

GESTÃO DE FORÇA DE VENDAS FRENTE A PANDEMIA: MOMENTOS DE INOVAÇÃO

Ribeiro, Murilo¹, Marco Antonio Fortunato David ², Antonia Maria Gimenes ³

RESUMO

Este estudo apresenta subsídios sobre a importância da gestão de força de vendas como ferramenta de melhorias nos negócios das organizações frente a pandemia. Neste sentido, foi realizado vários estudos com a finalidade de analisar as questões que envolvem a gestão de força de vendas. O presente artigo tem o objetivo principal abordar as questões que envolvem a gestão de força de vendas, apontando o planejamento e as estratégias de marketing utilizadas na força de vendas, destacando o produto, preço, praça e promoção. O artigo em si, demonstra a preocupação na gestão de vendas e marketing, frente a crise decorrente ao COVID-19, nas pequenas e grandes empresas que estão sentindo financeiramente o efeito de isolamento social imposto pelas autoridades a sua sociedade, que por si mesma gera um déficit nas gestões de vendas, trazendo inovações no mercado de vendas. O artigo procura trazer alguns dados sobre qual o conceito de vendas, planejamento da força de vendas, habilidades para a função da equipe de vendas, além de apontar o papel estratégico da gestão de força de vendas. A metodologia aplicada foi uma revisão bibliográfica junto a renomados autores da literatura nacional que abordam o tema em questão. Espera-se com estes levantamentos possam responder qual é a importância da gestão de força de vendas para uma determinada organização. Conclui-se que este presente artigo demonstra uma forma inovadora de estratégias e de vendas e marketing frente a pandemia do COVID-19, a força de vendas é essencial para o enfrentamento da crise causada por questão do isolamento social imposto a sociedade houve uma grande diminuição de vendas no comércio e com isso percebe-se a necessidade de inovação de vendas e criando um marketing mais atrativo, uma gestão rápida e eficiente para o enfrentamento da pandemia de COVID-19.

Palavras-chave: Forças de Vendas. Estratégias de Vendas. Marketing.

ABSTRACT

This study presents subsidies on the importance of sales force management as a tool for business improvement in ORGANIZATIONS IN FRONT OF PANDEMIA. In this sense, several studies were carried out in order to analyze the issues involving sales force management. This article aims to address issues involving sales force management, pointing out the planning and marketing strategies used in the sales force, highlighting the product, price, place and promotion. The article itself demonstrates the concern in sales and marketing management, in the face of the crisis arising from COVID-19, in small and large companies that are feeling financially the effect of social isolation imposed by the authorities on their society, which by itself generates a deficit in sales management, bringing innovations to the sales market. The article seeks to bring some data about the concept of sales, sales force planning, skills for the role of the sales team, in addition to pointing out the strategic role of sales force management. The applied methodology was a bibliographic review with renowned authors of the national literature that approach the subject in question. These surveys are expected to answer the importance of sales force management for a given organization. It is concluded that this article demonstrates an innovative form of strategies and sales and marketing in the face of the COVID-19 pandemic, the sales force is essential to face the crisis caused by the question of social isolation imposed on society, there was a great decrease of sales in commerce and with

¹ Acadêmico do Curso de Administração do Instituto de Ensino Superior de Londrina - INESUL, ² Professor de cursos superiores, economista e especialista em gestão ambiental, ³ administradora, especialista executiva em Gestão de negócios, Gestão de pessoas e de Recursos Humanos, Professora, coordenadora universitária e palestrante.

that the need for sales innovation is realized and creating a more attractive marketing, a fast and efficient management to face the pandemic of COVID-19.

Key-words: Sales Forces. Sales Strategies. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje vive-se uma nova ordem mundial, ou seja, a globalização da economia. Esta nova ferramenta está rompendo fronteiras e alcançando variados idiomas e costumes, criando-se um novo mundo inteiramente diferente, sendo assim, a globalização proporciona grandes oportunidades de prosperidade econômica, entretanto, é extremamente exigente no que diz respeito aos produtos e serviços ofertados. As profundas mudanças surgidas com a globalização fazem com que organizações invistam de forma profissional no departamento de marketing, pois, esse tem a finalidade de estabelecer fatores diferenciais na busca da satisfação de seus clientes.

