

Gestão, motivação e liderança da força de vendas no sucesso da empresa Refriango Lda, 2023/2024¹

 Ambrósio Fernandes Sanda²

Recebido: 20.04.2025
Aceito: 23.04.2025
Publicado: 24.06.2025

Resumo: Este estudo teve como objectivo analisar a gestão da força de vendas no sucesso da empresa Refriango, Lda., no período de 2023 a 2024. Para o enquadramento metodológico, recorreu-se a pesquisa aplicada, descritiva e exploratória com abordagem quantitativa. Tendo sido estimado a amostra em 70 funcionários (correspondente ao número de respostas completas recebidas). Quanto as técnicas e instrumentos de recolha e análise dos dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e o questionário, os dados colectados foram tratados e analisados através do SPSS, JAMOVI e MS Excel. Quanto aos resultados, constatou-se que os níveis de satisfação em relação à liderança, avaliação de desempenho, treinamento e formação, remuneração, gestão de conflitos na Refriango estão abaixo da média recomendada. Quanto a gestão da força de vendas, verificou-se que os líderes necessitam ainda de formação e treinamento sobre a gestão da força de vendas, visto que os resultados indiciam para isso. Portanto, concluiu-se que a motivação e a liderança são ferramentas fundamentais para as organizações públicas, a qualidade do serviço de vendas e a promoção do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão; Motivação; Liderança; Força de vendas.

Management, motivation and leadership of the sales force in the success of the company Refriango Lda, 2023/2024

Abstract: This study aimed to analyze sales force management in the success of the company Refriango, Lda., in the period from 2023 to 2024. For the methodological framework, applied, descriptive and exploratory research with a quantitative approach was used. The sample was estimated at 70 employees (corresponding to the number of complete responses received). As for data collection and analysis techniques and instruments, bibliographical and documentary research and a questionnaire were used, the collected data was processed and analyzed using SPSS, JAMOVI and MS Excel. Regarding the results, it was found that satisfaction levels in relation to leadership, performance evaluation, training and training, remuneration, conflict management at Refriango are below the recommended average. Regarding sales force management, it was found that leaders still need education and training on sales force management, as the results indicate this. Therefore, it was concluded that motivation and leadership are fundamental tools for public organizations, the quality of sales service and the promotion of organizational commitment.

Keywords: Management; Motivation; Leadership; Sales force.

Gestión, motivación y liderazgo de la fuerza de ventas en el éxito de la empresa Refriango Lda, 2023/2024.

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo analizar la gestión de la fuerza de ventas en el éxito de la empresa Refriango, Lda., en el periodo de 2023 a 2024. Para el marco metodológico se utilizó una investigación aplicada, descriptiva y exploratoria con enfoque cuantitativo. La muestra se estimó en 70 empleados (correspondiente al número de respuestas completas recibidas). En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, se utilizó investigación bibliográfica, documental y cuestionario, los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante SPSS, JAMOVI y MS Excel. Respecto a los resultados, se encontró que los niveles de satisfacción en relación con el liderazgo, evaluación del desempeño, capacitación y capacitación, remuneración, manejo de conflictos en Refriango están por debajo del promedio recomendado. En cuanto a la gestión de la fuerza de ventas, se encontró que los líderes aún necesitan educación y capacitación sobre la gestión de la fuerza de ventas, como lo indican los resultados. Por lo que se concluyó que la motivación y el liderazgo son herramientas fundamentales para las organizaciones públicas, la calidad del servicio de ventas y la promoción del compromiso organizacional.

Palabras clave: Gestión; Motivación; Liderazgo; Fuerza de ventas.

1 DOI: <https://doi.org/10.4314/academicus.v3i2.9>

2 Universidade Gregório Semedo / E-mail: ambrosiosanda832@gmail.com

Introdução

O sucesso das vendas nem sempre depende de boas e melhores estratégias que as empresas formulam. Hoje, a força de vendas tem estado a ganhar importância suprema no sucesso das vendas, sendo que o mercado, actualmente, exige que as empresas tenham equipas de vendas concentradas no atendimento das necessidades específicas de cada cliente. Segundo Calvosa (2010) as empresas necessitam de equipas dinâmicas que possam dar garantias no sucesso das vendas, porquanto, o mercado está cada vez mais difícil de agradar, além da concorrência que é cada vez mais acirrada.

Ademais, a força de vendas se refere as equipas responsáveis pelas vendas nas empresas, com a missão de transaccionar da melhor forma possível o produto e os serviços da empresa. Para Piloni *et al.* (2015), a força de venda tem sido uma importante ferramenta por ser um elo entre a empresa e o cliente. Assim, pelo facto de estar em constante contacto com o cliente, ela faz parte da linha de frente da empresa. Deste modo, a sua importância no sucesso das vendas é cada vez mais, uma realidade, pelo facto de exigir uma gestão mais refinada e humanizada. Logo, uma das melhores formas para elevar a produtividade da equipa de vendas deve ser por meio do alinhamento dos objectivos. Ou seja, ajustar os objectivos dos colaboradores com os da empresa, isto, serve como excelente maneira de aumentar a motivação da equipa e pode ser feita pelo acompanhamento pessoal com o vendedor.

Segundo Camango (2019) e Donato, *et al.* (2011), gerir pessoas não é tarefa fácil e nunca será, daí que, o sucesso da força de vendas também envolve uma boa liderança. Dito isto, nas palavras de Moreira (2001), a gestão da força de vendas tem sido bastante complexa, pelo facto de envolver a selecção dos vendedores, a sua avaliação de desempenho, a sua supervisão, remuneração, motivação e não só. Contudo, o sucesso empresarial de muitas organizações poderá depender da forma como a sua equipa de vendas foi recrutada, seleccionada, treinada, avaliada, motivada e dirigida. Entretanto, uma gestão eficiente da equipa de vendas pode ser importante para as receitas da empresa, visto que, a força de venda está em contacto permanente com os clientes para o posicionamento, e não só, da marca da empresa no mercado.

O presente estudo centrou-se na gestão, motivação e liderança da força de vendas, com o objectivo de analisar a gestão da força de vendas no sucesso da empresa Refriango, Lda, durante o período de 2023 a 2024.

