

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE VENDAS

Prof.ª Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo

Prof.ª Luciana Ronchi



Indaial – 2020

2ª Edição



Copyright © UNIASSELVI 2020

Elaboração:

Prof.^a Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo

Prof.^a Luciana Ronchi

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

A663f

Araújo, Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de

Formação e desenvolvimento de equipe de vendas. / Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo; Luciana Ronchi. – Indaial: UNIASSELVI, 2020.

197 p.; il.

ISBN 978-65-5663-190-5

ISBN Digital 978-65-5663-186-8

1. Equipe de vendas. - Brasil. I. Ronchi, Luciana. II. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

CDD 658.81

APRESENTAÇÃO

Caro acadêmico! Bem-vindo à disciplina de Formação e desenvolvimento de equipe de vendas!

Este livro de estudo será seu guia nesta disciplina, com o objetivo de orientá-lo ao longo de sua jornada dentro da disciplina de Formação de Desenvolvimento de Equipe de Vendas.

Para podermos compreender melhor como desenvolver e formar uma equipe de vendas, que é o principal objetivo desta disciplina, este livro está dividido em três unidades. Na primeira unidade, abordaremos a evolução da atividade de vendas, o que lhe dará informações sobre como surgiu e se desenvolveu a área de vendas, e os desafios de ser vendedor na atualidade.

Já na Unidade 2, trataremos dos temas referentes à formação e o desenvolvimento de uma equipe de vendas; qual o papel dessa equipe; a missão do gerente de uma equipe de vendas; quais os perfis dos profissionais da área de vendas; bem como as competências necessárias para atuar nesta área. Outro tema importante que também será abordado nesta unidade são os sistemas que auxiliam os profissionais da área de vendas.

E por fim, na unidade 3 discutiremos sobre o planejamento em vendas e as ações necessárias para gerenciar a equipe de vendas. Abordaremos os temas relacionados às estratégias de vendas a serem seguidas pela equipe, os orçamentos de vendas, quais os territórios a serem explorados, quais as metas a serem alcançadas e de que forma a equipe de vendas atingirá o objetivo proposto. Portanto, discutiremos sobre as ações estratégicas no campo de vendas.

Gerenciar pessoas e fazer com que alcancem os objetivos da organização pode ser um complexo exercício que requer planejamento e aprendizagem. Esperamos que você tenha uma excelente jornada de estudos. Lembre-se de aproveitar ao máximo os temas abordados nesta disciplina, para que ao final desta caminhada você obtenha sucesso. Sua participação é fundamental.

Bons estudos e sucesso na sua vida acadêmica!

Prof.^a Ma. Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo
Prof.^a Ma. Luciana Ronchi



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo layout, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O MEC – Ministério da Educação.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!





Olá, acadêmico! Iniciamos agora mais uma disciplina e com ela um novo conhecimento.



Com o objetivo de enriquecer seu conhecimento, construímos, além do livro que está em suas mãos, uma rica trilha de aprendizagem, por meio dela você terá contato com o vídeo da disciplina, o objeto de aprendizagem, materiais complementares, entre outros, todos pensados e construídos na intenção de auxiliar seu crescimento.

Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.

Conte conosco, estaremos juntos nesta caminhada!

SUMÁRIO

UNIDADE 1 – FUNDAMENTOS E HISTÓRICO EM VENDAS	1
TÓPICO 1 – HISTÓRICO E EVOLUÇÃO COMERCIAL.....	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 A ATIVIDADE DE VENDAS E SUA EVOLUÇÃO.....	4
2.1 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	5
2.2 PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	5
2.3 GRANDES GUERRAS E DEPRESSÃO.....	5
2.4 ERA MODERNA.....	6
2.5 EVOLUÇÃO CONTINUADA	6
3 A NOVA VENDA – A CRIAÇÃO DE VALOR	7
3.1 O CLIENTE NA ENTREGA DE VALOR.....	12
4 TENDÊNCIA EM VENDAS	14
RESUMO DO TÓPICO 1.....	17
AUTOATIVIDADE	18
TÓPICO 2 – O PROCESSO DE VENDAS	19
1 INTRODUÇÃO	19
2 O PROCESSO DE VENDAS.....	20
2.1 PRIMEIRA FASE – PRÉ-ABORDAGEM	20
2.2 SEGUNDA FASE – ABORDAGEM.....	24
2.3 TERCEIRA FASE – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.....	25
2.4 QUARTA FASE – APRESENTAÇÃO DO PRODUTO	26
2.5 QUINTA FASE – FECHAMENTO	29
2.6 SEXTA FASE – PÓS-VENDAS	30
3 VENDA PARA O CONSUMIDOR FINAL.....	31
3.1 CARACTERÍSTICAS DO VAREJO	33
4 VENDA PARA REVENDA	34
4.1 TIPOS DE ATACADO	36
4.2 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO ATACADISTA.....	37
5 VENDA PARA A INDÚSTRIA	38
5.1 TIPOS DE VENDAS INDUSTRIAIS	39
5.2 PROCESSOS DE COMPRA INDUSTRIAL	41
RESUMO DO TÓPICO 2.....	42
AUTOATIVIDADE	43
TÓPICO 3 – O CONTEXTO DAS VENDAS	45
1 INTRODUÇÃO	45
2 VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	46
2.1 ANÁLISES DE AMBIENTES.....	48
3 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE	48
3.1 ANÁLISE DE MICROAMBIENTE	50
4 VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING.....	52
4.1 COMPOSTO DE MARKETINGS, 4 P's	54
4.2 TIPOS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	57

5 ÉTICA NAS VENDAS	59
LEITURA COMPLEMENTAR.....	62
RESUMO DO TÓPICO 3.....	64
AUTOATIVIDADE	65
 UNIDADE 2 – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE VENDAS.....	 67
 TÓPICO 1 – AS COMPETÊNCIAS NO CAMPO DE VENDAS	 69
1 INTRODUÇÃO	69
2 AS FUNÇÕES DA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA.....	70
2.1 GESTÃO DA ÁREA DE VENDAS	72
2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL	72
2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO	73
2.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	74
2.5 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES.....	76
2.6 OS TIPOS DE VENDAS	78
2.7 TRABALHO EM EQUIPE COM FOCO EM RESULTADOS	81
2.8 PRINCIPAIS TIPOS DE EQUIPE.....	83
3 TENDÊNCIAS DA ÁREA COMERCIAL	85
RESUMO DO TÓPICO 1.....	87
AUTOATIVIDADE	88
 TÓPICO 2 – A FORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS	 89
1 INTRODUÇÃO	89
2 A EQUIPE DE VENDAS E SEUS PAPÉIS	90
2.1 O GERENTE DE VENDAS	91
2.2 O SUPERVISOR DE VENDAS	92
2.3 O VENDEDOR	94
3 PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS	96
4 ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS	98
5 GESTÃO DE TALENTOS – ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	99
5.1 RECRUTAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS.....	100
5.2 SELEÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS	102
5.3 TREINAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS	103
5.4 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS.....	105
6 REMUNERAÇÃO POR SALÁRIOS FIXOS.....	106
6.1 REMUNERAÇÃO POR COMISSÃO.....	107
6.2 REMUNERAÇÃO DE FORMA MISTA.....	108
6.3 AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS.....	108
6.4 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS	109
RESUMO DO TÓPICO 2.....	112
AUTOATIVIDADE	113
1 INTRODUÇÃO	115
 TÓPICO 3 – GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES NO CAMPO DE VENDAS	 115
2 INFORMAÇÕES PARA VENDAS	116
3 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO.....	118
4 AUTOMAÇÃO DO SISTEMA DE VENDAS	122
LEITURA COMPLEMENTAR.....	126
RESUMO DO TÓPICO 3.....	130
AUTOATIVIDADE	131

UNIDADE 3 – PLANEJAMENTO E AÇÃO NA EQUIPE DE VENDAS	133
TÓPICO 1 – BASES CONCEITUAIS DE PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	135
1 INTRODUÇÃO	135
2 O PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	135
2.1 COMPILAÇÃO DE DADOS	137
2.2 PERCEPÇÃO E ESTUDOS DOS FATORES QUE PODEM REDUZIR A EFICIÊNCIA E O CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	137
2.3 FORMULAÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS.....	137
2.4 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS.....	138
2.5 DETERMINAÇÃO DAS ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS.....	138
2.6 PREPARO DE UM CRONOGRAMA DESSAS ATIVIDADES	139
3 PLANO DE VENDAS	140
3.1 POTENCIAL DE MERCADO	140
3.1.1 Derivação de fator de mercado	141
3.1.2 Levantamento de intenções dos compradores	142
3.1.3 Testes de mercado.....	143
3.2 POTENCIAL DE VENDAS	144
3.3 PREVISÃO DE VENDAS.....	145
RESUMO DO TÓPICO 1.....	154
AUTOATIVIDADE	155
TÓPICO 2 – DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	157
1 INTRODUÇÃO	157
2 ORÇAMENTO.....	157
3 TERRITÓRIO	161
4 ROTAS OU ITINERÁRIO.....	165
5 COTAS	167
RESUMO DO TÓPICO 2.....	170
AUTOATIVIDADE	171
TÓPICO 3 – AÇÕES ESTRATÉGICAS NO CAMPO DE VENDAS.....	173
1 INTRODUÇÃO	173
2 GESTÃO DE CONFLITOS	173
3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES	175
4 AVALIAÇÃO.....	181
LEITURA COMPLEMENTAR.....	187
RESUMO DO TÓPICO 3.....	193
AUTOATIVIDADE	194
REFERÊNCIAS.....	195

FUNDAMENTOS E HISTÓRICO EM VENDAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- compreender a origem e a história das vendas;
- compreender quais são as tendências para área de vendas;
- conhecer a evolução do processo de vendas;
- conhecer as vendas no contexto organizacional e a importância das vendas no marketing;
- conhecer os aspectos éticos no campo das vendas.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – HISTÓRICO E EVOLUÇÃO COMERCIAL

TÓPICO 2 – O PROCESSO DE VENDAS

TÓPICO 3 – O CONTEXTO DAS VENDAS



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.

HISTÓRICO E EVOLUÇÃO COMERCIAL

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que nenhuma empresa, seja de vendas de bens ou serviços, mantém-se no mercado sem vender o que produz. Para a sustentação tanto da empresa quanto do mercado são necessários consumidores e vendedores. Aliás, essa relação (consumidores e vendedores) não é tão nova assim.