O marketing de uma instituição é visto como a ferramenta que busca proporcionar aos clientes, satisfação, confiança e também garantia dos produtos ofertados, e, dentro das várias ferramentas que compõem o departamento de marketing de uma empresa, está a gestão de força de vendas.

O presente artigo tem o objetivo principal de abordar as questões que envolvem a gestão de força de vendas. E como objetivos específicos a missão de apontar o planejamento e as estratégias de marketing utilizadas na força de vendas e destacar os produtos, preços, praças e promoções que são mais plausíveis perante o momento de pandemia em que estamos vivenciando.

Justifica-se a relevância do tema frente ao presente artigo, tendo em vista a crise causada pela pandemia, sendo assim a necessidade de inovar e criar uma estratégia de força de venda e marketing frente ao exposto, trata-se da necessidade de uma gestão inovadora e conceituada na realização de vendas na atual crise de pandemia, assim trazendo mais tranquilidade ao trabalhador e diretamente ao cliente ao realizar a compra através da força de venda aplicada pelo marketing. A metodologia aplicada foi uma revisão bibliográfica junto a renomados autores da literatura nacional

que abordam o tema em questão. Espera-se com estes levantamentos possam responder qual é a importância da gestão de força de vendas para uma determinada organização.

Trazer à baila a importância da gestão da força de vendas é bastante justificável, pois, a equipe de força de vendas deve estar alicerçada em uma avaliação dos nichos de mercado, onde o valor agregado está voltado na percepção dos clientes e sua fidelização, e, dentro dos diversos canais de marketing, a gestão de força de vendas é vista como um elemento importante no contexto profissional, pois, se constitui na seleção de vendedores profissionais que estão comprometidos no sentido de conseguirem bons resultados para a empresa.

Toda e qualquer empresa deve procurar sempre utilizar-se dos planos e estratégias de marketing, principalmente das equipes de força de vendas para melhorar o atendimento aos clientes. Baseado neste pressuposto, o presente artigo traz o seguinte questionamento: Qual a importância da gestão de força de vendas para uma organização?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos e História das Vendas

A venda pessoal é vista como uma das primeiras modalidades de vendas da história do mercado. Com todo esse tempo de existência a mesma passou a ser utilizada de várias maneiras, dependendo do tipo de negócio que se está tentando realizar. A venda pessoal funciona com um elo entre a empresa e os clientes.

Cobra, (1994) atribui à venda pessoal, uma ferramenta promocional de grande relevância. Isto porque é compreendida como uma forma de “Comunicação Direta”, focalizada diretamente para uma audiência qualificada de compradores-clientes e o vendedor é a fonte responsável pela transmissão e pela recepção das mensagens.

Para Munhoz, (2005) quanto à Praça ou Ponto de Venda está diretamente ligada aos canais de distribuição, ou seja: distribuição física, transporte, armazenagem dentre outros. Segundo Pinho, (2001), o composto do marketing praça engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.

Esta pesquisa destacou as questões que envolvem a gestão de força de vendas, frente a novas ideias, criatividade, inovatidade, avanços tecnológicos e habilidades e competências com excelência. Destacando-se, o conceito de vendas, conceito de marketing, composto de marketing (produto, preço, praça, promoção), entre outros.

De acordo com Futrell, (2003), venda nada mais é do que um dos vários componentes do marketing, ou seja, ela é a comunicação pessoal que tem a finalidade de persuadir o cliente na compra de um determinado produto ou serviço.

No entendimento de Cobra, (1994) venda significa uma ferramenta promocional entre a propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas.

Na apreciação de Teixeira Neto, (2006) o processo de vendas é bastante complexo e amplo, pois, muitas vezes, depende de um processo maior que vem das orientações do departamento de marketing.

Na visão de Chiavenato, (2005) o planejamento de vendas deve atuar de forma efetiva, pleiteando a integração de todas as partes envolvidas e passando segurança ao cliente quando da realização da compra.

Confrontando as ideias dos renomados autores deduz que as estratégias e formas de vendas e relações com clientes são bem distintas, no contexto de vendas é bem complexo, pois há a necessidade de persuadir o cliente e também ter um bom marketing digital e até mesmo uma propaganda atrativa para dar ao cliente confiança e credibilidade para a compra do devido produto, o processo de compra promocional

varia muito, pois vence o ditado popular: “lei da oferta e procura”, o cliente ele busca uma necessidade de um valor mais baixo, assim deixando o marketing e propaganda de lado, é necessário um planejamento de estratégia de vendas, pleiteando a segurança de vendas ao cliente na realização da compra.