O estudo justifica-se pela sua importância no sucesso de vendas de empresas, precisamente, da Refriango, o nosso objecto de estudo. Esta pesquisa pode servir como ferramenta poderosa de gestão de vendas para se aumentar as receitas. Por outra, é uma investigação enraizada na experiência do autor enquanto funcionário da referida unidade de análise. Através deste estudo, se procura contribuir com conhecimentos necessários para as empresas mudarem a sua forma de actuar nos mercados, sendo que terão a percepção da importância de gerir a sua força de vendas. Por sua vez, permitirá às empresas reforçar o conhecimento sobre como recrutar, seleccionar, treinar, avaliar, motivar e liderar a sua força de vendas.

Por outro lado, justifica-se pelo facto de não haver na literatura angolana muitos estudos voltados para a gestão da força de vendas no sucesso empresarial. Por exemplo, o estudo de Donato, *et al.* (2011) olha para a questão da liderança como ferramenta da força de vendas, o estudo de Filipe (2011) olha para a prospecção de novos clientes e gestão da força de vendas como alavanca das receitas, ao passo que Lima, *et al.* (2018) olha para as questões de estruturação, organização e gestão da força de vendas.

Teoria geral das empresas e o contexto empresarial das vendas

Para muitos estudiosos de gestão de empresas, o que diferencia uma empresa duma simples organização são os fins lucrativos. Para Pereira (1996), a empresa é uma organização autónoma, constituída por pessoas e bens, com uma estrutura hierarquizada, que desenvolve uma actividade de

produção de bens e serviços considerados úteis para outras pessoas, com vista a atingir determinados objectivos técnicos, económicos e sociais, para além do objectivo primário da optimização do lucro a longo prazo. A definição de Ferreira *et al.* (2010) não foge muito. Para os autores, a empresa é uma unidade de produção de mercadorias e/ou prestação de serviços, que reúne meios financeiros, tecnológicos e humanos, sob a autoridade de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, que visa a prossecução de um conjunto de objectivos, com o intuito de produzir bens e serviços para o mercado, visando a obtenção de lucros.

A empresa não deixa de ser uma organização como outra qualquer. Porém, a sua existência depende de factores ligados a rentabilidade. A empresa precisa render ou gerar lucros para garantir a sua sobrevivência no mercado de negócios onde actua, visto que a mesma possui algumas obrigações legais, despesas e custos que devem ser cobertos com os lucros que vão sendo obtidos (Camango, 2018). Enquanto o seu negócio não render lucros, então não há a razão de continuar a investir nele, conforme defende (Carvalho, 1999), ninguém cria uma empresa com o objectivo de não render lucros. Como em qualquer negócio, o objectivo primário é o lucro. Até porque um dos motivos para a criação de uma empresa é a vontade de ganhar mais dinheiro.

É notório que as empresas prosseguem fins lucrativos. Para tal, devem possuir elementos humanos, tecnológicos e financeiros para a produção de bens e serviços que, ao serem vendidos no ambiente externo da empresa, devem proporcionar um retorno positivo que se traduz em lucros. Todavia, os objectivos das empresas não se resumem apenas aos lucros. Sendo assim, a empresa deve também satisfazer os interesses e objectivos de um grupo ou comunidade que, tecnicamente, são denominados de *stakeholders* - sociedade, clientes, fornecedores, trabalhadores, financiadores, público em geral, governo, etc. (Teixeira, 2013). Portanto, a obtenção de lucros é o objectivo primário das empresas, embora tenham outros objectivos secundários.

Motivação da força de vendas

A motivação, liderança, comunicação e negociação são premissas importantes da função de gestão coordenar ou dirigir (Teixeira, 2013). É através delas que o gestor, depois de planear e organizar, procura coordenar ou dirigir o seu trabalho, motivando (e influenciando) as pessoas a alcançar objectivos que são importantes, quer para elas e para a organização também. A essência da liderança reside justamente na motivação e influência que o líder pode exercer sobre os seus subordinados (Camango, 2018). A motivação humana é uma das coisas mais difíceis para qualquer gestor. O comportamento e atitude do indivíduo dependem do grau de motivação. Assim, para se compreender o comportamento humano das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação (Chiavenato, 2009). Entende-se que a compreensão do comportamento das pessoas pelos gestores torna-se fundamental, sendo que o mesmo é causado, motivado e orientado para objectivos.

Tipos de motivação

É importante que os gestores percebam que não são apenas de recompensas físicas que os colaboradores, parceiros e clientes se sentem mais motivados. Há outras recompensas psicológicas (subjectivas) de vital importância que podem, de alguma forma, motivar o comportamento dos funcionários. Sendo, assim, existem pelo menos, dois tipos de motivações: 1) *Motivação intrínseca*: está relacionada com recompensas psicológicas (*reconhecimento, respeito, status*) e esses tipos de motivação, estão intimamente ligados às acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados; 2) *Motivação extrínseca*: tem que ver com as causas baseadas em recompensas tangíveis (*salários, benefícios, promoções*) sendo que esta causa depende da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração, (Johann, 2013; Teixeira, 2013).

Entretanto, o gestor pode motivar os seus subordinados através de menções honrosas, elogios públicos sempre que estes realizarem algum trabalho de realce, etc. São formas de elevar a auto-estima dos subordinados e, por conseguinte, valorizá-los. Por exemplo, não é saudável quando o chefe apenas assume os bons feitos para depois imputar os maus feitos aos subordinados. São

recompensas subjectivas que têm uma grande influência no comportamento dos indivíduos na organização. A motivação extrínseca é objectiva, mas não é a melhor forma de manter os funcionários motivados como muitos pensam.

Instrumentos de motivação

A ideia que se costuma ter sobre os incentivos económicos, como a única forma de motivação foi absolutamente refutada. Essa atitude é reducionista e faz pouco sentido (Rocha, 2010). No dizer de Ferreira *et al.* (2010), a empresa pode implementar programas específicos para aumentar a motivação. Estes programas baseiam-se nas teorias de motivação, mas não se aplicam a todas as empresas, nem atendem a todas as necessidades. Para os autores, programas motivacionais podem incluir os seguintes instrumentos de acções: reconhecimento de colaboradores; envolvimento dos colaboradores; trabalho e dinheiro (Rocha, 2010).

Teorias de Motivação

As teorias motivacionais podem ser divididas em três (3) partes: de conteúdo, de processo e de resultado.