Você já parou para pensar como a relação comprador e vendedor teve início? Você, como gestor de vendas, precisa compreender a evolução dessa relação para entender como se dá a relação atual e pensar em novos caminhos, afinal, o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes. Assim, nesta primeira unidade, veremos de modo geral um pouco da história das vendas: onde, como se iniciou a atividade de vendas e como nasceu a figura do vendedor. Outros temas que também serão abordados nesta unidade estão voltados para as evoluções e mudanças que aconteceram nessa área, quais as tendências para o setor de vendas e a importância do papel do vendedor.

Vamos começar? Antes, tente refletir sobre os seguintes questionamentos: qual o principal papel do vendedor nos dias de hoje? O vendedor de hoje apresenta a mesma importância que o vendedor de antigamente? É possível realizar alguma compra sem a interferência do vendedor atualmente? E, se sim, é possível que o papel do vendedor esteja prestes a desaparecer?

Esses são alguns questionamentos para que você reflita sobre o tema que abordaremos neste primeiro tópico. Muito provavelmente, ao final desta primeira etapa, você já conseguirá obter respostas mais claras e objetivas sobre esses mesmos questionamentos. E então, vamos lá?

2 A ATIVIDADE DE VENDAS E SUA EVOLUÇÃO

A palavra venda ou vender está em nosso dia a dia, seja ela no trabalho, nos comerciais de TV e rádio ou na internet. Comprar e vender está presente na rotina de todos nós, no entanto, você já parou para pensar o que é vender? Ou ainda, há quanto tempo essa atividade existe no mundo? Ela realmente é uma atividade essencial como nos parece?

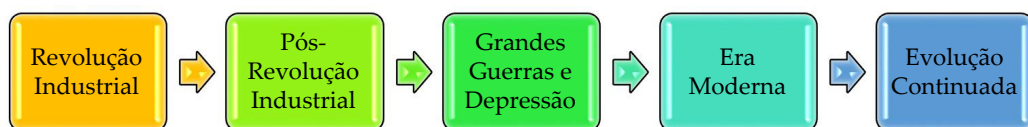
Vamos começar a responder esses questionamentos. A confusão mais frequente entre as pessoas é que a maioria pensa que vendas e marketing são sinônimos. Futrell (2014) nos lembra que a venda é um dos componentes do marketing. Vender vem do latim, *vendita*, que significa ato ou ação de venda, entregar algo a alguém em troca de um pagamento (CHRISTIANINI, 2015). Esse pagamento pode ser tanto em valor monetário quanto em forma de troca por outra mercadoria. **O ator principal desta ação é o vendedor**, é ele quem faz com que toda essa atividade aconteça. Futrell (2014, p. 4) nos apresenta um conceito bem interessante da venda pessoal: “[...] trata-se de comunicação pessoal de informação para convencer um cliente em potencial a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia, ou outra coisa, que satisfaça suas necessidades”.

A ação de vender existe há muitos anos e surgiu da necessidade de trocar as mercadorias entre os produtores. A sua evolução se deu em decorrência da evolução econômica do mundo. Os primeiros registros de vendas estão na Grécia Antiga, relatados nos escritos de Platô, que mencionava a venda como uma **atividade de troca** e quem praticava essa ação já era tido como vendedor (COBRA, 1994).

No entanto, a profissão de vendedor como conhecemos hoje iniciou com a Revolução Industrial, por volta do Século XVIII até meados do Século XIX. Antes deste período, quem desempenhava esse papel eram os artesãos, mercadores ou demais pessoas que se engajavam nessa atividade, sem muitas qualificações ou padrões a serem seguidos (COBRA, 1994).

A evolução das vendas neste período foi dividida em fases diferenciadas, como destaca Cobra (1994). Para o autor, essa evolução se deu em cinco fases, como pode ser observada na imagem a seguir:

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS



FONTE: Adaptado de Cobra (1994)

Vamos compreender melhor cada uma dessas fases das vendas?

2.1 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Com a **Revolução Industrial**, a produção começou a se intensificar e o aumento no consumo fez com que o papel do vendedor se tornasse cada vez mais importante. Com esse aumento de produção e a necessidade de escoamento do que foi produzido, **começa a nascer as primeiras atividades de comercialização entre as cidades e também de modo internacional**, ou seja, entre os países (COBRA, 1994).

Deste modo, a economia de escala foi se tornando cada vez mais forte, estimulando o crescimento dos mercados de forma massiva em várias áreas. Quanto mais distante se conseguia escoar, vender as mercadorias, mais fazia-se necessária a presença de um vendedor. Nessa fase pode ser destacada a primeira onda de trabalho dos vendedores.

2.2 PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Passada a fase de Revolução Industrial entramos em uma era Pós-Revolução. Nesta fase, o papel do vendedor e as características da venda pessoal já estavam bem estabelecidas, visto o crescimento de mercados que houve no período anterior. Isso tudo já estava muito claro na Inglaterra, país no qual ocorreu toda a evolução, no entanto, para o novo mundo isso tudo ainda era novidade (COBRA, 1994).

Após os anos de 1850, a situação das vendas tem alterações, influenciando na economia agrária também, principalmente nos Estados Unidos e no Brasil. No Brasil, por exemplo, com a ampliação das estradas de ferro, os vendedores conseguiam chegar e realizar seu trabalho de comercialização em cidades muito distantes. Neste período, o nome que era dado a esses vendedores, era o de caixeiro viajante (COBRA, 1994).

Os caixeiros viajantes, os vendedores da época, tiveram um importante papel na evolução de nosso país, era por eles que as informações chegavam às cidades menores e distantes, isso porque naquela época a comunicação era precária.

2.3 GRANDES GUERRAS E DEPRESSÃO

O período entre as Grandes Guerras foi de incertezas e dificuldades (COBRA, 1994). Toda a atividade econômica da época foi voltada para guerra, o que fez com que a comercialização e a economia não crescessem e muito menos tivessem um desenvolvimento satisfatório.

Já no período da depressão, para que as organizações conseguissem obter êxito nas vendas, era preciso vendedores considerados agressivos em suas ações de vendas, pois o mercado todo estava retraído. Somente após as guerras, depois do ano de 1945, é que o mercado começou a se reerguer.

2.4 ERA MODERNA

A partir dos anos 1940, a venda pessoal tomou força, principalmente nos Estados Unidos. Essa atividade passou a se tornar cada vez mais profissional, e os compradores já questionavam os vendedores por mais informações dos produtos, e não somente informações básicas. Nessa fase, os compradores passaram a exigir maior conhecimento dos vendedores sobre aquilo que vendiam (COBRA, 1994). Isso porque os meios de comunicação estavam evoluindo e os compradores tinham mais acesso à informação, além disso a concorrência estava cada vez maior.

Neste novo cenário, o vendedor passou a observar a necessidade de se especializar em sua área. A partir desta era, **o vendedor passou a vender com foco no cliente**, em satisfazer a necessidade do cliente, não apenas apresentando o produto para o consumidor e sim fazendo com que ele percebesse os benefícios que aquele produto podia trazer para seu dia a dia (COBRA, 1994).

2.5 EVOLUÇÃO CONTINUADA

A venda e o vendedor, como vimos até aqui, desde o seu início, passaram por fases evolutivas. Começou com a necessidade de comercialização de mercadorias na era industrial até a exigência de especialização dos vendedores. No quadro a seguir, Cobra (1994) nos apresenta como as mudanças que acontecem no mundo podem interferir nas vendas e no papel no vendedor.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS

Mudança	Responsabilidade da Força de Vendas
Crescimento da concorrência	Maior ênfase no desenvolvimento e manutenção da confiança baseada na relação e longo prazo com o cliente.
Maior ênfase no incremento da produtividade de vendas	Incremento de uso de tecnologia (computador, notebook, fax, e-mail).
Fragmentação da base tradicional de clientes	Especialista de venda para cada tipo de cliente.
Globalização do esforço de vendas	Múltiplos canais de vendas. Exemplo: programas para clientes mais importantes, telemarketing, rede de vendas (network), venda eletrônica.
Padrões de qualidade de serviços a cada tipo de cliente	Time de vendas (esforço de toda a equipe). Remuneração de vendedores com base na satisfação do cliente e no desempenho da equipe.
Demanda orientada para o cliente	Time de vendas – especializado no tipo de cliente. Maior ênfase no treinamento de vendas.

FONTE: Cobra (1994, p. 27)

Pode-se observar que no início do seu trabalho o papel do vendedor era desempenhado, geralmente, por quem desenvolvia e produzia seu próprio produto. Passados os anos, com a evolução industrial e o desenvolvimento das grandes indústrias houve a necessidade de ter uma pessoa que desempenhasse o papel de vendedor com maior especialização na função. Com o desenvolvimento dos mercados, os consumidores e compradores também obtiveram maior conhecimento e passaram a exigir dos vendedores informações mais detalhadas sobre o que vendiam.

O que podemos perceber com essa evolução é que o profissional de venda, para se manter no mercado desde o início, como também nos dias de hoje, deve apresentar profundo conhecimento sobre o que está oferecendo para o consumidor. O papel do vendedor ficará cada vez mais desafiador, dadas as evoluções de mercado e da economia, bem como a rapidez e facilidade de acesso a informações que temos nos dias de hoje.

3 A NOVA VENDA – A CRIAÇÃO DE VALOR

Como verificamos até agora, o papel do vendedor bem como a ação de vender está evoluindo. Hoje sempre que buscamos novos produtos e serviços, observamos vários fatores que vão além do preço do produto ou serviço em si, fatores esses considerados chaves na escolha de um produto pelo cliente. Pensando nisso, você sabe qual a diferença entre valor e preço de um produto?

Quando falamos em **preço**, estamos falando de uma quantia monetária do bem ou serviço, ou seja, uma determinada quantia em dinheiro, que o cliente ou consumidor deve desembolsar para adquirir o que deseja. Por exemplo, o cliente tem a necessidade de comprar uma camisa. Esta custa R\$ 20,00, e este é o preço a ser pago pelo cliente para esse bem.