Gestão da Força de Vendas e Habilidades pertinente ao cargo

A força de vendas é o conjunto de indivíduos que desempenham, em uma empresa, as tarefas de prospectar, visitar, atender e vender seus produtos e serviços aos clientes e clientes em potencial.

Moreira, (2000) aponta que o profissional de vendas gosta de estar com as pessoas e também de se relacionar com elas.

Na opinião de Las Casas, (1999, p. 173) “a habilidade do vendedor na execução de suas atividades torna-o bom ou mal profissional. O seu compromisso com a profissão que abraçou é um dos fatores determinantes da sua carreira”.

Futrell, (2003, p. 23) também caracteriza outra forma de habilidade: “a habilidade é a capacidade de ver o processo de vendas como um todo e a relação entre suas partes”.

Com o crescimento avanço da tecnologia e a globalização, toda empresa deve estar atenta aos desafios do mercado, procurando estabelecer um ótimo perfil da equipe de vendas buscando sempre a satisfação dos clientes.

Papel Estratégico e Estrutura da Gestão de Força de Vendas

Importante se faz que a equipe de vendas tenha como meta realizar abordagens eficientes na busca de novos mercados, pois, um comprador pode ser abordado de várias maneiras: pessoalmente, telefone, via mala direta, e-mail ou internet.

De acordo com Oliveira, (1998), a estratégia de vendas normalmente é um dos instrumentos para importantes da empresa, pois,

ela determina a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem implantados para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa.

No entendimento de Rogers, (2007) uma ótima estratégia da gestão de força de vendas é manter um senso de propósito ou visão e direção clara sobre as vendas. O departamento de vendas é o responsável em estabelecer o plano de negócios global e um plano de marketing relacionado às vendas.

Kotler e Armstrong, (2003) comentam que aos vendedores devam conhecer plenamente os seus produtos, pois, devem ter plenos conhecimentos do que está vendendo. No posicionamento de Cobra (1994, p. 46) a estruturação da força de vendas divide-se em quatro funções da administração: “planejamento, organização, direção e controle”.

Na visão de Moreira, (2000) muitas empresas não conseguem trabalhar como apenas uma força de vendas e na maioria das vezes optam por uma forma mista de trabalho, combinando uma ou mais tipos de estrutura, criando uma organização combinada da força de vendas.

No entendimento de Kotler (1998) a partir do momento que a empresa determinou o número de clientes que irá atingir, ela pode usar uma abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas que utilizará.

De acordo com Cobra (1994) o departamento de vendas precisa acompanhar de perto a melhoria do desempenho da força de vendas, entretanto, a tarefa não é fácil, pois exige definições sobre o que esperar do trabalho da equipe de vendas.

CONCEITO E APLICABILIDADE DO MARKETING NA ÁREA DE VENDAS

Conforme destaca Las Casas, (1999) a palavra marketing vem do inglês, mas, no Brasil este termo é definido como mercadologia.

Segundo Neves, (2009, p. 17) profissionais de diferentes segmentos conceituam marketing como “vendas” ou “propagandas”.

Na concepção de Rez, (2012) marketing é um conjunto de atividades orientado a entender e atender as necessidades do cliente, sendo que o seu objetivo é entender tão bem o cliente, que ele se torne cliente de uma empresa e nunca deixe de sê-lo.

No entendimento dos autores Las Casas, Neves e Rez, os conceitos de marketing seguem determinada linha de pensamento, mas na prática sabemos que tudo pode se inverter, pois quando exercitamos a teoria do marketing na área de vendas, se não for corretamente sobre as normas e política, pode gerar uma má impressão e até mesmo a queda de vendas em si, sendo assim afetando na questão de atrair cliente e conquistar para se tornar um cliente fiel, contudo um bom marketing gera ótimos clientes, da uma ótima impressão tendo boas propagandas atendendo o público da melhor forma possível atendendo todas as necessidades e sempre inovando buscando fidelizar o cliente.