Teorias de Conteúdo defendem que existem muitos factores relacionados aos indivíduos que devem ser compreendidos pelos gestores. Assim, esta perspectiva acentua a compreensão dos factores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir (Pina *et al.*, 2007). Entretanto, as teorias de conteúdo são as seguintes: Teoria das necessidades de Maslow; Teoria de dois factores de Herzberg; Teoria das necessidades de Alderfer; Teoria das necessidades de McClelland;

Por sua vez, as Teorias do processo salientam que enquanto as teorias de conteúdo preocupam-se com as necessidades, isto é, os impulsos internos que motivam o comportamento, as teorias do processo procuram verificar como o comportamento é dirigido, mantido e activado (Ferreira, *et al.*, 2011). Entretanto as teorias de processo são as seguintes: Teoria da equidade; Teoria de expectativas; Teoria da tarefa enriquecida; Modelo de Porter e Lawler;

Por fim, as Teorias do resultado, associam o indivíduo e a situação. O desempenho profissional do indivíduo em determinadas circunstâncias ainda tem sido uma preocupação para essas teorias, que enfatizam os aspectos individuais e factores situacionais que levam as pessoas a escolherem uma acção em vez da outra. (Ferreira, *et al.*, 2011). Entretanto as teorias de processo são as seguintes: Teoria do reforço; Teoria de ficção de objectivos.

Metodologia

Tipo de pesquisa/estudo

Quanto à natureza da pesquisa, tivemos uma pesquisa aplicada, sendo que há um facto que constitui um problema muito bem identificado. Quanto ao ponto de vista da forma de abordagem do problema, a nossa pesquisa foi quantitativa, visto que os dados recolhidos foram quantificados e interpretados (Vilelas, 2009).

Em relação aos níveis de pesquisa, a nossa pesquisa foi descritiva. Segundo Rampazzo (2015), a pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona factos ou fenómenos, para descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenómeno ocorre. Por outra, a nossa pesquisa foi também exploratória, visto que recorreremos a ela para realizar um estudo preliminar do principal objecto da pesquisa, bem como a formulação das hipóteses. Era importante familiarizarmo-nos com o fenómeno que foi investigado; e Vilelas (2009) reforça o que dissemos quando afirma que os estudos exploratórios visam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses.

População e Amostra

A população do estudo foi composta por cerca de 98 trabalhadores, incluindo, um director comercial, quatro gestores comerciais, cinco coordenadores, 18 supervisores de vendas e 70 vendedores, ligados aos seguintes canais de vendas: moderna distribuição, horeca, grossista e retalho. Deste número, 14 funcionários não estavam disponíveis para participar devido a sobreposição de agenda profissional, ficando apenas 85 funcionários aptos para contemplar a pesquisa.

Utilizou-se uma amostra probabilística aleatória simples, técnica estatística que consistiu em seleccionar aleatoriamente um subconjunto de uma população da pesquisa que tinham a mesma chance de serem seleccionados, (Acevedo e Nohara, 2009). De acordo com Santos, (2007) a estatística descritiva trabalha com procedimentos e técnicas que permitem colher, organizar e descrever os dados. Freund (2009), é uma forma geral de se ver a variação de valores/dados que foram sintetizados.

Portanto, para se calcular o tamanho da amostra foi necessário considerar as seguintes fases: Etapa 1: considerou-se as variáveis do tamanho da amostragem (tamanho da amostra e tamanho da população; tamanho da amostra e margem de erro (intervalo de confiança), tamanho da amostra e nível de confiança e o tamanho da amostra e desvio padrão). Etapa 2: cálculo o tamanho da amostra, incluiu Tamanho da população (85 funcionários); Grau de confiança (95%) e Margem de erro (5%), tendo sido estimado a amostra em 70 funcionários (correspondente ao número de respostas completas recebidas no questionário aplicado). Neste sentido, os dados colectados e organizados são apresentados por meio de tabelas.

Técnicas e instrumentos de recolha e análise dos dados

A recolha de dados é um aspecto fundamental na elaboração de qualquer trabalho científico. Alves (2012) fala da essência das técnicas de recolha de dados, e faz uma abordagem interessante sobre a preparação dos mesmos antes da pesquisa. As técnicas e instrumentos de recolha dos dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, documental e o questionário, pelo facto de facilitarem a obtenção das informações sobre o problema em estudo e o processo de coleta de dados, (Gil, 2010; Fachin, 2017). Depois de colectados, os dados, foram tratados e analisados através do SPSS, JAMOVI e MS Excel, o que permitiu o tratamento estatístico dos mesmos. Da análise efectuada, resultou as frequências, percentagens reais das respostas a cada pergunta, apresentadas abaixo por meio de tabelas.

Resultados e discussão

Inicialmente, apresentamos a caracterização dos participantes composta pelas seguintes características sociodemográficas: o género e tempo de serviço.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	33	47,1
	Masculino	37	52,9
	Total	70	100
		Frequência	Percentagem
Tempo de função	6 Meses	11	15,7
	1 Ano	16	22,9
	2 Anos	7	10
	3 Anos	12	17,1
	4 Anos	10	14,3
	5 Anos	14	20
	Total	70	100

Fonte: Elaboração própria (2024)

A nossa amostra foi composta por 52,9% que representam o sexo masculino e 47,1% do sexo feminino. Em relação ao tempo de função, 15,71% exercem a função de vendedor há 6 meses, 22,86% dos vendedores estão há 1 anos na empresa, 10% estão há dois anos, 17,14% estão há 3 anos, 14,29% estão há 4 anos, e 20% estão há 5 anos.

Tabela 2 - Compreensão dos participantes sobre a Motivação

Especificação	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A satisfação do vendedor é fundamental para o sucesso das vendas	0	0	3	4,3	0	0	20	28,6	47	67,1
Um vendedor desmotivado pode prejudicar as vendas da empresa	1	1,4	1	1,4	1	1,4	13	18,6	54	77,1
A motivação promove o comprometimento e o compromisso com a empresa	0	0	1	1,4	0	0	18	25,7	51	72,9
Existem outras formas de motivar o vendedor além de aumento significativo salarial	1	1,4	4	5,7	2	2,9	25	35,7	38	54,3
Neste momento, eu sou um vendedor desmotivado	2	2,9	17	24,3	21	30	13	18,6	17	24,3

Fonte: Elaboração própria (2024)

Segundo a tabela 2, temos vários itens que compõem a tabela em referência, todos eles, relacionados com a motivação dos funcionários, que passaremos a detalhar a seguir.

