre a pesquisa exploratória, Cervo (2002, p. 46) diz que “ela não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.”. Para a coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas que foi aplicado aos entrevistados no período de 4 a 13 de novembro de 2009. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos próprios entrevistados, com o entrevistador se deslocando até o local de trabalho dos mesmos. Os entrevistados foram informados de que se tratava de uma coleta de dados para uma monografia de conclusão de curso e consentiram com a gravação em áudio da entrevista para futura transcrição, com exceção de um gerente que alegou que as normas da empresa não permitiam que se fizessem gravações ou fotos da loja. Foram entrevistados quinze gestores de vendas, distribuídos nas áreas de confecção, calçados e loja de departamentos, na região da Zona da Mata Mineira, nas cidades de Juiz de Fora e Muriaé, e na região do Vale do Rio Doce, mais especificamente nas cidades de Ipatinga e Governador Valadares.

3 Resultados

Foram realizadas doze entrevistas com gerentes do sexo feminino e três do sexo masculino. Com relação à idade dos entrevistados, apenas três gerentes estão na faixa dos vinte aos trinta anos, a grande maioria está na faixa etária de trinta a quarenta anos – dez dos gerentes estão nesta faixa – e somente dois possuem mais de quarenta anos.

Com relação ao tempo de experiência na função, seis gerentes têm menos de cinco anos de experiência, cinco dos entrevistados têm entre seis e dez anos como gerente e quatro têm mais de dez anos comandando lojas de varejo.

Para preservar o anonimato dos entrevistados, todos os gerentes serão identificados por um número. Então, nas citações, os gerentes serão identificados como Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3 e assim sucessivamente.

Como resultado da pesquisa, foram identificados nos gerentes alguns pontos em comum com relação aos desafios da função de gerência. Percebe-se basicamente que os gerentes de vendas possuem duas grandes responsabilidades, ou podem ser chamados de desafios, de acordo com o grau de percepção do gerente.

Em primeiro lugar, eles têm uma grande preocupação com a equipe de vendas, desde a contratação, passando pela ambientação, treinamento e desempenho do funcionário na loja, e chegando à motivação do vendedor. Os gerentes possuem um papel de liderança fundamental no processo de aprimorando de vendedores, objetivando atingir as metas de vendas, então daí surge a necessidade da preocupação com a equipe de vendas

A contratação, segundo três entrevistados, é a maior dificuldade hoje na sua gestão de vendas. Estes gerentes afirmaram que passam por dificuldades para encontrar profissionais preparados, com condições de assumir o papel do vendedor. Alegam que a mão de obra do comércio é despreparada e escassa. Um gerente abordou com mais ênfase esta dificuldade:

A minha maior dificuldade e do comércio hoje é mão de obra qualificada. Tenho que contratar pessoas e ter um trabalho muito grande para treinar. Tenho que fazer este trabalho todo, pegar uma pessoa sem qualificação e *fazer ela* trazer venda para a empresa. Na contratação, aparece muita gente, tenho que peneirar bem e escolher as melhores. A grande maioria das pessoas que são contratadas entra em lojas e não entendem que são comissionadas, pensam que é só entrar na loja e pronto. As dificuldades do comércio relacionadas às vendas sempre vão existir, como crise, concorrência, isto é normal e tem para todos, por isto a contratação é tão importante, ela irá fazer a diferença. Você pegar um funcionário dedicado, que fica um pouco depois do horário é muito difícil. (GERENTE 3)

Outro entrevistado também afirma que sua maior dificuldade como gerente de vendas é encontrar mão de obra qualificada.