Composto de Marketing

Na visão de Kotler e Armstrong, (2014, p. 29) o composto de marketing é a soma do “grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, ou seja, o composto consiste em ações que a empresa pode realizar para direcionar a demanda para seu produto”. Estas variáveis são divididas em quatro diferentes grupos: Produto, Preço, Promoção e Praça e compõem os 4Ps do marketing.

De acordo com Armstrong, 2014, ele menciona que existe os compostos do marketing que são os produtos que na opinião de Kotler, (2000), o produto pode ser compreendido como algo que pode ser ofertado a um mercado para a sua apreciação, uso ou consumo na concepção de satisfazer um desejo, necessidade ou demanda. Segundo Costa, (1987), é como um complexo de atributos sensíveis, ou seja, cor, embalagem, design e intangíveis, como: reputação da marca, prestação

de serviços pós-venda que deve ser oferecido a um mercado, para apreciação e aquisição, uso ou consumo, devendo satisfazer a um desejo ou a uma necessidade.

Kotler e Armstrong, (2014) entendem como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, melhor dizendo, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Enquanto o preço na visão de Pinho, (2001) é uma das ferramentas mais comparáveis pelo consumidor, pois, podem influenciar na hora da compra. Todas as empresas entendem a importância da elaboração dessa variável, principalmente no que diz respeito ao poder de compra do público-alvo. Las Casas, (2005) comenta que as pessoas responsáveis por determinar o preço dos produtos, devem estar atentas aos vários pontos que influenciam na hora da compra, como lista de preços, descontos, dentre outros.

Mas a Promoção no pensamento de Pinho, (2001) tem como foco principal informar aos clientes sobre o produto e os incentivar à compra. Neste sentido, a promoção poderá ter um papel crucial no comportamento do consumidor. De acordo com Kotler e Armstrong (2014) existem várias formas de promoção de vendas como: cupons, vale brindes, desconto, amostra grátis, premiação entre outros.

Já a propaganda na opinião de Neri, (2010) a propaganda nos moldes atuais vem quebrando padrões estabelecidos pelo mundo da publicidade, pois, com o surgimento de novas formas de comunicação, vê-se uma enorme gama de ferramentas que podem ser utilizadas no sentido de divulgar-se um determinado produto.

Conforme destaca Meirelles, (2014) a propaganda é a mensagem principal que uma empresa tem com o seu público, sendo que, essa mensagem deve buscar sempre o seu público alvo e especificar o produto que está sendo anunciado.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO NO SETOR DE VENDAS

Conforme explana Silva, (2009) cabe ao departamento de Recursos Humanos de qualquer empresa, contratar os melhores profissionais para atuarem na organização, sendo que a seleção destes profissionais está atrelada ao recrutamento do profissional que melhor se encaixa no perfil da empresa.

Silva (2009) comenta que as empresas normalmente fazem uso de diversas ferramentas para atrair futuros funcionários, e, para isso, realizam anúncios em revistas e jornais, publicações em seus sites na Internet ou em sites de empresas especializadas em recrutamento, cartazes fixados nas vitrines (comum em lojas buscando vendedores) ou anúncios em redes sociais como o Orkut e Twitter.

Um vendedor acima de tudo precisa ter muito bom humor para enfrentar as incertezas da função. Para uma venda ser concretizada, muitas portas se fecharão, entretanto, sempre haverá uma porta aberta.

Para Cambi, (2010), a remuneração da força de vendas está vinculada a todos os aspectos que compõe o salário de um profissional de vendas, tais como: valores fixos, comissões e prêmios, entretanto, existem também outros benefícios diretos e indiretos que podem ser inerentes ao cargo ou à empresa.

Mayrink, (2014) comenta que é comum ouvir-se que para trabalhar com vendas é necessário ter coragem, principalmente por estar esta atividade vinculada ao risco.

A PANDEMIA E OS REFLEXOS NAS VENDAS

A pandemia causada pelo COVID-19, acarretou uma enorme queda nas vendas em lojas físicas, e até mesmo para o comércio de rua, e trouxe impactos globais, os hábitos de vendas mudaram em todo o mundo, as pessoas deixaram de ir as lojas a até mesmo ao estabelecimentos como de costume, o reflexo nas vendas é estarrecedor, é necessário montar um

plano estratégico para as empresas manter as vendas, e não perder clientes.