Já o valor vai além da quantia monetária desembolsada pelo cliente. Quando tratamos de **valor** estamos tratando dos benefícios e dos custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Os autores apontam como benefícios:

- **Benefícios funcionais**, que são os benefícios tangíveis recebidos com o produto.
- **Benefícios experimentais**, trata-se do prazer sensorial produzido pelos cinco sentidos humanos (tato, olfato, paladar, audição e visão).
- **Benefícios sociais**, que são as respostas positivas que o cliente recebe de outras pessoas pelo produto adquirido.
- **Benefícios pessoais**, que são os bons sentimentos que o consumidor tem ao adquirir um produto.

São vários os custos que irão influenciar no valor percebido pelo consumidor, vão muito além do preço, Kotler e Armstrong (2015) citam:

- **Custo monetário**: trata da quantidade de dinheiro necessário para receber o produto.
- **Custo temporal**: trata do tempo envolvido na compra, desde a procura pelo produto até a sua entrega.
- **Custo psicológico**: a energia e a tensão mental envolvida na compra, quanto mais complexo o produto a ser adquirido, maior o custo psicológico. Por exemplo, o custo psicológico envolvido na compra de um apartamento na planta não é o mesmo do custo psicológico envolvido na compra de uma geladeira.
- **Custo físico**: trata da atividade física necessária para realizar a compra. Uma compra on-line certamente pode ter um custo físico menor que uma compra em um ponto de venda físico, no entanto precisamos entender que as vezes o custo físico vale a pena, como por exemplo, ir até outro estado para comprar um carro de determinada marca onde tem a única concessionária no país.

Assim, **o valor será a relação percebida entre os benefícios e os custos**. Cabe às organizações, com a ajuda dos vendedores, aumentar os benefícios e diminuir os custos, para que os consumidores consigam mais valor. No entanto, uma coisa fica bem claro: para que as organizações consigam criar, comunicar e entregar valor, elas precisam ter o **conhecimento das necessidades do consumidor**.

Você deve estar se perguntando: como criar valor para o cliente? Como fazer isso no momento da venda?



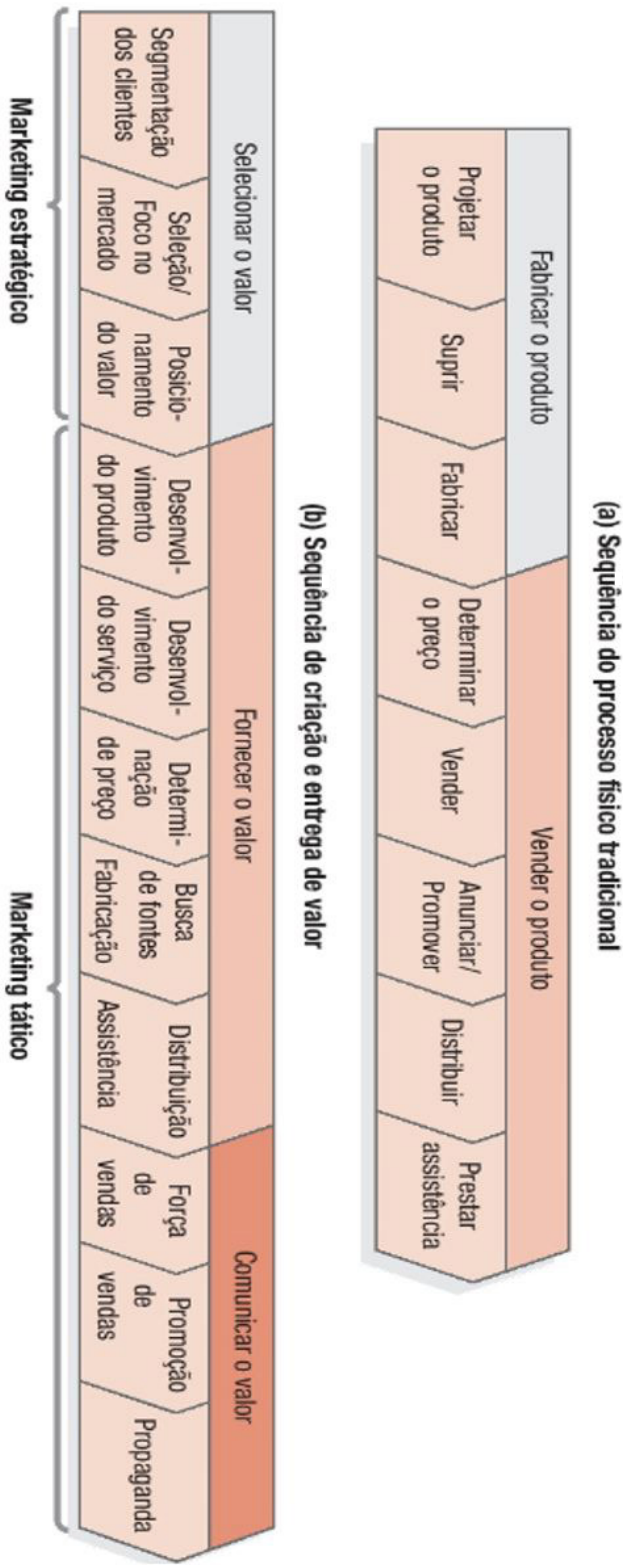
Lembre-se sempre que: preço é a quantia em dinheiro paga pelo produto e valor é a percepção que o cliente tem da relação custos x benefícios.

Então, vamos as repostas dos dois questionamentos anteriores. Para auxiliar o setor de vendas e a empresa como um todo na entrega de valor para o cliente, temos o setor de marketing. Na visão tradicional, as empresas produzem produtos que acreditam que o mercado irá comprar, em uma quantidade suficiente que lhes retornará lucro, lembre-se, na visão tradicional do marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

No entanto, nesta visão, quem tem mais chance de obter sucesso são empresas que produzem bens de primeira necessidade, bens estes que não exigem muita qualidade, recursos ou estilo. Entretanto, essa visão já não funciona em empresas que atuam em economias mais competitivas, em mercado nos quais o cliente tem a sua disposição muitas opções de escolha (KOTLER; KELLER, 2006). E é aqui que a criação de valor pode ser um diferencial para a organização, principalmente no momento de fechar uma venda.

Na figura a seguir, Kotler e Keller (2006) nos trazem a diferença entre a visão tradicional e a visão de criação e entrega de valor para o cliente.

FIGURA 2 – MANEIRAS DO PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR



FONTE: Kotler e Keller (2006, p. 35)

Como podemos perceber, na sequência do processo tradicional existem duas etapas bem definidas que são a fabricação do produto e a venda desse produto. O processo se inicia com o desenvolvimento do produto, aquisição de suprimentos (suprir), e a fabricação deste produto. Logo após, ele é precificado, colocado à venda e caso necessário prestado suporte.

Entretanto, no processo de criação para entrega de valor, como pudemos observar na imagem, o processo é mais longo. Antes de desenvolver o produto e produzi-lo, é necessário identificar qual o tipo de cliente que a empresa deseja atender, qual o mercado em que deseja atuar bem como seu posicionamento de valor. Definida essa primeira etapa de seleção de valor, vamos para a segunda etapa, na qual fornecemos o valor, onde se desenvolve o bem, serviço, determina-se o preço, busca formas de produção, distribuição e assistência. Feito isso, é possível comunicar o valor, e aqui entram a força de vendas, promoção de vendas e propaganda.

Vamos relembrar o conceito de venda pessoal que apresentamos no início deste tópico. Isso nos ajudará a compreender como os vendedores participam do processo de criação de valor. “A venda pessoal trata-se de comunicação pessoal de informação para convencer um cliente em potencial a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia, ou outra coisa, que satisfaça suas necessidades” (FUTRELL, 2014, p. 4).

Desta forma, o vendedor sendo, em muitos casos, o elo entre a empresa e o seu consumidor, tem condições de conhecer melhor esse cliente, quais são realmente as suas necessidades e desejos, o que ajuda a organização a selecionar e também a criar valor. Já a criação de valor é um dos principais atributos do vendedor, como observamos no conceito de Futrell.

Além disso, vendedores que trabalham no mercado organizacional (Business to Business — B2B) precisam ser consultores de negócios, acrescentando valor e oferecendo soluções para os negócios de seus clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2010). Os autores lembram que a competência e a eficiência do vendedor podem ser mais importantes para seus negócios do que os aspectos específicos e a qualidade do produto em si.

Você percebeu como os caminhos entre a visão tradicional e a visão de entrega de valor são distintos? O processo de criação de valor não é somente realizar uma boa venda, na qual o profissional de vendas conhece o produto, passa segurança para o cliente ou apresenta um atendimento diferenciado, no qual o cliente certamente optaria pelo fechamento da compra. A entrega de valor começa antes do desenvolvimento do produto, com as definições da empresa de onde e como ela quer atuar no mercado.

Desta forma, tendo definidos os princípios a serem seguidos, é mais fácil fechar uma venda lá no final do processo. Isso porque, a empresa como um todo trabalha para atender um mercado específico e um determinado tipo de cliente. O que consequentemente terá valor muito maior para o cliente do que nas empresas que praticam a visão tradicional, pois o produto é desenvolvido para atender 100% às necessidades do mercado e do cliente que a empresa escolher. Isso também é gerar valor para o cliente.

3.1 O CLIENTE NA ENTREGA DE VALOR

No início das vendas, período da Revolução Industrial, a relação do cliente com a empresa ou com o vendedor era muito diferente do que temos hoje. As empresas produziam o que acreditavam ser um produto e potencial para o mercado e colocavam a venda, buscando potenciais clientes que tivessem suas necessidades atendidas com esse produto.

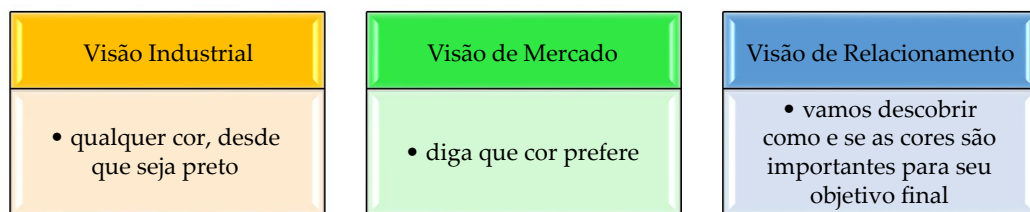
Com o passar dos anos, esse cenário foi se modificando, os clientes passaram a ser mais exigentes e a concorrência no mercado aumentou. Dessa forma, as empresas começaram a mudar seu modo de desenvolvimento e produção. O que antes era produzido e colocado no mercado, agora é primeiramente pensado no cliente e depois desenvolvido para atender esse cliente. Nesse processo, a valorização do cliente também mudou, agora o cliente é um parceiro da organização, que auxilia no desenvolvimento de produtos que possam ter maior potencial de comercialização. Chiavenato (2014, p. 55) reforça “saber vender é fundamental para saciar necessidades e aspirações das pessoas, para o bem da sociedade e para o sucesso das empresas”.