O meu maior desafio hoje é encontrar gente, funcionário qualificado, com determinação para trabalhar. Não encontro pessoas preparadas, recebo em média 150 currículos por dia e, em média, somente 10% das minhas contratações são pessoas prontas. Temos uma empresa estrutura, que investe em mídia, mercadorias, mas que não vendemos mais por falta de mão de obra qualificada. Geralmente as pessoas que não possuem uma qualificação técnica e só têm o segundo grau acabam caindo no comércio. Então tenho que pegar este pessoal todo e treinar. E vender não é para qualquer um, tem que ter um preparo, entender o cliente. E após treinar o funcionário, deixar ele pronto, ele vai para outro lugar, porque o funcionário do comércio, *são poucos* que têm fidelidade, a grande maioria muda rapidamente de loja. (GERENTE 4)

Ainda sobre este cenário de escassez de talentos e mesmo de mão de obra disposta a enfrentar os desafios da profissão de vendedor de loja de varejo, um dos entrevistados declarou que encontrar pessoas que fazem com vontade o que a profissão exige é cada vez mais difícil, e que por muitas vezes contratou pessoas que pensavam mais no glamour de se trabalhar em uma loja de varejo mais sofisticada, que é o caso da loja desta gerente, do que no trabalho e na recompensa financeira.

Outro desafio é encontrar pessoas realmente dispostas a trabalhar. Aqui, aparecem muitos candidatos jovens querendo emprego aqui, por ser tratar de uma boutique que vende roupas de grife, mas quando são contratados não têm o compromisso e foco para o trabalho. Não fazem com afinco o que é preciso ser feito para continuarem na loja. (GERENTE 1)

A Gerente 11, falando da dificuldade sobre encontrar gente preparada no mercado de trabalho, afirma que prefere contratar pessoas sem experiência e treinar do que ficar esperando encontrar vendedores prontos no mercado. “Conseguir gente preparada é muito difícil, eu prefiro às vezes contratar sem experiência e treinar, porque a pessoa fica do meu jeito, sem vícios de outras lojas” (GERENTE 11).

Outro grande desafio encontrando pelos gerentes é o período de ambientação do vendedor à loja, à equipe de vendas, aos clientes, aos produtos. Este tempo que o vendedor precisa para se aclimatar é o período de treinamento. Não treinamento somente sobre produtos, técnicas de vendas, mas também o treinamento de relacionamentos num novo ambiente de trabalho e com novas pessoas. O treinamento tem uma grande importância para

as lojas. Coelho (2008) afirma que treinamento é primordial para capacitar, desenvolver, integrar e estimular as pessoas, permitindo-lhes realizar mais com menos, ensinando-as a trabalhar mais inteligentemente. Uma das pessoas entrevistadas confirma este pensamento:

O que acho mais difícil é preparar o vendedor. Para trabalhar no comércio hoje se exige muito preparo, e o comércio não prepara ninguém. Não existe um curso que prepara o vendedor, igual tem de outras áreas, como enfermeiro, de técnico, dentista e outros, que ganham até menos. Não adianta eu querer uma pessoa pronta para trabalhar como vendedor porque não tem. Tenho que acertar na contratação, treinar, estreitar relacionamentos com os funcionários, ter uma boa comunicação e treinar sempre os vendedores. (GERENTE 5).

Outra gerente entrevistada corrobora a opinião da Gerente 5, explicando como o estreitamento das relações de convívio é um desafio para a gerência. Além disso, ela cita que a busca de conhecer cada vendedor para compreender cada situação no ambiente de trabalho e conseguir manter vendedoras com equilíbrios em vendas e relacionamento são dificuldades a serem superadas.

A minha maior dificuldade e desafio é conhecer os vendedores, o jeito de cada um, para que em cada situação eu consiga saber como proceder. Saber deixar também a loja equilibrada, com todos os vendedores com vendas *parecidos* também é um desafio, porque uma loja com vendedora vendendo muito mais que a outra desmotiva quem está com vendas mais baixas. (GERENTE 9).

Outra gerente entrevistada afirma também que manter a harmonia da equipe é sua maior dificuldade atualmente: “Acho que a maior dificuldade é manter a harmonia entre os vendedores e resolver os problemas internos relacionados aos mesmos sem que pensem que um ou outro está sendo protegido.” (GERENTE 12). “A Gerente 14 também diz que encontrar, formar e manter uma equipe de vendas é uma de suas preocupações”.