Dito isto, quanto a ideia, “*a satisfação do vendedor é fundamental para o sucesso das vendas*”, 4,3% discorda dessa afirmação, ao passo que 28,6% concorda com esta afirmação e, por fim, 67,1% concorda totalmente com a afirmação. Portanto, os vendedores da Refriango entendem que para um bom desempenho das vendas é importante que estejam satisfeitos e isso não deve passar despercebido da liderança das equipas de vendas. Assim, a satisfação não deve, apenas, ser vista no sentido objectivo; nesse caso, estaríamos a falar dos factores higiénicos ou extrínsecos de Herzberg, onde os mesmos factores evitam a insatisfação, mas não promovem a satisfação das pessoas.

Relativamente a afirmação, “*um vendedor desmotivado pode prejudicar as vendas da empresa*”, de forma cumulativa, isto é, 95,71%, dos participantes, concordaram que um vendedor desmotivado pode prejudicar a empresa, porque é um perigo para a empresa ter vendedores desmotivados, sendo que isso pode levar alguns a enveredar por alguns comportamentos disfuncionais. Por outra, é também responsabilidade da empresa ter funcionários motivados para o sucesso. De acordo com Souza (2008) citado por Gheno, *et al.*, (2009), um vendedor desmotivado dificilmente alcança as metas, tanto das empresas quanto as próprias.

No que toca, a questão sobre “*a motivação promove o comprometimento e o compromisso com a empresa*”, os inquiridos concordam, de forma cumulativa (98,57%) que a motivação promove o comprometimento e o compromisso com a empresa. Assim, Tomanini (2008), afirma que, ao chegarem à conclusão de que “*falta motivação*”, muitas empresas, consideram que a solução do problema, é ir atrás dos célebres palestrantes motivacionais. Para o autor, a tendência dessas palestras é que as pessoas se sintam emocionadas e, no momento que a emoção passar, tudo volte a ser como era antes. A necessidade de os vendedores estarem motivados na organização é tão eminente que nem sequer deixa dúvidas. No entanto, eles conhecem a necessidade de estarem motivados para que as actividades de venda da Refriango sejam executadas com mais profissionalismo e satisfação.

Sobre “*a existência de outras formas de motivar o vendedor além de aumento significativo*”

salarial”, foi possível constatar que, de facto, 90% dos participantes, de forma cumulativa, concordam que existem outras formas de motivá-los além de um aumento significativo de salário, facto que a Refriango deve levar em consideração, para poder motivar os seus liderados. Conforme Nelson (2007), para motivar os colaboradores pode-se estabelecer premiações para o “funcionário do mês” com base em alta produtividade, qualidade ou vendas; maior aperfeiçoamento; menor taxa de ausência, ou qualquer outro aspecto que a empresa julgue importante, pode-se colocar uma foto do colaborador num lugar de destaque e homenageá-lo durante todo o mês com almoços ou eventos. O salário pode ser a base principal, porém, há factores subjectivos importantes que podem elevar a satisfação.

Portanto, na afirmação, “*neste momento, eu sou um vendedor desmotivado*”, foi possível perceber que 2,86% dizem que discordam totalmente que estão desmotivados, 24,29% discordam que estão desmotivados, 30% estão indiferentes em relação a esta questão, ao passo que 18,57% concordam que estão desmotivados e, por fim, 24,29% concordam totalmente que estão desmotivados. Assim sendo, de forma cumulativa (42,86%), podemos dizer que o índice de participantes motivados não é tão elevado assim, sendo que está abaixo da média, visto que apenas 27,15% é que discordam que estão desmotivados. De qualquer forma, é importante que a gestão das equipas de vendas encontre formas ou outros instrumentos que possam elevar a motivação das pessoas. Segundo Gheno, *et al.*, (2009), estar motivado é um factor determinante no ramo de vendas. Um vendedor desmotivado não passa a segurança que o cliente precisa receber, além de demonstrar a todos a sua insatisfação.

Tabela 3 - Nível de satisfação em relação a liderança, avaliação de desempenho, força de vendas, recrutamento e selecção

Qual é o seu nível de satisfação em relação a:	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito alto	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Liderança de força de vendas	3	4,3	9	12,9	34	48,6	15	21,4	9	12,9
Avaliação de desempenho da força de vendas	1	1,4	11	15,7	29	41,4	18	25,7	11	15,7
Treinamento e formação da força de vendas	2	2,9	9	12,9	25	35,7	25	35,7	9	12,9
Remuneração da força de vendas	2	2,9	13	18,6	25	35,7	23	32,9	7	10
Gestão de conflitos da força de vendas	6	8,6	10	14,3	20	28,6	23	32,9	11	15,7
Recrutamento e selecção da força de vendas	4	5,7	8	11,4	14	20	21	30	22	31,4

Fonte: Elaboração própria (2024)

Na tabela 3, nota-se o nível de satisfação em relação a liderança, avaliação de desempenho, treinamento e formação, remuneração, gestão de conflitos, recrutamento e selecção da força de vendas. O nível de satisfação em relação a liderança da força de vendas é médio, sendo que apenas 49% dos inquiridos consideram isso. Há que realçar que apenas 24% dos inquiridos considera seu nível de satisfação em relação a liderança alto. Quanto a avaliação da força de vendas, vemos que o nível de satisfação é alto de forma cumulativa para 42% de vendedores e médio para 41% de vendedores. Mais uma vez, é um sinal amarelo que deve ser levado em consideração. Quanto ao treinamento, 49% dos vendedores têm um nível de satisfação alto. Porém, ainda é muito pouco, visto estar abaixo da média. Também há que realçar que 36% diz que é médio. Deste modo, é importante que a Refriango reveja o tipo de formação que são ministradas para os vendedores, além dos treinamentos. Quanto a remuneração, 43% entende que o seu nível de satisfação é alto, ao passo que 36% diz que é médio. Isso mostra claramente que os vendedores ainda não sentem que ganham aquilo que lhes é merecido em função do trabalho feito. É importante que as políticas de

remuneração nas Refriango sejam justas para todos. Em relação aos conflitos, vemos que 49% está satisfeito com a forma como os conflitos têm sido geridos. De qualquer forma ainda é abaixo da média. E apenas 29% tem uma satisfação média. Por fim, parece-nos que o recrutamento e selecção das pessoas é que tem sido, segundo os dados, a variável que mais satisfaz os vendedores, visto que 62% de forma cumulativa está satisfeita com o recrutamento e selecção de pessoas, ao passo que 20% tem uma satisfação média. De qualquer forma, notamos que nenhuma das satisfações cumulativas chegou aos 70% que é o nível de satisfação mínimo aceitável. Por isso, em termos práticos, consideramos que o nível de satisfação em relação às variáveis apresentadas ainda é baixo.