Compreender o cliente também faz com que ele perceba valor no momento da compra. Esse papel de compreender e ouvir o cliente é atribuído diretamente ao vendedor. Ele é quem terá o contato direto com o cliente, ele é o representante da empresa para esse cliente, é quem fará a ligação das duas pontas, empresa e cliente. Isso tudo acontece no momento da venda.

Martins, Schvartz e Ribeiro (2009, p. 34) destacam que: “É nesse momento que a negociação é feita, gerando benefícios mútuos. Portanto, é fundamental que a figura do cliente seja bem atendida pelo vendedor como condição básica para seu sucesso profissional”. Sendo assim, o cliente é peça fundamental para toda empresa, sem clientes não existe vendedor, nem vendas nem empresa. Por isso a valorização e entrega de valor para o cliente é tão importante, principalmente em mercados competitivos como os que temos nos dias de hoje.

Essa mudança na valorização do cliente pode ser melhor representada com a figura a seguir, que em poucas palavras, demonstra a evolução do relacionamento com o cliente bem como a importância de atender o que o cliente necessita e não simplesmente “empurrar” para venda o que a empresa decidiu produzir.

FIGURA 3 – MUDANÇA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE



FONTE: Martins, Schvartzter e Ribeiro (2009, p. 37)

Tendo como objetivo a criação de valor para o cliente e atender desta forma a sua necessidade, desde ter um produto pensado para ele até o atendimento do vendedor, faz com que o processo de fidelização deste cliente seja facilitado. Sabemos que a ação de fidelizar é um caminho longo a ser seguido, porém que apresenta resultados positivos para ambas as partes.

Uma das consequências da fidelização do cliente é sua lucratividade para a empresa, clientes de longo prazo geralmente representam maior lucratividade. Martins, Schvartzter e Ribeiro (2009), afirmam que essa lucratividade está atrelada a fatores, como:

- Aumento no volume dos negócios.
- Redução do custo de aquisição de clientes.
- Criação de soluções que podem ser compartilhadas com outros clientes.
- Lucro por referências positivas.
- Lucro por redução de custos promocionais.
- Lucro por compra renovada.
- Lucro básico.



Você já ouviu falar em cocriação de valor? A cocriação é uma forma de inovação em que as empresas criam valor com seus clientes, ou seja, os clientes participam ativamente ajudando a criar soluções que serão benéficas para ambos, é um processo de ganha-ganha. A cocriação de valor ainda é um tema não muito explorado nas empresas, mas pode ser um grande diferencial competitivo. Para saber mais sobre este tema tão relevante leia o artigo: *O processo de Cocriação de valor entre empresas e consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo*, que está disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/download/453/369>. No artigo, os autores apresentam o estudo de duas empresas, a Tramontina e a Whirlpool, a leitura permitirá perceber novas formas de interação com o consumidor.

Você conseguiu perceber a importância do cliente para a empresa? Reconhecer essa importância faz com que possamos trabalhar focados no cliente e assim construir e entregar valor para o cliente. Dessa forma, é possível fidelizar este cliente, e, a partir disso, obter rentabilidade e resultados positivos para a empresa, para os clientes e a para a sociedade.

4 TENDÊNCIA EM VENDAS

Como já comentamos, o mundo está em constante evolução, e com o setor de vendas não é diferente. Se há alguns anos fálássemos para você que seria possível comprar qualquer produto da China e que esse mesmo produto seria entregue na porta da sua casa em menos de 45 dias, você acreditaria? Provavelmente, você acharia isso uma loucura.

Com esse simples exemplo, podemos refletir sobre o quanto o mundo das vendas vem mudando com o passar dos anos, o que nos faz questionar: o que ainda está por vir? Algo que podemos supor é que o papel do vendedor deve mudar, principalmente com o aumento das vendas *on-line* e a diminuição das vendas diretas.

Gobe *et al.* (2007) já afirmavam que a combinação de telecomunicação e informática estão gerando informações de altíssima velocidade e em ritmo acelerado. Com isso, a competitividade de mercado também aumentou, devido à quantidade de inovações que existem e estão disponíveis para os clientes. Tendo em vista este cenário, os autores mencionavam que haveria uma grande probabilidade de a venda tradicional passar por mudanças. E elas estão mudando e continuarão mudando.

Essas mudanças são reflexo de um mundo com fronteiras comerciais e econômicas cada vez menores. Isso faz com que o mercado entregue ao cliente uma solução as suas necessidades de forma cada vez mais eficiente, com produtos diferenciados e de qualidade e em menor tempo. Basta uma empresa no mercado fazer esse trabalho para que todas as outras se sintam ameaçadas (GOBE *et al.*, 2007). Lembrando da seção anterior, atender o cliente de forma eficiente também é uma forma de entrega de valor, o que refletirá em resultado positivo na captação de clientes.

Você deve estar se perguntando: e a profissão de vendedor? Desaparecerá?

Calma! Acreditamos que não chegaremos a esse extremo. Contudo, o vendedor tradicional terá que se adaptar à nova realidade, assim como qualquer outra profissão que está passando por mudanças. A missão desse profissional estará mais focada em estabelecer parcerias e utilizar todos os benefícios da tecnologia para se aproximar de seus clientes. Principalmente pelo fato do comércio eletrônico ser o futuro da área de vendas (GOBE *et al.*, 2007).

As vendas pela internet vêm tomando força e espaço no mercado a cada ano. Las Casas (2001) destacava, na época, que esse tipo de venda servia como um complemento às vendas feitas em lojas com vendedores. Hoje, podemos afirmar que existem muitas empresas que não tem loja física e vivem exclusivamente das vendas *on-line* como, por exemplo, a loja virtual de artigos esportivos Netshoes e tantas outras.

As empresas começaram a considerar não somente a região onde atuam como um mercado, e sim o mundo todo, a tecnologia e internet permitem isso hoje. Conforme a internet foi ampliando seu alcance, as empresas tiveram a oportunidade de maior alcance de mercado, porém enfrentando um número maior de concorrentes (LAS CASAS, 2001).

Para Kotler e Armstrong (2015) os clientes estão acostumados com as facilidades da compra on-line, principalmente a rapidez, a praticidade e o controle que a internet proporciona, o consumidor pode comprar na hora que quiser, onde estiver e com acesso a uma infinidade de informações. Para atender às demandas desses consumidores existem duas tendências, que já fazem parte da realidade de muitos varejos, o *showrooming* e o *omnichannel*. Vamos entender como essas tendências podem influenciar os vendedores?

Guissoni (2017) explica que os avanços tecnológicos permitiram que os consumidores utilizem diferentes dispositivos como smartphones, tablets, computadores e canais (on-line e off-line) durante a jornada de compra. “Isso faz com que as empresas varejistas precisem estar preparadas para captar e analisar informações simultaneamente de todos esses pontos de contato para desenvolver estímulos de marketing ao cliente de forma integrada – uma perspectiva conhecida como *ommichannel*” (GUISSONI, 2017, p. 25).

De uma forma bem simples, **o *omnichannel* trata da convergência de todos os canais que determinada organização, utiliza e propõe que o consumidor tenha uma experiência similar em qualquer ponto de contato com a marca.** O objetivo é criar uma experiência de consumo contínua e uniforme, explicam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). “Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem suas metas e estratégias. Isso irá assegurar um esforço conjunto de vários canais on-line e off-line para levar os consumidores ao compromisso com a compra” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 168).

O objetivo é que o cliente não encontre barreiras entre os canais. “Com o passar dos anos, a integração dos canais será cada vez mais necessária e uma prerrogativa para ações inovadoras em termos de experiência e relacionamento com os clientes, que enxergam marcas em vez de canais” (PWC, 2017, p. 63). Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 168) “os consumidores se comprometem mais quando têm opções, quando são capazes de comprar um artigo no momento exato em que desejam”.

Um exemplo bem simples de *omnichannel* é quando um consumidor compra, pelo site da empresa (on-line) um produto e solicita a sua retirada em uma loja próxima a sua casa (off-line). Você consegue perceber que o foco no *omnichannel* é o cliente? Você já passou por essa experiência?

O *omnichannel* permite que os vendedores tenham um maior conhecimento dos passos do cliente em todo o ciclo de vendas e pós venda, melhorando assim a estratégia de abordagem ao consumidor e oferecendo a melhor solução para atender às necessidades e desejos dos consumidores. É uma importante ferramenta para selecionar, fornecer e comunicar valores, engajando, assim, o consumidor.

Outra tendência é o *showrooming*. Você já passou pela experiência de ir na loja física para provar um produto e depois comprar pela internet devido ao preço ser mais acessível? Este fenômeno é chamado de *showrooming* (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). **O *showrooming* trata da loja como um grande mostruário de produtos. O desafio dos profissionais de venda é fazer com que o cliente compre na loja e não na internet.** Com o aumento dos smartphones e o acesso à internet, este comportamento do consumidor é cada vez mais frequente.

Las Casas (2001) sugere a necessidade de focar em conhecimento, transformando os vendedores em especialistas, tanto dos produtos que vendem quanto no comportamento dos consumidores que atendem. Quando o vendedor tem mais conhecimento sobre o produto e uma melhor compreensão do cliente, as chances de fechar o negócio na loja aumentam (HOE, 2013).