O setor de turismo é o mais impactado pela pandemia, pois as pessoas estão impedidas de circular pelas diversas regiões do mundo, causando uma quebra de caixa nas empresas de turismo, causando demissões de funcionários e fechando empresas, pois é impossível se manter com apenas o caixa da empresa. Os reflexos nas vendas, é de valor incalculável para as empresas, tanto para as pequenas e grandes empresas, causando o fechamento de várias, assim causando o desemprego.

COMO ESTABELEECER METAS NA ÁREA DE VENDAS EM TEMPO DE PANDEMIA.

Todos nós sabemos que o mundo está passando por uma transformação digital com a pandemia causada pelo COVID-19, o que exige da empresa uma mudança radical exigindo uma adaptação de seus processos de vendas, assim estabelecendo metas de vendas seja ela direta ou indireta, com o cliente as empresas hoje em dia tem se renovado e inovado na forma de vender e atrair clientes, a pandemia causada pelo novo coronavírus impactou o mundo dos negócios, principalmente por forçar isolamento social através de decreto municipal, o que impede de várias lojas de realizar a venda de seu produto.

Várias lojas não estão conseguindo acompanhar a evolução do mercado nessa pandemia, assim causando uma quebra difícil de recuperar o prejuízo, é preciso ter dinâmica, saber o momento certo de agir, assim criando uma estratégia de venda em tempo de pandemia, respeitando todas as normas de segurança.

Seja vendedor, líder de equipe, não é momento para desesperar, não espere pela reação dos outros ou até mesmo pelo cliente comprador. Mantenha sempre a disciplina, manter diálogo com sua equipe melhora na estratégia de vendas e até mesmo a venda direta com comprador.

É necessário criar uma meta de venda diária. Mais por que criar uma meta diária? Um grande perigo hoje em dia para os vendedores é a distração e a falta de atenção que acaba acarretando na queda das vendas, criar objetivos diários que incentive o vendedor torna um ótimo dia de vendas.

COMO UTILIZAR A TECNOLOGIA A FAVOR DAS VENDAS

Com o isolamento decretado pelas autoridades, e fechamento do comércio para evitar o contágio do novo coronavírus, as vendas on-line cresceram mais de 100% em todo o Brasil, para muitos representa oportunidade e para quem já trabalhava com a tecnologia ao seu favor, saiu em frente nas vendas, com uma mudança radical nos perfis de clientes as empresas precisaram readaptar seu processo de vendas e atender uma nova demanda.

As vendas no e-commerce dispararam, de acordo com um levantamento feito pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), e pelo Movimento Compre&Confie, 2020, algumas categorias teve aumento por conta da pandemia através das vendas on-line, como a categoria Saúde teve um aumento de 111%, Supermercados e Perfumaria teve um aumento de 83% no faturamento. É preciso que os empreendedores estejam preparados pós pandemia, a onde de vendas será maior ainda, a sociedade voltará a girar a economia do país.

O uso da tecnologia a favor das vendas mostra que é preciso sempre se reinventar, o cliente precisa se sentir em casa, como se estivesse comprando pessoalmente com o vendedor, assim fidelizando o cliente.

VENDAS TRADICIONAIS X VENDAS ON LINES

As vendas tradicionais tem por força do comprador a tomada de decisão, que não tem a necessidade de consultar o vendedor para saber sobre o produto ou serviço, o consumidor que deseja comprar um produto ele pode comprar tanto fisicamente quanto online, hoje em dia com a crise

do coronavírus as vendas online tem crescido, deixando as vendas tradicionais em ultima opção de compra, a relação direta com o vendedor fica mais restrita, hoje em dia é mais prático e rápido comprar um produto online do que o comprador se deslocar até ao estabelecimento.

Na opinião de Paulillo, (2012) é a meta de venda que irá mostrar onde o vendedor necessita chegar e qual o resultado que a empresa espera dele. Elaborar-se uma meta de vendas é um grande desafio quando se fala em gestão da força de vendas, pois, primeiramente cada vendedor tem um perfil e uma forma de produção, posteriormente, a meta interfere de forma direta no salário do vendedor, sendo que todo vendedor tem grande interesse em bater metas, ser premiado e ter seu trabalho reconhecido.