A busca do conhecimento humano de qualquer membro de uma empresa é um desafio que os gerentes de vendas também encontram. Aliás, que os líderes encontram. Foi percebido nas entrevistas que os gerentes com pouco período de experiência têm como preocupação a liderança. Dos cinco gerentes com experiência na função de gerência há cinco anos ou menos que isso, quatro afirmaram que a liderança ainda é um desafio. O Gerente 10 afirma que:

Gerenciar não é liderar (foi através de treinamento que aprendi). Liderar é andar junto, você mostra o caminho, mas deve andar lado a lado com sua equipe. Em todo tempo temos que ter otimismo e a perseverança e manter o

bom humor. Também ser sempre humilde e não achar que você é melhor que seus liderados. (GERENTE 10)

Outra entrevistada expôs assim seu desafio de liderar a equipe de vendas:

Minha maior dificuldade hoje é liderar a equipe. São dez vendedoras e cada uma tem um jeito e personalidade diferente, e isto gera conflito. Procuro sempre resolver logo as questões para deixar o ambiente bom dentro da loja. Acontecem discussões porque uma atendeu o cliente da outra, porque outra não arrumou o estoque como deveria ser arrumado e por outros motivos. Tenho que ter sempre pulso firme e solucionar estes conflitos e para que as vendas da loja não caiam. Procuro manter as vendedoras sempre focadas, por isto procuro deixar que nenhum problema tumultue o ambiente. (GERENTE 7)

A liderança tem vários estilos. A Gerente 8 destaca que sua dificuldade como líder é saber o momento certo de usar cada estilo:

As dificuldades são várias; dentre elas destaco a de ser líder: de encontrar o momento certo para cobranças e o afago (acredito ser importante tendo em vista que lideramos pessoas e não apenas máquinas). Existe também a dificuldade de fazer a pessoa se doar e fazer com que ela faça mais por si do que ela faria por si só, outro fator que penso ser de relevante importância é a aceitação por parte de quem será por você liderado. Às vezes você tem ideias, mas estas são vetadas porque os liderados têm sempre receio do novo, então preferimos fazer as coisas do mesmo jeito a inovar e conquistar resultados diferentes. (GERENTE 8).

Para a Gerente 1, liderar equipes de vendas é usar a orientação de um atendimento no salão de vendas:

O meu maior desafio é liderar para que os vendedores atendam bem todos os clientes, agradando cada pessoa que entra na loja e sempre procurando vender para cada pessoa que entra na loja. Não é somente mostrar produtos e mercadorias, mas dar ao cliente um atendimento personalizado. (GERENTE 1).

Um das ferramentas que os gerentes ou líderes de vendas mais utilizam no exercício da função é sempre incentivar e motivar sua equipe de vendas. Três dos quinze gerentes entrevistados acreditam que incentivar ou motivar, como eles disseram, é uma das responsabilidades que os gerentes de lojas de varejo encontram. O Gerente 15, afirma que “o desafio é conseguir que a equipe de venda fique competitiva, achando um meio de incentivar todas e sempre estar treinando, porque só com muito treinamento conseguirei fazer isto” A Gerente 2, pensa que antes de motivar a equipe de vendedores, ela precisa estar motivada. Ela diz que:

O maior desafio que encontro é motivar a equipe de vendas. Porque uma equipe motivada, ela trabalha bem E para conseguir motivar a equipe, tenho que estar motivada. Após isto, fazer a equipe de vendas trabalhar junto com você, que ela tenha os mesmos objetivos que você e conseguir seguir junto. Se você conseguir manter este equilíbrio, o sucesso acontece. (GERENTE 2).

A Gerente 5 também afirma que este desafio de proporcionar motivação para a equipe depende de a gerente também demonstrar força e entusiasmo. Ela acredita que:

É muito importante passar para a equipe força, entusiasmo, alegria. Para a loja ser bem sucedida depende de o gerente conseguir extrair o melhor de cada vendedor, manter a equipe motivada, manter a equipe num nível competitivo. (GERENTE 5).

A preocupação com a equipe de vendas é uma das duas principais responsabilidades e desafios dos gerentes de vendas. Preocupação com recrutamento, mão de obra qualificada, treinamento, orientação, liderança e motivação da equipe foram citadas como desafios da função.