Diante disso, as equipes de vendas continuarão a existir, porém, deverão se adaptar ao novo mercado de vendas que vem surgindo. A especialização dos vendedores e de toda a equipe deve ser muito maior do que simplesmente ter habilidade de vender. O mercado está cada vez mais desafiador, e conseguirá se manter nessa área quem melhor se adaptar as mudanças que já estão aí e as que estão por vir.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- O papel do vendedor na atualidade se torna cada vez mais desafiador, principalmente quando comparamos as suas atividades com a que esse profissional exercia no período industrial.
- A área de vendas, sendo um dos principais meios dos quais a organização consegue adquirir recursos financeiros para sua sustentação no mercado, deve estar em constante evolução.
- Uma das formas pelas quais as empresas, por meio de seus vendedores, conseguem fidelizar seus clientes é por meio da criação de valor. Desta forma, a criação de valor pode ser um diferencial competitivo das empresas.
- O mundo está em constante mudanças. Com a área de vendas não é diferente. Uma das tendências na área de vendas é a venda pela internet, principalmente pelos aplicativos móveis. Estes fazem com que, com apenas um clique, consigamos adquirir tudo o que necessitamos.



- 1 O papel do vendedor veio evoluindo com o passar dos anos. O vendedor da época industrial não é mais o mesmo que encontramos atualmente. Deste modo, com relação à evolução deste profissional, contextualize de modo geral como foi a evolução deste profissional.

- 2 O setor de vendas, em seu início tinha uma formação bem diferente do que vemos atualmente. Os vendedores saíam no que chamamos de vendas porta a porta, divulgando e vendendo os produtos. Com a Revolução Industrial, vinda da tecnologia, isso tudo foi modernizado. Com relação à evolução das vendas, assinale a alternativa que apresenta a ordem cronológica CORRETA.
 - a) () Revolução Industrial, Pós-Revolução Industrial, Grandes Guerras e Depressão, Era Moderna e Evolução Continuada.
 - b) () Pós-Revolução Industrial, Revolução Industrial, Grandes Guerras e Depressão, Era Moderna e Evolução Continuada.
 - c) () Era Moderna e Evolução Continuada, Grandes Guerras e Depressão, Revolução Industrial, Pós-Revolução Industrial.
 - d) () Revolução Industrial, Pós-Revolução Industrial, Era Moderna e Evolução Continuada, Grandes Guerras e Depressão.

- 3 O mercado está cada vez mais competitivo, o ato de vender está se tornando cada vez mais desafiador. Com isso, um dos diferenciais que podem ser oferecidos ao cliente é a criação de valor no momento da venda. Sendo assim, de que forma o vendedor pode criar um valor no momento da venda para o cliente?

- 4 Com as evoluções nas vendas, mudaram também as relações com o cliente. O cliente de hoje já conhece melhor o produto que deseja, e o vendedor não é mais a principal fonte de informação para o cliente. Com relação a essa mudança de relacionamento com o cliente, assinale a alternativa CORRETA que compreende a visão de mercado dentro dessa relação.
 - a) () Nesta visão o cliente deve comprar o que lhe é oferecido, não tem opção de escolha, é feito o que é mais fácil e melhor para a indústria.
 - b) () Nesta visão o cliente já pode escolher o que comprar, como por exemplo a cor do produto que deseja.
 - c) () Nesta visão é o cliente que manda, a empresa faz de qualquer coisa para que o cliente finalize a compra.
 - d) () Nesta visão o cliente solicita o que deseja, porém a empresa só atenderá se não for atrapalhar o andamento de sua produção.

O PROCESSO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Agora que já conhecemos um pouco da história das vendas, como ela surgiu e como ela evoluiu com o passar dos anos, chegou o momento de conhecer os processos pelos quais uma venda passa. Pensando como clientes, até podemos afirmar que o processo de vendas é simples: o cliente vai até a loja, escolhe o que quer e o vendedor finaliza a venda. Será que é assim simples?

O processo de vendas não segue um padrão para todos os tipos de empresa, ele pode variar conforme o mercado que a empresa atua, bem como com o tamanho que ela tem e o produto que ela vende. Para isso é necessário que a equipe de vendas esteja preparada para atender os mais variados tipos de clientes.

Neste tópico, abordaremos os vários tipos de mercados consumidores em que as empresas podem atuar. Esses mercados podem ser: o mercado focado nas vendas para o consumidor final, que atende diretamente quem compra ou quem consome nossos produtos – mercado esse tido como o mais desafiador em função de vários fatores (que veremos logo mais) –; o mercado atacadista ou mercado voltado à venda para revenda – nesse caso, não lidamos com o consumidor final e sim com quem compra nossos produtos, para que daí sim possam revender para o consumidor final (veremos que os fabricantes que estabelecerem parcerias com esses atacadistas podem obter grandes vantagens comerciais) –; e, por fim, trataremos do mercado das vendas industriais, vendas realizadas diretamente para outras organizações. Essas vendas podem ser focadas tanto em matéria prima como em vendas de materiais para setores administrativos, por exemplo.

Com esses diferentes mercados e formas de vender, ressaltamos que os vendedores e as equipes de vendas têm um desafio enorme a ser vencido. Assim, os gestores comerciais, precisam entender as características desses mercados para desenvolver e formar equipes de vendas, que atendam aos mais diferenciados tipos de mercado e clientes.

Vamos continuar?

2 O PROCESSO DE VENDAS

Todo trabalho a ser desenvolvido deve ter um passo a passo, ou seja, uma sequência a ser seguida para que o objetivo proposto seja alcançado, e, com a área de vendas, não é diferente. Futrell (2014, p. 180) explica que “o processo de vendas é a sequência de ações pelas quais o profissional de vendas leva o cliente a tomar a ação desejada, terminando com um acompanhamento para garantir a satisfação com a compra”. Assim, toda venda a ser realizada, por mais que não seja possível perceber, passa por algumas fases.

Os produtos mais complexos geralmente demandam mais tempo e dedicação do profissional de vendas, por exemplo, o processo de venda de um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema de Gestão Integrado) para uma empresa de médio ou grande porte pode durar anos, e todas as etapas precisarão ser realizadas. Já produtos mais simples, por exemplo a compra de tinta para a impressora do seu home office, pode ser bem mais simples e não envolver algumas das etapas do processo de vendas.

Você pode encontrar diferentes formas de tratar o processo de vendas, porém, de modo geral, as fases do processo de vendas podem ser divididas em seis etapas:

- 1°. Pré-abordagem.
- 2°. Abordagem.
- 3°. Levantamento de necessidades.
- 4°. Apresentação do produto.
- 5°. Fechamento.
- 6°. Pós-vendas.

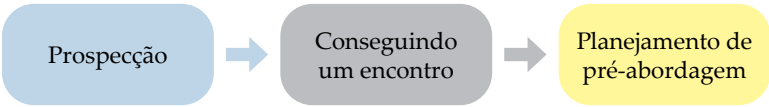
Essa sequência lógica de ações, podem aumentar as chances de realização de uma venda (FUTRELL, 2014). A seguir, veremos cada uma dessas fases detalhadamente, para que possamos compreender que a execução de cada uma delas é parte fundamental para a captação e retenção dos clientes.

2.1 PRIMEIRA FASE – PRÉ-ABORDAGEM

A primeira fase do processo de vendas consiste na preparação para venda. Nesta fase o vendedor ainda não teve contato direto com o cliente, porém deve obter um número considerável de **informações sobre os produtos a serem vendidos** bem como **as características dos clientes em potencial**. É neste momento que o vendedor “desenha” toda venda e desenvolve possíveis cenários que lhe auxiliarão no contato com o cliente (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Futrell (2014) explica que muitos tipos de venda exigem **prospecção**, ou seja, o profissional de vendas localiza indivíduos e/ou empresas que tenham dinheiro, autoridade e desejo de comprar. Afinal, sem o conhecimento prévio o profissional pode perder tempo e dinheiro investindo em um potencial cliente que não tem condições, por exemplo que comprar o produto.

FIGURA 4 – ETAPAS DA PRÉ ABORDAGEM



FONTE: Futrell (2014, p. 182)

A prospecção é o primeiro passo e ajuda o profissional de vendas a encontrar potenciais clientes (*prospects*), a prospecção deve ser um trabalho constante, por duas razões: a) aumentar as vendas e b) substituir clientes que serão perdidos ao longo do tempo (FUTRELL, 2014). É muito importante não confundir cliente em potencial com cliente em perspectiva, ou suspeito (*suspect*), aquele que pode ser um cliente em potencial. Esse processo chamamos de qualificação, é quando o profissional de venda identifica se o cliente em potencial tem recursos para pagar, autoridade para tomar a decisão e se deseja o produto (FUTRELL, 2014).

A prospecção talvez seja uma das etapas mais difíceis, principalmente para os novos profissionais da área, mas existem alguns métodos que ajudam nesse importante processo, vamos ver no quadro 2.

QUADRO 2 – ALGUNS MÉTODOS DE PROSPECÇÃO

Método	Descrição
Prospecção digital	Uso da internet para encontrar informações sobre indivíduos e empresas é fácil e barato. O próprio Google pode ser usado como ferramenta de busca.
Prospecção a frio	Esse método se baseia na lei das médias, por exemplo, se a experiência prévia mostra que 1 pessoa em cada 10 compra um produto, então 50 contatos resultaram em 5 vendas. Assim, o profissional de vendas faz o contato pessoalmente, por telefone, por e-mail com a maior quantidade de clientes em perspectiva possível, reconhecendo que certa porcentagem das abordadas comprará. Em geral não existe conhecimento sobre a pessoa ou a empresa que o profissional de vendas contata, pois baseia-se unicamente no volume de contatos realizados.
Cadeia sem fim de indicação de clientes	As indicações de clientes é uma das melhores fontes de vendas futuras. Indicação é uma pessoa ou empresa que lhe recomendam e que poderiam se beneficiar com você ou com o seu produto.
Clube de dicas de vendas	Organize um grupo de profissionais de vendas que trabalhem em áreas semelhantes, mas que não concorram entre si, para se encontrar duas vezes por mês e trocar clientes em perspectiva e dicas de prospecção.