Paulillo, (2012, p. 1-2) explica de forma contumaz a importância de se atingir metas: “não tem como atingir metas de vendas sem a equipe “comprar a ideia” da meta para que ela realmente possa ser alcançada”.

Pode-se dizer que as metas de vendas são facilitadores de liderança, mas, é importante que as metas sejam possíveis de ser atingidas, pois quando isso ocorre gera estabilidade e autoconfiança aos seus colaboradores.

CONCLUSÃO

Para se conquistar um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam organizar as forças de vendas em busca de uma única preocupação, ou seja, o volume de vendas e a plena satisfação do cliente. Viu-se que a equipe da força de vendas é um processo de comunicação entre empresa, funcionário e cliente, sendo que administrar a equipe de força de vendas é trabalhar com a marca da empresa, pois, esta tem seus vendedores como cartão de visita.

A gestão da força de vendas deve trabalhar com uma comunicação clara e eficaz, além de procurar sempre um aperfeiçoamento contínuo dos

serviços prestados, através do empregado; programas de valorização do empregado, entre outros.

Este estudo proporcionou compreender como é fundamental o marketing de uma empresa, principalmente quando diz respeito à equipe de vendas, pois, este departamento é considerado o mais importante do setor comercial, pois, busca e apresenta os futuros clientes.

Percebeu-se do decorrer do estudo como é importante ater-se ao departamento de vendas, já que ele é fator predominante para o sucesso da empresa.

Ficou evidenciado através desta pesquisa, que a força de vendas deve ser constituída por profissionais altamente capacitados e que tenham em mente o retorno financeiro para as organizações, sendo assim, uma boa equipe de vendas é capaz de introduzir e manter um produto no mercado, mesmo que este produto possua alguma deficiência.

Conclui que, utilizar-se de ferramentas contidas do setor de vendas com profissionalismo e competência torna a organização vencedora e imbatível quando se trata de equipe de vendas, sendo assim, para que as organizações atinjam o sucesso é necessário um plano de vendas objetivo e estruturado, pois, essa harmonia é como uma bússola que aponta o caminho a ser seguido pela equipe para promover o crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1994.

COSTA, J. I. P. da. **Marketing**: noções básicas. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. São Paulo, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2014.

_____. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Editora

Atlas, 1999.

_____. **Conceitos, Exercícios, Casos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

MUNHOZ, C. E. **Composto ou mix de marketing: os 4 P's, C's e A's**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NERI, M. **A Nova Classe Média: o lado brilhante dos pobres**. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 1. ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamentos estratégicos**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papyrus, 2001.

ROGERS, B. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

TEIXEIRA NETO, J. 7 dicas para criar um atendimento pós-venda. In: **Gigantes da Venda**. São Paulo: Landscape, 2006.

CAMPI, E. M. **Remuneração de Vendedores**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/remuneracao-de-vendedores/48139/>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

MAYRINK, V. **Comissão de Vendas: Como estruturar a remuneração do seu time**. 2014. Disponível em: <<https://outboundmarketing.com.br/comissao-vendas-outbound-marketing/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MEIRELLES, R. **Plataformas de futuro**. 2014. Disponível em: <http://www.revistabrasileiros.com.br/2014/04/21/plataformas-de-futuro/#.U_NDG0gf7DP>. Acesso em: 18 ago. 2019.

PAULILLO, G. **A gestão da força de vendas e marketing é uma atividade complexa: veja como enfrentar este desafio**. 2012. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/gestao-forca-de-vendas-o-que-e/>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

REZ, R. **O que é marketing: conceito e definições**. 2012. Disponível em:

<<http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/o-que-e-marketing-conceito-e-definicoes/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

SILVA, J. R. **Recrutamento, Seleção e Treinamento**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/recrutamento-selecao-e-treinamento/36148/>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

Reflexos da pandemia nas vendas on-line,
<<https://ecommercedesucesso.com.br/reflexos-da-pandemia-nas-vendas-online/>>

Como estabelecer metas na área de vendas em tempo de pandemia.

<<https://rockcontent.com/blog/adaptar-processo-de-vendas/>>

Vendas online crescem mais de 100% no Brasil - o que esperar daqui pra frente?

<<https://www.startse.com/noticia/startups/vendas-online-crescimento-brasil/>>