Tabela 4 – Percepção sobre os aspectos que deixam os funcionários mais motivado, além do salário.

Qual dos seguintes aspectos te deixaria motivado ou mais motivado, além do salário?	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Recompensa dos vendedores	0	0	1	1,4	8	11,4	26	37,1	35	50
Alargamento da função dos vendedores	1	1,4	2	2,9	9	12,9	23	32,9	34	48,6
Reconhecimento e elogios do trabalho dos vendedores	0	0	5	7,1	15	21,4	28	40	22	31,4
Envolvimento os vendedores	1	1,4	5	7,1	18	25,7	23	32,9	23	32,9
Enriquecimento do trabalho dos vendedores	1	1,4	2	2,9	17	24,3	25	35,7	25	35,7
Formação e treinamento dos vendedores	1	1,4	1	1,4	10	14,3	25	35,7	33	47,1

Fonte: Elaboração própria (2024)

A tabela 4, mostra-se que os sujeitos foram inquiridos sobre os aspectos que lhes deixariam motivados ou mais motivados, além do salário. Assim sendo, vemos que quanto a recompensa dos vendedores, 87% de forma cumulativa concorda com esta variável, ao passo que em relação ao alargamento da função dos vendedores, vemos que 82% de forma cumulativa concorda também, quanto aos elogios e reconhecimento do trabalho dos vendedores, 71% concorda de forma cumulativa, quanto ao envolvimento dos vendedores, 66% de forma cumulativa concorda, enriquecimento do trabalho dos vendedores é concordado com 72% de forma cumulativa e, por fim, a formação e treinamento dos vendedores foi concordada de forma cumulativa a 83%. Assim sendo, notamos que as variáveis recompensam (87%), formação e treinamento de vendedores (83%), alargamento de funções dos vendedores (82%), enriquecimento do trabalho dos vendedores (72%), reconhecimento e elogios dos vendedores (71%) estão todas acima de 70%. A única variável abaixo disso é envolvimento dos vendedores (66%). Neste caso, isso leva-nos a crer que a recompensa é a principal variável que pode motivar os vendedores neste momento. Ou seja, é importante que os vendedores sejam recompensados por tudo que eles fazem, tendo em conta o tipo de trabalho. Por fim, a empresa em causa deve estar atenta a isso, procurar melhorar o pacote de recompensas, formar e treinar os vendedores, reconhecer e elogiar o seu trabalho, além de alargar e enriquecer mais ainda o trabalho dos vendedores.

Tabela 5 – Percepção sobre a gestão e avaliação de desempenho

Especificação	Nunca		Raras vezes		As vezes		Muitas vezes		Sempre	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Tem tido alguma recompensa pelo seu bom desempenho?	4	5,7	5	7,1	25	35,7	18	25,7	18	25,7
Tem sido promovido em função do resultado da avaliação de desempenho?	15	21,4	13	18,6	19	27,1	13	18,6	10	14,3
Os vendedores recebem o feedback do resultado da sua avaliação de desempenho?	3	4,3	3	4,3	39	55,7	16	22,9	9	12,9

Normalmente, a avaliação de desempenho é feita pelo chefe directo	0	0	5	7,1	30	42,9	14	20	21	30
Os avaliadores agem de forma justa	1	1,4	3	4,3	43	61,4	18	25,7	5	7,1

Fonte: Elaboração própria (2024)

De acordo com a tabela 5, no âmbito da gestão de desempenho, os sujeitos foram questionados sobre se têm tido alguma recompensa pelo seu bom desempenho. Como se pode ver, 5,71% diz que nunca tem tido alguma recompensa pelo seu bom desempenho, ao passo que 7,14% diz raras vezes recebe alguma recompensa, 35,71% diz que às vezes recebe a recompensa, enquanto que 25,71% diz que recebe muitas vezes e, por fim, 25,71% diz que recebe sempre a recompensa pelo seu bom desempenho. Assim sendo, é muito preocupante verificar que a minoria recebe sempre a recompensa pelo seu bom desempenho. Realçamos que as recompensas são de diversas formas: remuneração, incentivos, benefícios e serviços sociais. Neste caso, o que está em causa não é remuneração, mas os programas de incentivos (bónus ou participação nos resultados da organização, licenças remuneradas, prémios, reconhecimento público, etc.). Importa mais uma vez realçar que a recompensa não é apenas económica. Existem várias formas de recompensar o esforço do vendedor.

Ao se perguntar aos trabalhadores se têm sido promovidos em função do resultado da avaliação de desempenho. Como vemos, 21,43% dizem que nunca são promovidos em função da avaliação de desempenho, 18,57% dizem que raras vezes são promovidos em função da avaliação de desempenho, 27,14% dizem que as vezes são promovidos em função do resultado da avaliação de desempenho, enquanto 18,57% assumem que muitas vezes são promovidos em função do resultado da avaliação de desempenho e, por fim, 14,29% dizem que sempre são promovidos em função do resultado de avaliação de desempenho. Esta questão vem, claramente, reforçar o que tem sido o habitual, isto é, trabalhadores, normalmente, são promovidos em função de critérios pouco claros e duvidosos. É evidente que apenas um número reduzido de 14,29% tem sido promovido, sempre, em função do resultado da avaliação de desempenho, o qual, diga-se, não tem sido claro para a maioria dos colaboradores, conforme os resultados do estudo. Está mais que evidente que as políticas de promoção dos trabalhadores são pouco claras, o que tem criado, no local de trabalho, insatisfação e desmotivação por parte dos vendedores. Sabemos que a avaliação de desempenho é importante na tomada de decisões sobre as promoções, logo, é grave quando a maior parte dos colaboradores nunca é promovido em função do resultado da avaliação de desempenho.