Exibições e demonstrações públicas	Frequentemente, são realizadas em feiras de negócios e outros tipos de eventos, reúnem pessoas que têm um interesse em comum. Muitas vezes, empresas relacionadas compram um estande nessas feiras e colocam profissionais de vendas para o atendimento, assim é importante neste momento tentar conseguir algumas informações básicas para entrar em contato mais tarde.
Mala direta	Nos casos em que existe um grande número de clientes em potencial para um produto, algumas vezes a prospecção por mala direta é uma maneira eficiente de entrar em contato com pessoas e empresas. Anúncios de mala direta têm a vantagem de fazer contato com grandes números de pessoas, que podem estar espalhadas ao longo de uma grande área geográfica, a um custo relativamente baixo quando comparado com o de usar profissionais de vendas. As pessoas que pedem mais informações da empresa são contatadas na sequência por profissionais de vendas.
Telemarketing	Sistema de comunicação de marketing que usa a tecnologia de telecomunicações e pessoal treinado para conduzir atividades planejadas. Assim o telemarketing pode ser ativo ligando para os prospects e no caso de algum negócio podem passar para o profissional de vendas, ou também receptivo, recebendo ligações dos potenciais clientes e encaminhando para os profissionais de venda após uma triagem preliminar.
Networking	Das muitas maneiras de encontrar novos clientes em potencial, o networking pode ser a mais confiável e eficaz, isso porque as pessoas querem fazer negócios e indicações de negócios com pessoas que conhecem, de quem gostam e em quem confiam. Assim construir uma rede de contatos (networking) é importante, mas cultivar essa rede é o que propicia vendas.

FONTE: Adaptado de Futrell (2014)

É importante deixar claro que o tipo de prospecção a ser escolhido dependerá de produtos e do tipo de consumidor que serão atendidos. Não existe um modelo perfeito, mas o profissional de venda precisa sempre prospectar e encontrar o método mais adequado para cada situação.

Após o cliente em perspectiva ter sido localizado e qualificado como sendo um cliente potencial, o profissional de vendas deve marcar uma entrevista (FUTRELL, 2014). O objetivo aqui é conseguir uma entrevista de vendas, ou vista ao potencial cliente. Isso porque muitos clientes não atendem um profissional de vendas sem um aviso prévio. Além disso, quando se marca uma visita se economiza tempo e o potencial cliente está mais receptivo (FUTRELL, 2014).

Após o profissional de vendas ter conseguido marcar uma visita com o potencial cliente, deve iniciar o planejamento da visita de vendas, ou pré-abordagem. Assim a pré-abordagem envolve planejar a apresentação de vendas. Como já verificamos no tópico anterior, o objetivo das organizações é criar valor e para isso o cliente precisa estar no centro de todo o processo. Desta forma “[...] os profissionais de vendas precisam levar em conta as necessidades do cliente para recomendar uma solução que beneficiará tanto o cliente quanto o profissional de vendas” (FUTRELL, 2014).

Para que o profissional de vendas consiga ser estratégico, Futrell (2014) aponta algumas habilidades e conhecimentos:

- Descobrir e entender as necessidades estratégicas dos clientes, obtendo assim conhecimento aprofundado da empresa.
- Desenvolver soluções que demonstrem uma abordagem criativa a ser aplicada às necessidades estratégicas do cliente da maneira mais eficiente e eficaz possível.
- Chegar a um acordo mutuamente benéficos.

No entanto, quais são os elementos que fazem parte do planejamento da visita de vendas? Futrell (2014) aponta quatro elementos: a) determinar o objetivo da visita; b) estabelecer ou revisar o perfil do cliente; c) desenvolver um plano de benefícios para o cliente; d) desenvolver uma apresentação de vendas individual com base no objetivo da visita, no perfil do cliente e no plano de benefícios.

Um vendedor sem preparação pode passar insegurança para o cliente, e o reflexo desta situação é um possível descontentamento do cliente e a venda pode não ser efetivada. Para que o vendedor se prepare para o momento de vendas é preciso que ele faça uma administração do seu tempo. Ao marcar um encontro com um cliente, jamais se atrase, e não tente apressar o cliente em suas escolhas. O cliente deve se sentir confortável e à vontade para que a compra se efetive (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Outro ponto importante na preparação para as vendas é a apresentação do vendedor. O vendedor é o representante da empresa para o mercado. A imagem que ele transmitir para o cliente em seu primeiro contato é a imagem que o cliente terá da empresa. Por este motivo, é extremamente importante que o vendedor pense também em sua apresentação estética no momento da venda (LAS CASAS, 2001).

Além da apresentação pessoal, o vendedor deve planejar também o local em que será realizado o encontro com cliente. Este local deve conter todos os materiais necessários para apresentação ao cliente e deve estar organizado. O vendedor deve conhecer o local antes de se encontrar com o cliente, isso para situações em que a venda não é realizada na loja da empresa (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

A pré-abordagem “é a chave para o sucesso” (FUTRELL, 2014, p. 213). Para o autor, os principais motivos para que o profissional de vendas foque nessa etapa são: a) planejar ajuda a aumentar a confiança; b) criar uma atmosfera de boa vontade entre o cliente e o profissional de vendas; c) mostrar profissionalismo; e d) em geral, aumenta as vendas, porque o profissional de vendas entende as necessidades do cliente. Passada essa primeira fase, vamos para a próxima fase: a abordagem.

2.2 SEGUNDA FASE – ABORDAGEM

A abordagem só deve ser realizada após a preparação realizada na etapa anterior, isso porque podemos afirmar que essa é a fase mais importante da venda. Essa é a fase de um primeiro contato com o cliente, é hora de colocar em prática tudo o que foi planejado anteriormente (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Esse primeiro contato com o cliente deve ser de forma amigável, respeitosa e educada, pois o cliente geralmente apresenta uma pequena resistência no início do encontro. Cabe a você, profissional de vendas, fazer com que essa resistência diminua com o passar do tempo. Essa resistência dos clientes é consequência de experiências com profissionais mal preparados (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Futrell (2014) sugere que os profissionais de vendas trabalhem com clientes de diferentes maneiras e situações, e citam algumas, como podemos observar no Quadro 4.

QUADRO 3 – DIFERENTES FORMAS DE CONTATO COM CLIENTES

Forma de contato	Descrição
Profissional de vendas para cliente	Um profissional de vendas discute questões com um cliente ou cliente em potencial pessoalmente ou por telefone.
Profissional de vendas para grupos de clientes	Um profissional de vendas conhece a maior quantidade possível de membros do grupo de compradores do cliente.
Equipe de vendas para grupo de compradores	A equipe de vendas de uma empresa trabalha de perto com os membros do grupo de compradores do cliente.
Venda por conferência	O profissional de vendas leva recursos humanos da empresa para discutir um grande problema ou uma grande oportunidade.
Venda em seminário	A equipe de uma empresa conduz um seminário educacional para a empresa do cliente sobre desenvolvimentos do estado da arte.

FONTE: Futrell (2014, p. 221)

Cada contato com um potencial cliente ou cliente é um desafio único. Martins, Schavartzer e Ribeiro (2009) apontam algumas formas que podem ser feitas a abordagem ao cliente. Uma delas é sempre evitar uma apresentação simples, como falar o seu nome, falar o nome da empresa e, no caso de uma visita, relatar o motivo da visita. Acompanhada dessas informações você, como vendedor, pode utilizar-se de algum elogio, desde que não se refira a aparência do cliente ou qualquer outro elogio que possa aumentar a resistência do cliente.

Utilize alguma pergunta do cliente como gancho para uma conversa, apresentações são sempre atrativas aos olhos dos clientes. Outra forma positiva que pode ser utilizada nesse momento são referências, mencionar pessoas que consomem o produto e apresentam satisfação com a empresa (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

E, por fim, algumas atitudes comportamentais podem auxiliar na abordagem, como: aproximar-se do cliente calmamente, ter boa postura e segurança das informações, cumprimentar com aperto de mãos e utilizar de breves palavras. Outro ponto importante é sempre falar com o cliente olhando nos olhos e, principalmente, saber ouvir o que o cliente tem a dizer (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

2.3 TERCEIRA FASE – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Feita a abordagem com o cliente e conhecendo-o um pouco melhor do que as informações que o vendedor tinha no antes do contato da pré-abordagem, agora, já é possível identificar quais as reais necessidades do cliente.

Segundo Martins, Schvartzer e Ribeiro (2009, p. 81) “o levantamento das necessidades é o momento crítico do processo de negociação com o cliente. É preciso que o vendedor tenha sempre em mente que qualquer pessoa só adquire aquilo que, na percepção dela, tem valor”. Aqui, novamente, é destacada a importância de gerar valor para o cliente, que já tratamos no Tópico 1 desta unidade.

Martins Schvartzer e Ribeiro (2009), destacam que a importância do levantamento correto das necessidades do cliente se concentra no fato de que o cliente não está realmente interessado nas características do produto e sim nos benefícios que esse produto pode lhe trazer. Isso porque, o benefício é o encontro completo do produto com a necessidade do cliente.

FIGURA 5 – PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE



FONTE: Martins, Schvartzer e Ribeiro (2009, p. 85)

Segundo os autores, existem duas etapas nas quais a participação do vendedor é essencial, na informação e na intenção. Na etapa de informação, o vendedor precisa ser claro e objetivo, apresentar todos os benefícios e diferenças do produto, para que o cliente possa ter informação suficiente para a tomada de decisão. Já na intenção de compra é o poder de persuasão do vendedor que fará com que a venda seja realizada ou não.

2.4 QUARTA FASE – APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

A apresentação do produto é o ponto chave no processo de vendas. É por meio dos produtos que geralmente os clientes satisfazem suas necessidades e esses produtos podem estar divididos em bens físicos, um serviço ou até mesmo uma ideia (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009). Como exemplo os autores mencionam uma máquina de lavar roupas. O cliente compra a máquina de lavar roupas (**bem físico**), em que o lavar e sua instalação são **serviços** que vendem a **ideia** de roupa limpa com pouco esforço, ou seja, o cliente não compra o produto por si só, mas sim pelos serviços que esses produtos nos oferecem.

A partir desse exemplo, podemos perceber a importância da apresentação do produto para o cliente. Caso o cliente não perceba, na apresentação, que sua necessidade será sanada com o serviço que aquele produto oferece, o cliente não verá motivos para realizar a compra do produto. Sendo assim, o vendedor deve deixar bem claro qual o benefício que esse produto pode ofertar para o cliente.

Futrell (2014) explica que a apresentação de vendas envolve explicação persuasiva vocal e visual de uma proposta de negócios, o autor apresenta quatro métodos de apresentação de vendas: a) memorização; b) fórmula; c) necessidade-satisfação; e d) problema-solução. O autor explica que a diferença entre elas é a porcentagem de conversa controlada pelo profissional de vendas.