A segunda responsabilidade demonstrada pelos gerentes na coleta de dados foi com relação ao cumprimento das exigências de vendas das lojas, ou na linguagem do varejo, “bater as metas de vendas”. Existe uma preocupação constante dos gerentes com isso, afinal bater as metas significa que o gerente está conseguindo atingir o principal objetivo de qualquer loja: o lucro.

Dos quinze gerentes, seis gerentes citaram a meta como um dos desafios da função. O Gerente 9 foi direto ao assunto: “a maior responsabilidade para mim é bater a meta do mês. É o peso de ter que tomar conta de negócio dos outros. Ter que chegar aos objetivos propostos por outras pessoas.” O Gerente 14 também foi incisivo: “a maior responsabilidade é meta: você dorme, acorda, pensando em atingir meta”. A Gerente 11 afirma que não existe gerente de vendas que sobreviva no mercado sem bater as metas regularmente, ao mesmo tempo em que reclama que esta pressão é cansativa:

A minha maior responsabilidade é não deixar as vendas caírem. Já trabalhei em quatro lojas como gerente e a cobrança sobre vendas é forte, porque os donos querem lucros. Alguns até podem falar diferente, mas um gerente não sobrevive sem vendas. E esta pressão sobre vendas é cansativa, e é no meu ver a maior responsabilidade de um gerente. (GERENTE 11).

O Gerente 6 também fala que esta pressão por bater as metas de vendas é grande e, para ele, é a maior responsabilidade como gerente de lojas de varejo:

Meu maior desafio hoje é manter os números de vendas dentro do padrão esperado da empresa no que se refere às vendas. A pressão por vendas é muito grande e tenho que conseguir bater ou pelo menos aproximar do que a empresa exige. A concorrência está forte e a venda está cada mais difícil, e o cliente está também mais bem informado e pesquisando mais. (GERENTE 6).

As Gerentes 12 e 13 citam que bater a meta para elas é a uma das maiores responsabilidades, mas explicam que atingir a meta é antes de tudo uma satisfação pessoal. A Gerente 12 diz que: “o maior desafio é bater a meta: sinto-me realizada e é uma satisfação pessoal e profissional quando consigo que toda a equipe bata a meta mensal.” Já o Gerente 13 tem um discurso bem parecido sobre o assunto, acrescentando que bater as metas é importante para o recebimento de um melhor salário:

A minha maior responsabilidade é conseguir que a equipe venda o que a loja precisa, para a minha satisfação e também para que eu e as vendedoras tenhamos um bom salário, o nosso salário depende da venda, então tenho que ficar o tempo todo focada nisso. (GERENTE 13).

Outro desafio citado por um dos gerentes é o conflito entre operações x vendas. Ele cita que, para conseguir dedicar-se mais tempo às vendas, as tarefas operacionais devem estar sempre concluídas.

Também tenho que fazer com que a loja funcione bem nas tarefas, para eu poder me dedicar às vendas. Tenho que saber delegar tarefas, para que nada fique sem fazer e ninguém trabalhe mais que ninguém. Isto é muito cansativo, então também é um grande desafio. (GERENTE 15).

5 Conclusão

A análise das informações coletadas revelou que os gerentes possuem desafios grandes a serem superados, especialmente num momento em que a economia e o varejo passam por transformações rápidas. Percebe-se que atualmente duas grandes preocupações estão mais presentes no cotidiano destes gerentes. A primeira delas é a preocupação com a

equipe de vendedores, desde a contratação até a motivação. Segundo as entrevistas, contratar bons profissionais está cada vez mais raro, e com isso o gerente teve que se adaptar a situação e aprender técnicas de entrevistas e seleção de pessoal para conseguir escolher os candidatos mais próximos do perfil considerado ideal para o cargo de vendedor. Antes, não era necessário que esse papel fosse desempenhado por um gerente, visto que qualquer pessoa com o segundo grau conseguia trabalhar no comércio, que não exigia qualificações para as funções.

Com a evolução, principalmente dos clientes, cada dia mais exigentes, criou-se a necessidade da profissionalização no setor, e contratar a pessoa certa passou a ser fundamental. Além disso, treinamentos se fizeram necessários para aprimorar técnicas de atendimentos aos clientes. Nas entrevistas, alguns gerentes ressaltaram a importância de treinamento. Esta evolução é visível no varejo brasileiro, com o surgimento de empresas especializadas em treinamento de vendas de varejo, que disponibilizam material de apoio e palestrantes, investimento este considerado caro pelo mercado.