O *feedback* da avaliação de desempenho é importante. Em função disso, os vendedores foram questionados se recebem o feedback do resultado da sua avaliação de desempenho. Como vemos, 4,29% diz que nunca recebe o resultado da avaliação de desempenho, 4,29% diz que raras vezes recebe o resultado da avaliação de desempenho, 55,71% diz que recebe as vezes, ao passo que 22,86% diz que recebe muitas vezes e, por fim, 12,86% diz que recebe sempre. Entretanto, a boa gestão das pessoas recomenda que as pessoas recebam o resultado das suas avaliações de desempenho. Os colaboradores devem obter o resultado do seu desempenho, pois têm o direito de concordar ou não com alguns pontos que tenham sido mal ou bem avaliados. É inadmissível que apenas um número reduzido de colaboradores tenha recebido sempre o resultado da sua avaliação. Sendo a negociação um dos aspectos relevantes da liderança, bem como na gestão de pessoas, o superior hierárquico deve ter em mente que o seu subordinado tem o direito de concordar ou não com a avaliação que lhe for feita. Sendo assim, deve haver sempre um *feedback* ou resultado do desempenho avaliado, para que o colaborador possa saber se está ou não progredindo, em termos profissionais.

É recomendável que seja o chefe hierárquico directo com quem o colaborador tenha trabalhado acima de seis meses a fazer a sua avaliação de desempenho, portanto é a pessoa que melhor conhece o seu liderado. Cada chefe deve fazer a avaliação dos seus subordinados com quem

trabalhou acima dos seis meses para que não cometa os erros comuns que, normalmente, os avaliadores cometem. O responsável pelos recursos humanos, também, deve fazer a avaliação daqueles que estão sob o seu comando e não dos outros colaboradores fora do seu comando. Sendo assim, preocupa-nos que 7,14% dos funcionários declarem que raras vezes a sua avaliação tem sido feita pelo chefe directo, enquanto 42,86% diz que as vezes o chefe directo tem feito a sua avaliação, enquanto 20% dizem que muitas vezes o chefe directo tem feito a sua avaliação e, por fim, 30% dizem que o chefe directo sempre faz a sua avaliação de desempenho. Deste modo, é de todo preocupante que seja um outro chefe a fazer avaliação de desempenho dos vendedores. As pessoas melhoram os seus desempenhos graças a este processo que, como dissemos, ajuda na identificação de lacunas e debilidades para treinamento dos colaboradores.

Por fim, quando a avaliação de desempenho não é justa cria muitos conflitos e perde credibilidade por parte dos envolvidos. Além disso, quando os chefes cometem os erros comuns que os avaliadores cometem, de certeza que a avaliação não tem como ser justa. É notório que 4,29% dizem mesmo que raras vezes os avaliadores têm agido de forma justa durante a avaliação de desempenho, enquanto 61,43% consideram que eles têm agido de forma justa às vezes, ao passo que 25,71% declaram que sempre agem de forma justa. Nenhum trabalhador fica satisfeito com esta situação. Deve haver honestidade, frontalidade, assertividade e realismo por parte daqueles que avaliam.

Tabela 6 - Percepção sobre a gestão de clientes, carreira e venda

Especificação	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A formação e treinamento dos vendedores podem contribuir para o aumento de nível de qualidade dos serviços prestados aos clientes	1	1,4	3	4,3	9	12,9	26	37,1	31	44,3
Dar oportunidade de desenvolvimento ao vendedor para colmatar as suas insuficiências é importante para a sua carreira	0	0	0	0	3	4,3	29	41,4	38	54,3
Acompanhar e apoiar o vendedor, durante o ano comercial, permite a reconversão e progressão na carreira do mesmo	0	0	0	0	5	7,1	32	45,7	33	47,1

Fonte: Elaboração própria (2024)

Segundo a tabela 6, a formação e treinamento dos vendedores podem contribuir para o aumento de nível de qualidade dos serviços prestados aos clientes. Esta afirmação é concordada pela maioria dos envolvidos de forma cumulativa. Como se vê, 81,43% concorda que a formação e treinamento dos vendedores pode contribuir para o aumento de nível de qualidade dos serviços prestados. Neste caso, o vendedor formado e treinado estará à altura dos desafios que lhe forem impostos durante o processo de venda. No âmbito de desenvolvimento organizacional, formar os colaboradores é uma das melhores estratégias para se ter organizações evoluídas. Sendo assim, percebe-se que os colaboradores estão conscientes da necessidade de serem formados e treinados, para o bem da qualidade dos serviços prestados.

Dar oportunidade de desenvolvimento ao vendedor para colmatar as suas insuficiências, é importante para a sua carreira. Esta afirmação foi, de forma cumulativa, concordada por 95,72% dos respondentes. Sendo assim, os inquiridos realçam a necessidade de existir oportunidade de desenvolvimento dos colaboradores. A organização deve saber que as oportunidades de crescimento devem ser para todos. Se for para uns e para os outros não, pode originar desmotivação.

Sem sombras de dúvidas de que acompanhar e apoiar o vendedor durante o ano comercial,

permite a reconversão e progressão na carreira do mesmo. Essa questão mostra claramente que a maior parte dos colaboradores (92,85%) defende que o acompanhamento sistemático do vendedor contribui para a reconversão e progressão na carreira. Quando se faz um acompanhamento do trabalhador, previne-se a sua evolução, bem como, o seu desempenho. Quando se notam alguns desvios dos objectivos traçados para o mesmo, recorre-se, imediatamente a uma acção correctiva, para permitir que os objectivos sejam alcançados conforme planeado. Quanto mais o trabalhador for acompanhado pelo chefe directo, maior será a sua entrega e o seu comprometimento, não ignorando a responsabilidade de querer aperfeiçoar-se sempre. Fazer um acompanhamento sistemático de cada trabalhador, implica não o deixar à sua sorte, e isso enquadra-se dentro do processo de avaliação de desempenho. Lembramos que, quando os colaboradores não evoluem nem crescem nos cargos ou na função, a própria organização enfrentará problemas na sua evolução ou crescimento.