FIGURA 6 – TÉCNICA DE APRESENTAÇÃO DE VENDAS

Venda memorizada	Venda de fórmula	Venda de necessidade-satisfação	Venda de problema-solução
• Estruturada	• Semiestruturada	• Desestruturada	• Customização

FONTE: Futrell (2014, p. 232)

Na técnica de vendas memorizada, mais estruturada e na de vendas com fórmula, o profissional de vendas normalmente é o único que fala, enquanto os métodos menos estruturados permitem maior interação entre o profissional de vendas e o cliente, ou seja, ambos participam igualmente da conversa. Vamos entender mais como funcionam essas técnicas?

A **venda memorizada** baseia-se em duas presunções: que a necessidade do cliente em potencial pode ser estimulada pela exposição direta ao produto, ou que essas necessidades já foram estimuladas, porque o cliente em potencial fez o esforço de ir atrás do produto (FUTRELL, 2014). Em ambos os casos, o papel do profissional de vendas é transformar esse estímulo inicial em uma resposta

afirmativa, ou seja, um pedido de compra. O autor explica que, o profissional de vendas não tenta determinar as necessidades do cliente em potencial durante a apresentação, mas, sim, usa o mesmo discurso memorizado para todos. O profissional de vendas concentra-se em discutir o produto e seus benefícios, concluindo o discurso com um pedido de compra. O profissional de vendas espera que uma apresentação convincente dos benefícios do produto levará o cliente em potencial a comprar.

Você deve estar se perguntando, mas não temos que entender as necessidades dos clientes para entregar valor, como usaremos uma técnica de memorização? São várias as técnicas e elas devem ser utilizadas conforme o produto a se oferecer e o público, as apresentações de vendas memorizadas ainda hoje são usadas, principalmente nas vendas por telefone e de porta em porta. No caso da venda memorizada, geralmente alguma parte da apresentação pode seguir essa técnica e se ligar a outras.

Já a técnica de **fórmula**, que segundo Futrell (2014) é também chamada de venda persuasiva, baseia-se na presunção de que clientes em potencial semelhantes em situação semelhantes podem ser abordados com apresentações semelhantes. Para aplicar essa fórmula o profissional de vendas precisa conhecer um pouco sobre o potencial cliente, explica o autor. Com essa técnica o profissional de vendas controla a conversa, principalmente no início, assim, pode fazer uma abertura, apresentar as características e vantagens do produto e depois começar a pedir comentários do cliente, respondendo e perguntando, no final o profissional de vendas assume o controle da discussão e segue rumo ao fechamento da venda (FUTRELL, 2014).

“A abordagem da venda com fórmula recebe este nome pelo fato de o profissional usar o procedimento de atenção, interesse, desejo e ação (AIDA) para desenvolver e executar a apresentação de vendas” (FUTRELL, 2014, p. 236). Esse método é bastante utilizado em situações de recompra, assim, é eficaz para fazer contato com clientes que já compram o produto e com clientes em potencial sobre cujas operações o profissional de vendas sabe bastante (FUTRELL, 2014).

“A apresentação de **necessidade-satisfação** é diferente da memorizada e da com fórmula; é programada para ser flexível, interativa. É a forma mais desafiadora e criativa de vendas”, explica Futrell (2014, p. 238). Nesta técnica, o profissional de vendas inicia a apresentação com uma pergunta de sondagem e com essa abertura começa uma discussão sobre as necessidades do cliente em potencial, o autor explica que isso dá ao profissional de vendas a oportunidade para determinar se qualquer um dos produtos oferecidos são benéficos. O formato necessidade-satisfação é utilizado para venda de bens industriais e técnicos com especificações rigorosas e preços altos.

A técnica de **problema-solução** é complexa, Futrell (2014) explica que na venda de produtos técnicos altamente complexos, equipamentos industriais, softwares e computadores, muitas vezes é exigido que os profissionais de vendas façam várias visitas para entender realmente as necessidades do cliente em potencial. Depois disso, o profissional chega a uma solução para os problemas do cliente em potencial e, em geral, usa tanto uma análise por escrito quanto uma apresentação oral (FUTRELL, 2014).

Para utilizar a técnica problema-solução, é necessário seguir seis passos: 1) convencer o cliente em potencial a permitir que o profissional de vendas faça a análise; 2) fazer a análise; 3) concordar sobre os problemas e determinar que o cliente quer resolvê-los; 4) preparar a proposta para uma solução dos problemas do cliente em potencial; 5) preparar a apresentação de vendas com base na análise e na proposta; e 6) fazer a apresentação de vendas (FUTRELL, 2014). O autor explica que, a apresentação problema-solução é flexível, customizada e que envolve um estudo aprofundado do cliente em potencial, bem como uma apresentação bem planejada, geralmente é utilizada quando é necessário apresentar para um grupo de pessoas.

Vamos ver um quadro exemplificando as principais diferenças das técnicas para que fique mais claro em quais situações elas podem ser utilizadas:

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE CONTATO DE VENDAS

	Memorizada	Fórmula	Necessidade-satisfação	Problema-Solução
Característica	Estruturada	Semiestruturada	Desestruturada	Customizada
Quando usar	Novos clientes de porta em porta, telefone	Cliente de repetição	Novos clientes, novas oportunidades	Novos clientes, novas oportunidades
Abertura	Enlatada	Lembrete da situação anterior	Perguntas	Pedido de estudo do caso
Tempo de apresentação	Minutos	Meia hora (ou mais)	Dia(s)	Semana(s)
Contatos Múltiplos?	Não	Às vezes	Com frequência	Sempre
Tipos de negociação	Nenhuma	Diversas variáveis	Múltiplas variáveis	Complexa
Nível de interesse presumido	Já estabelecido, ou pode ser gerado	Já estabelecido	Não estabelecido, ou desconhecido	Desconhecido
Contato prévio com o comprador?	Normalmente não	Normalmente sim	Não necessariamente	Não necessariamente
Tipo de produto	Trivial; simples	Simples. Vendido anteriormente	Industrial/técnico	complexo

FONTE: Adaptado de Futrell (2014)

Todos os métodos de apresentação podem ser utilizados, no entanto é importante se ater às características apresentadas no quadro e escolher qual a melhor opção para o seu produto e seu potencial cliente.

2.5 QUINTA FASE – FECHAMENTO

Passada a apresentação do produto e tomada a decisão pelo cliente, é o momento de finalizar a venda. Esse é o ponto de maior importância para o vendedor, é neste momento que ele saberá se todo o esforço feito até aqui acarretará no alcance de seu objetivo que é a venda finalizada (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009). Segundo os autores, é nesse momento que se mede a eficácia da venda, ser um bom profissional de vendas significa fechar a venda. No entanto, a efetivação da venda só acontecerá se o vendedor obtiver sucesso em todas as etapas anteriores.

O vendedor precisa ter consciência que o fechamento da venda é tão importante quanto qualquer uma das etapas anteriores. Muitos vendedores fazem todas as etapas bem-feitas, mas no momento de fechar a venda acabam não sabendo o que fazer. Isso demonstra que muitos são eficientes mas poucos são eficazes, dado que o resultado do vendedor é medido pela quantidade de vendas fechadas que ele obteve (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).



Lembrando sempre que a eficiência se trata do comportamento correto de alguém ao realizar uma tarefa. Já a eficácia é obter o resultado esperado na realização de uma tarefa.

É nessa etapa que o vendedor deve apresentar toda a sua habilidade de negociação. Geralmente, é neste momento que o cliente começará a negociar possíveis descontos, prazos de entregas, e, se o vendedor não estiver preparado para realizar a negociação, pode não conseguir fechar a venda.

Futrell (2014) explica que o produto do profissional de vendas exige negociação, este deve estar preparado desde o começo do processo de vendas, o autor sugere que a negociação tem quatro fases, sendo a primeira o **planejamento**. Na primeira fase, é importante que o profissional de vendas conheça muito bem o seu produto e os seus concorrentes, pois poderá oferecer coisas que a concorrência não pode. Futrell (2014) sugere que o profissional pode se fazer alguns questionamentos:

- Que serviços extras você pode oferecer?
- Quão flexível são os preços e o plano de pagamento?
- A entrada e as taxas de cancelamento são negociáveis?
- Existe algum equipamento adicional que se pode oferecer gratuitamente?
- É possível oferecer treinamento gratuito?
- Que itens da negociação serão inflexíveis? Como esses itens podem ser compensados?

A segunda fase são as **reuniões**; Futrell (2014) explica que, nesta fase, é necessário construir relacionamento provando que o profissional de vendas é confiável, o tipo de pessoa com quem o potencial cliente gosta de fazer negócios. Já a terceira fase, Futrell (2014) chama de **estudando**, pois o profissional de vendas precisa focar nos benefícios que pode oferecer, assim é imprescindível saber quem são os concorrentes pois isso dará um norte sobre o que os potenciais clientes estão procurando, é preciso tentar descobrir quais os critérios de tomada de decisão do potencial cliente. A quarta fase do processo de negociação é a **proposta** em si. Futrell (2014, p. 248) explica que:

O que você faz na apresentação prepara o terreno para o que vem mais tarde. Durante a sua apresentação, ligue características e vantagens a benefícios e enfatize benefícios únicos. Dessa forma, seu produto ou serviço fica posicionado acima da concorrência. Também é importante posicionar-se corretamente. Não tenha medo de deixar que seu cliente em potencial saiba que ele estará garantindo seu serviço e tudo o que você prometeu fazer pós-venda.

Futrell (2014, p. 248) faz uma ótima observação “uma negociação começa com um compromisso de fazer negócios juntos”. A chave para uma boa negociação é que todos ganhem: tanto o cliente quanto o profissional de vendas.

2.6 SEXTA FASE – PÓS-VENDAS

Por fim, passadas todas as fases anteriores, a venda não acaba no seu fechamento, como muitas empresas o fazem, o pós-vendas é o momento de estabelecer um maior vínculo com cliente e descobrir a satisfação ou insatisfação com o produto e os serviços prestados pela empresa. Para isso, existem algumas técnicas que podem auxiliar na realização dessa etapa final das vendas.

Segundo Martins, Schvartzter e Ribeiro (2009, p. 125) “o pós-vendas nada mais é do que um acompanhamento feito após a venda. Com certeza, vendedores de sucesso dedicam uma boa parte da sua rotina a essa fase, tanto que muitos desenvolvem um trabalho organizado e sistemático”.