Observa-se que o gerente deve desempenhar dentro das lojas um papel de líder, mas sem o uso da autoridade de gerente do passado. Neste novo contexto, ele deve “fazer parte” da equipe, inserido no contexto de trabalho, mas sem perder a sua individualidade. O que diferencia um líder dos demais é esta capacidade de ao mesmo tempo conseguir ser capaz de seguir e liderar e, sobretudo, de reconhecer em qual das duas posições é necessário se colocar em cada momento. Quando ele é voltado para equipe, conforme relatos nas entrevistas, ele consegue descobrir como extrair maiores desempenhos dos vendedores, justamente por perceber quais necessidades dos vendedores precisam ser atendidas.

Outro desafio imposto aos gerentes, e com certeza às pessoas que trabalham com vendas direta ou indiretamente, como vendedores, supervisores e proprietários, são as metas de vendas. Como disse um dos entrevistados, você acorda, trabalha e dorme com a meta. Melhor definição não existe. Praticamente, no mercado de varejo, todas as lojas com um mínimo de estrutura possuem metas de vendas estipuladas por um determinado período, quer seja semanal, ou mensal, ou até anual. Nas entrevistas feitas, quase que metade dos gerentes disse que é essa sua maior responsabilidade. A pressão dos resultados é cada dia mais forte, principalmente em empresas mais estruturadas.

Para conseguir estas metas, percebe-se que os gerentes se utilizam cada vez mais de ferramentas estatísticas para acompanhar o desempenho da loja e dos vendedores. Este controle permite ao gerente orientar e corrigir desvios apresentados pelos vendedores em

determinadas estatísticas, que se bem acompanhadas, conseguem levar a loja aos seus objetivos.

Devido à importância do tema, o presente estudo não pretende ter um caráter conclusivo, e sim servir como subsídios para futuros estudos que possam contribuir para uma melhor compreensão da atuação dos gerentes de vendas nas lojas de varejo.

REFERÊNCIAS

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, Tom. MATRIZ 2x2. **Revista Venda Mais**, n.175, p.31, nov. 2008.

COSTA, Claudinei. Vendas: como definir a meta? 2009. **Administrando**. Disponível em <<http://administrando.biz/2009/07/10/vendas-como-definir-a-meta.html>>. Acesso em: 15 out 2009.

FRAZÃO, César. **Como formar, treinar, e dirigir equipes de vendas**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 2008.

FRIEDMAN, Grupo. **Programa de treinamento de gerentes de vendas de lojas de varejo**. 2007.

MELLO JUNIOR. Gerente de vendas. **Portal Varejista**. 2007. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp.html>. Acesso em: 15 out. 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a Bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M, de A. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**; 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCENA, Fernando; MORGADO, Mauricio. **Gerente do varejo, uma discussão que vale a pena**; 2007. Disponível em <<http://www.treinamentosparafarmacia.com/2007/11>>. Acesso em 5 out. 2009.

MOREIRA, Julio C.T. et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva 2001.

ORTEGA, Marcelo. 3 chaves para gerenciar vendedores. **Revista Venda Mais**, n.171, p. 61, jul. 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Marcos Gouveia de. A maturidade do varejo brasileiro; 2009. **Instituto de desenvolvimento do varejo**. Disponível em < [http://www.idv.org.br/imprensa-artigo.aspx?Id Artigo=426](http://www.idv.org.br/imprensa-artigo.aspx?Id%20Artigo=426)>. Acesso em 28 set. 2009.

STANTON, W. J. ; SPIRO, R. **Administração de vendas**; 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
TERRIBILI, Armando. É possível motivar alguém? **Artigonal**. Disponível em
<<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/e-possivel-motivar-alguem-334131.html>>
Acessado em: 03 nov. 2009.

VENDA MAIS. 5W2H. **Revista Venda Mais**, n.175, p.22, nov. 2008.