Tabela 7 – Utilidade da avaliação de desempenho dos vendedores

A avaliação de desempenho dos vendedores é útil para:	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Motivar o vendedor	1	1,4	1	1,4	7	10	33	47,1	27	38,6
Melhorar os índices de desempenho do vendedor	0	0	0	0	7	10	34	48,6	28	40
Desenvolver o vendedor profissionalmente	0	0	0	0	10	14,3	28	40	31	44,3
Disciplinar o mau comportamento do vendedor no local de trabalho	0	0	1	1,4	14	20	26	37,1	29	41,4
Promoção e concessão de outros benefícios de forma equitativa	1	1,4	4	5,7	17	24,3	25	35,7	23	32,9
Aumentar o salário	0	0	3	4,3	24	34,3	17	24,3	26	37,1
Avaliar o comportamento e o desempenho do vendedor	0	0	3	4,3	17	24,3	27	38,6	23	32,9
Avaliar o grau de cumprimento e o desempenho do vendedor	0	0	4	5,7	19	27,1	20	28,6	27	38,6
Identificar as necessidades de formação e treinamento dos vendedores	1	1,4	1	1,4	16	22,9	25	35,7	27	38,6
Mitigar a falta de assiduidade e pontualidade dos vendedores	0	0	4	5,7	17	24,3	28	40	21	30

Fonte: Elaboração própria (2024)

Como se pode observar na tabela 7, a avaliação de desempenho dos vendedores, de forma cumulativa, é útil para motivar o vendedor (87%), melhorar os índices de desempenho do vendedor (90%), desenvolver o vendedor profissionalmente (87%), disciplinar o mau comportamento do vendedor no local de trabalho (78%), promoção e concessão de outros benefícios de forma equitativa (69%), aumentar salário (61%), avaliar o comportamento e o desempenho do vendedor (72%), avaliar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos pela organização (68%), identificar as necessidades de formação e treinamento dos vendedores (72%) e mitigar a falta de assiduidades e pontualidade dos vendedores (70%). Olhando para as percentagens cumulativas, podemos eliminar “promoção e concessão de outros benefícios de forma equitativa (69%)”, “aumentar salário (61%)” e “avaliar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos pela organização (68%)”, por conterem percentagens cumulativas abaixo de 70%. Implica dizer que os vendedores entendem que a avaliação de desempenho que lhes é feita é útil para motivar o vendedor (87%), melhorar os índices de desempenho do vendedor (90%), desenvolver o vendedor profissionalmente (87%), disciplinar o mau comportamento do vendedor no local de trabalho

(78%), avaliar o comportamento e o desempenho do vendedor (72%), identificar as necessidades de formação e treinamento dos vendedores (72%) e mitigar a falta de assiduidades e pontualidade dos vendedores (70%). Isso vem claramente demonstrar que de facto o salário não é a única forma de motivar e, além disso, a primeira utilizada de avaliação de desempenho é a melhorar os índices de desempenho do vendedor. Realmente os vendedores entendem o que de facto envolve a avaliação de desempenho. Entretanto, quando os trabalhadores sentem que a promoção, os benefícios, incrementos e outros programas de incentivos são implementados em função do seu desempenho, isso pode motivar cada um deles a querer melhorar e aperfeiçoar, sempre e mais, o seu desempenho. Implica dizer que, quando não se avalia o colaborador como devia ser, a sua motivação não pode elevar-se.

Tabela 8 - Percepção sobre a papel da liderança no sucesso da empresa

Especificação	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente		Concorda		Concorda totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Os líderes das equipas de venda sabem motivar e influenciar os vendedores	0	0	5	7,1	37	52,9	17	24,3	11	15,7
O líder tem a capacidade de gerir os conflitos de forma profissional	0	0	2	2,9	38	54,3	20	28,6	10	14,3
Os líderes são autocráticos em todo momento; não são democráticos	2	2,9	11	15,7	38	54,3	15	21,4	4	5,7
Quando há falhas, o líder da equipa de vendas nunca assume a culpa. Sempre culpa os vendedores	6	8,6	10	14,3	28	40	13	18,6	13	18,6

Fonte: Elaboração própria (2024)

Com base na tabela 8, consta-se que os inquiridos foram perguntados se os líderes das equipas de vendas sabem motivar e influenciar os vendedores. Como vemos, 7,14% discorda com esta afirmação, 52,86% é indiferente a esta afirmação, 24,29% concorda com a afirmação e 15,71% concorda totalmente. Na verdade, vemos que a maior parte dos inquiridos ficou sem saber o que responder. Isso pode levar-nos a entender que há imensas dúvidas sobre a capacidade de liderança dos chefes de vendas. Importa salientar que todo líder deve saber motivar e influenciar os seus liderados para que alcancem os objectivos preconizados. Assim sendo, todo líder deve saber se comunicar, deve saber assumir os erros, deve saber influenciar as pessoas. Por outra, urge a necessidade da Refriango trabalhar na formação e treinamento dos líderes, pois, há líderes que são natos por natureza e outros emergem e crescem ao longo do processo. Marins (2007) explica que motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. Para o trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosos tanto para as organizações quanto para o trabalhador.

Os participantes foram também questionados se o líder tem a capacidade de gerir os conflitos de forma profissional. Como vemos, 2,86% discorda com esta afirmação, 54,29% é indiferente a esta afirmação, 28,57% concorda com esta afirmação e 14,29% concorda totalmente. Mais uma vez, vemos que a maior parte não tem a certeza sobre isso. É importante dizer que todo líder deve saber gerir conflitos. O líder deve ser um árbitro, um pacificador, mediador e um bombeiro. No fundo, os líderes das equipas de venda da Refriango devem melhorar a sua forma de mediar os conflitos, isto é, de forma imparcial. Segundo Penna (2008) citado por Gheno, *et al.*, (2009), alguns especialistas afirmam que, quando um funcionário fala mal da empresa, a chance de estar se referindo ao chefe direto é de 80%. De acordo com eles, é na convivência diária que os conflitos se manifestam. Por outro lado, quando faz um elogio, é sinal de que essa relação vai bem. Por isso, a gestão de conflitos é uma das formas de promover o clima organizacional para permitir que os trabalhadores possam melhorar os seus desempenhos sem quaisquer problemas.

Nesta questão, vemos que 2,86% discorda totalmente que os líderes são autocráticos em

todo momento; não são democráticos, ao passo que 15,71% discorda com a mesma afirmação, 54,29% é indiferente, isto é, não concorda e nem discorda, 21,4% concorda 5,71% concorda totalmente. Na verdade, não existe um estilo melhor do que outro. O líder deve saber usar cada estilo em função do contexto. Quando houver necessidade de ser autocrático, deve sê-lo; quando houver necessidade de ser democrático, deve sê-lo, e assim por diante. Saber adoptar um estilo de liderança no momento certo é um passo dado para o sucesso. É importante que os líderes da Refriango saibam adoptar o melhor estilo em função do contexto, no sentido de tirar melhor proveito do desempenho dos seus liderados. Segundo Tevah (2005), o problema nas lideranças, é a falta de habilidade em criar um espírito de equipe nas pessoas. Para ele, é extremamente natural e faz parte da evolução do ser humano o sentimento de pertencerem a uma equipe, a um time

Quanto a pergunta número sobre as falhas que o líder da equipa de vendas tende a nunca assumir. Sempre culpa os vendedores 20, 8,57%, discorda totalmente que quando há falhas, o líder da equipa de vendas nunca assume a culpa. Sempre culpa os vendedores, ao passo que 14,29% discorda, 40% está indiferente a esta questão, enquanto 18,57% concorda e 18,57% concorda totalmente. Na verdade, um líder não é um chefe. O líder deve saber assumir a culpa e os erros da equipa. A percentagem cumulativa dos que concordam é muito inferior. Está abaixo da média. Por isso, entende-se que ainda há muito por se fazer na empresa em causa. Segundo Chiavenato & de Pessoas (1999). a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode ser também definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Conclusão

Este estudo tratou da gestão, motivação e liderança da força de vendas no sucesso da empresa Refriango Lda, no período de 2023 a 2024. Foi um estudo efectuado na Refriango, Lda. Os resultados mostram de que os níveis de satisfação em relação à liderança, avaliação de desempenho, treinamento e formação, remuneração, gestão de conflitos na Refriango são baixos. Dante dessa situação, os níveis estão todos abaixo da média. O mínimo que se recomenda é a partir dos 70% para cima. Infelizmente, os resultados mostram o contrário. Quanto a gestão da força de vendas, constatou-se que os líderes necessitam ainda de formação e treinamento sobre a gestão da força de vendas, visto que os resultados indiciam para isso.

O estudo, constatou que os trabalhadores não se sentem motivados. Notou-se que, em todas as questões onde a motivação, de alguma forma, foi a tônica dominante, os inquiridos concordam que a motivação é um importante instrumento, pelo que, sem ela, a qualidade dos serviços de venda pode não ser aquela que se espera. O inquérito realizado sobre a motivação mostrou claramente o quanto a motivação é fundamental para as organizações públicas, para a qualidade do serviço de vendas e para a promoção do comprometimento organizacional.

Portanto, os colaboradores mostraram estar conscientes da importância e utilidade da avaliação de desempenho nas suas vidas profissionais. Como vimos, os inquiridos concordaram que a avaliação de desempenho é útil para motivar o vendedor, melhorar os índices de desempenho do vendedor, disciplinar o mau comportamento do vendedor no local de trabalho. É essencial que os colaboradores recebam sempre o resultado da sua avaliação de desempenho, para poderem estar informados sobre o seu progresso ou regresso profissional. No entanto, a avaliação de desempenho deve ser feita, sempre, pelo chefe directo do colaborador com quem trabalhou mais tempo, para melhores resultados.

Finalmente, verificou-se que a formação e o treinamento são ferramentas importantes para a gestão de pessoas, sendo que ajudam na qualidade do próprio serviço prestado, bem como adequam as pessoas às novas realidades tecnológicas. Portanto, constatou-se que alguns colaboradores têm recebido sempre o resultado da sua avaliação, pelo que; tem sido claro para a maioria dos

colaboradores, conforme os resultados do estudo. Está mais que evidente que as políticas de promoção dos trabalhadores são claras. Para Chiavenato (2005), os recursos humanos são os principais activos das empresas, ou seja, sua maior riqueza. E as empresas são, para as pessoas, o que as faz capazes de conquistar objectivos. É uma troca, entre oferecer um bom trabalho e ser recompensado.

Referências bibliográficas

- Acevedo, C. R., & Nohara, J. J. (2009). *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT*. Atlas.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia científica*. Escolar Editora.
- Calvosa, M. (2010). Gerência de vendas: o ambiente organizacional. *Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ*.
- Camango, C. (2018). *Motivação e Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. ECO7.
- Camango, C. (2019). *Gestão funcional: uma abordagem sistémica das áreas clássicas e contemporâneas da gestão*. LivTec.
- Carvalho, J. (1999). *Negociação. Cultura empresarial e criação de empresas* 5ª ed. Edições Sílabos.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. Manole.
- Chiavenato, I., & De Pessoas, G. (1999). O novo papel dos recursos humanos nas organizações. *Campus*, 489.
- Donato, C., Gonçalves, J. A. T., & Sanches, M. A. R. (2011). A liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, 7(7), 1-19. <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/download/3859/3619>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de Metodologia: Noções básicas em pesquisa científica*. 6ª ed., *Revista e Atualizada pela Norma da ABNT 14724*.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. 3ª ed. Lidel.
- Filipe, I. J. D. A. (2011). *Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de vendas como alavanca das receitas* (Master's thesis, FEUC). <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18054/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio%20%28Iolanda%20Filipe%2Cn%C2%BA%202009131172%29.pdf>
- Freund, J. E. (2009). *Estatística Aplicada-: Economia, Administração e Contabilidade*. Bookman Editora.
- Gheno, R., Froehlich, C., & Kaufmann, D. L. (2009). Motivação de equipes de vendas. *Gestão e Desenvolvimento*, 6(1), 83-96. <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252214015.pdf>
- Gil, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. Atlas.
- Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional: teoria e prática*. Saraiva editora.
- Lima, G. B., & Castro, L. T. (2018). Estruturação, organização e gestão da força de vendas no setor de genética bovina brasileiro: o caso alpha. *Revista Executive On-Line*, 3 (1): 73-87.

- Marins, L. (2007). *Desmistificando a motivação no trabalho e na vida*. Harbra,
- Moreira, J. C. T. (2001). *Administração de vendas*. Saraiva.
- Nelson, B. (2007). *1001 maneiras de premiar seus colaboradores*. Sextante.
- Pereira J. M. E. (1996), *Tecnologias de administração: curso tecnológico de administração*. Plátano Editora.
- Piloni P. R. (2015). *Vendas*. UFMT
- Pina, M., Rego, A., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2015). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora Rh.
- Rampazzo, L.; (2015) *Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação*. 7ª Ed., Loyola,
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Escolar Editora.
- Santos, C. (2007). Estatística descritiva. *Manual de auto-aprendizagem*, 2(3). <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189688.pdf>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. 3ª Ed., Escolar Editora.
- Tevah, E. (2005). *A revolução: uma jornada em busca do crescimento profissional e pessoal*. Pallotti.
- Tomanini, C. (2009). *Na trilha do sucesso*. Editora Gente Liv e Edit Ltd.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Zanchin, J. (2015). *Gestão de vendas e atendime*. UnisulVirtual <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/e13a66e8-86a9-4a38-94d6-91905b0d9fba/download>