É por meio dessa etapa que os vendedores podem manter sua carteira de cliente ou até mesmo ampliá-la. Isso porque, neste momento, é possível solicitar ao cliente indicações de outros clientes em potencial. Contudo, isso só será possível se o cliente ficou satisfeito com seu atendimento e com o produto adquirido (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Existem alguns meios pelos quais o pós-vendas pode ser realizado, como, por exemplo, pelo telefone, por e-mail, ou até mesmo em forma de cortesia como o envio de cartões de agradecimento e felicitações, agradecimento pela compra ou por uma indicação. O cliente pode ser lembrado pelo dia do seu aniversário e nascimento dos filhos. Tudo isso são formas de realização de pós-vendas (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009).

Outras ações que podem ser realizadas nesta etapa, em caso de haver tempo e verba, são eventos especiais para clientes como criação de ofertas exclusivas, eventos sociais onde é possível apresentar os produtos, ou ainda ingressos para shows e eventos culturais.

3 VENDA PARA O CONSUMIDOR FINAL

A venda para consumidor final pode também ser denominada venda no varejo. Kotler (2005, p. 316), afirma que “O varejo inclui todas as atividades relativas a bens e serviços vendidos diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo consiste em qualquer empreendimento comercial cujo volume das vendas provém principalmente do varejo”.

Segundo Las Casas (2001), neste tipo de venda o vendedor lida com clientes que lhe procuram para sanar uma necessidade ou por curiosidade em determinado produto. Geralmente, neste caso, o cliente é quem vai até a loja e o papel do vendedor é ser anfitrião e apresentar ao cliente o que ele deseja.

Como é o cliente que vai até o produto, o que esse cliente espera é que o vendedor tenha conhecimento do produto, para que possa tirar suas dúvidas e comprar ou não aquele produto. Desta forma, o conhecimento do produto é uma tarefa desafiadora para o vendedor, tendo em vista que a loja pode oferecer a seus clientes uma gama enorme de produtos (LAS CASAS, 2001).

Isso faz com que cada setor tenha um vendedor com habilidades para as vendas e que conheça o que está vendendo. Nas vendas do varejo, muitas vezes, o vendedor é a fonte principal de informação para o cliente. Portanto, a falta de informação ou passar informações errôneas sobre o produto ao consumidor, pode fazer com que a venda seja prejudicada. Com isso, pode anular também as chances de vendas futuras.

Existem vários tipos de varejistas, e com o passar do tempo novos modelos surgem e os modelos antigos acabam ficando obsoletos. Uma diferença a ser destacada é na velocidade em que esses novos modelos estão surgindo (KOTLER, 2005). Há um tempo, os modelos de varejo como grandes magazines demoravam alguns anos para se estabelecerem e se fortalecerem no mercado. Hoje, o cenário é muito mais dinâmico e competitivo, exigindo que as mudanças aconteçam cada vez mais rápido. Dessa forma Kotler (2005), destaca alguns tipos principais tipos de varejo, como:

- **Loja de especialidade:** como as lojas de vestuário, móveis, floricultura, ou seja, que são especialistas em determinado ramo.
- **Lojas de departamentos:** oferecem várias linhas de produtos, como roupas utensílios domésticos eletrônicos dentre outros.
- **Supermercados:** oferece autosserviço, são lojas grandes, atendem às necessidades de alimentação e produtos domésticos.
- **Loja de conveniência:** localizada perto das residências com horário diferenciado de funcionamento com uma linha limitada de produtos com alta rotatividade, o preço praticado por essas lojas é relativamente maior do que nas demais lojas.
- **Lojas de descontos:** mercadorias padronizadas com menor preço, com margens menores de lucratividade, porém com maior volume de vendas.
- **Varejistas de off-price (liquidação):** comprados com preço menor que praticados no atacado e vendido com preço menor no varejo, geralmente são lojas com revenda de fábrica.
- **Super lojas:** tem geralmente um espaço de 3.200 m² de área de vendas e normalmente atende à necessidade dos consumidores com relação à alimentação, além de oferecer serviços de lavanderia, consertos de sapatos, pagamento de contas entre outros.

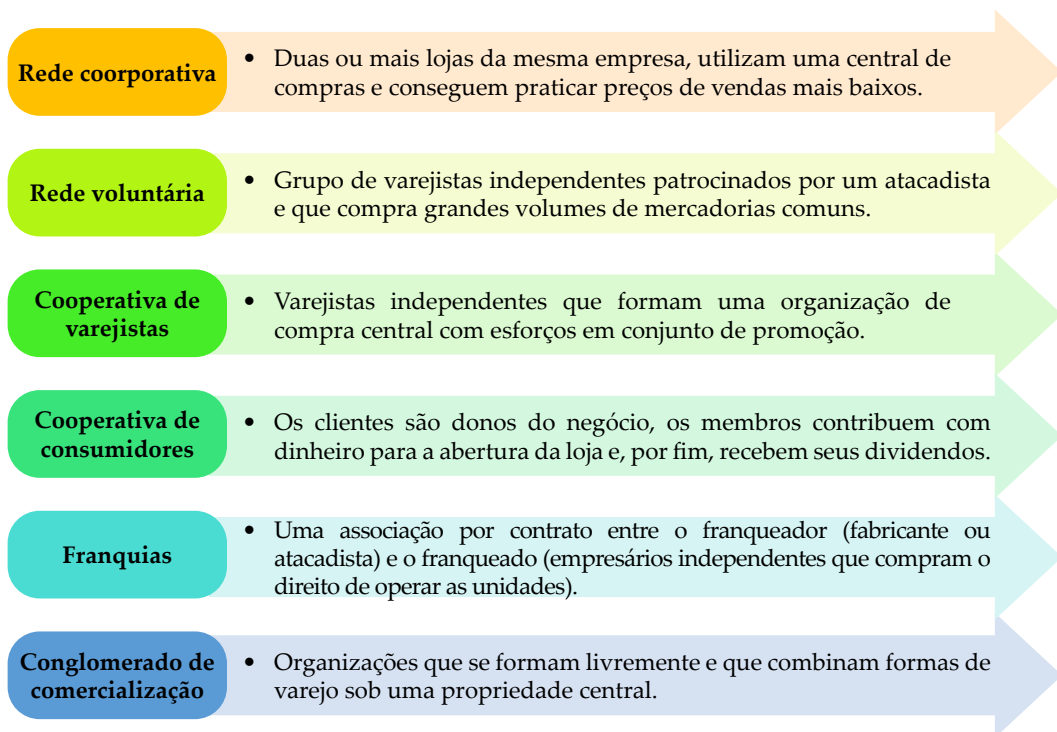
Tendo em vista cada um desses tipos de varejo, devemos salientar que os vendedores de cada uma dessas lojas devem ter um treinamento e habilidades específicos. Isso porque, cada uma dessas lojas apresenta um público diferente e formas de vendas diferentes, que vão desde autoatendimento, como nos casos das superlojas, lojas de conveniências, até as lojas que necessitam de vendedores que entendam do que estão vendendo como nas lojas especializadas.

Além dos variados tipos de lojas de varejo, Kotler (2005) apresenta alguns tipos de serviços que podem ser ofertados para o varejo, como o autosserviço, que oferece preço menor em função do cliente fazer seu próprio atendimento, além do serviço de autosseleção, no qual o cliente pode encontrar seu próprio produto ou pode pedir ajuda para um vendedor.

Temos também o serviço limitado, em que essas lojas trabalham com um número maior de mercadoria e os clientes necessitam de um auxílio maior dos vendedores. Nelas também se pode encontrar serviços de crédito e devolução de mercadorias. E, por fim, temos as lojas que oferecem os serviços completos, nas quais os vendedores estão prontos para auxiliar os clientes a encontrar o que desejam (KOTLER, 2005).

A forma de organização do varejo também pode variar conforme o objetivo que a empresa tem no mercado onde atua e ela pode ser organizada na forma de:

FIGURA 7 – FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO VAREJO



FONTE: Adaptado de Kotler (2007, p. 318)

3.1 CARACTERÍSTICAS DO VAREJO

Todos esses estilos diferenciados de trabalhar no varejo trazem desafios para os empreendedores e vendedores que desejam atuar nessa área. Como já mencionamos várias vezes, o mercado vem se atualizando constantemente e em função disso, Kotler (2005) mostra algumas das tendências que podem ser observadas no mercado de varejo no momento de montar um planejamento para atuação nessa área.

A primeira tendência a ser observada são os novos formatos de varejo que surgem constantemente (KOTLER, 2005). Bancos que abrem agências dentro de supermercados e principalmente a questão do varejo sem loja que nos dias de hoje está muito forte. Esse estilo de varejo se concentra nas vendas on-line e é uma tendência em função do seu alcance geográfico e de seu custo reduzido com funcionários.

A segunda tendência é a concorrência Intertipos cada vez maior, que seria a concorrência entre os vários tipos de varejo. Segundo Kotler (2005, p. 321) “diferentes tipos de varejistas – lojas de descontos, lojas de departamento, sites Web – competem pelos mesmos consumidores e trabalham com o mesmo tipo de mercadoria”.

Já na terceira tendência temos o crescimento dos grandes varejistas. Esse tipo de varejista tem a sua disposição melhores recursos tecnológicos, como sistemas logísticos de ponta e um maior poder de compra. Dessa forma, conseguem volumes maiores de mercadorias além de praticarem preços mais interessantes para os clientes (KOTLER, 2005).

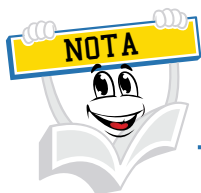
A quarta tendência a ser observada no momento de realizar um planejamento para o mercado do varejo é a tecnologia como principal ferramenta de competitividade. Melhores sistemas e computadores são capazes de gerar relatórios mais precisos, melhorando o controle de preços e estoque e realizar pedidos mais rápido com o fornecedor. Pode melhorar também a produtividade com a possibilidade de utilização dos códigos de barras (KOTLER, 2005).

Com a globalização e a queda das fronteiras do comércio eletrônico, segundo Kotler (2005), a quinta tendência a ser observada é a expansão globais dos grandes varejistas. Esses concorrentes apresentam um posicionamento forte e exclusivo de suas marcas e expandem cada vez mais para os mais variados países como no caso no McDonald's e a Walmart, por exemplo.

E por fim, temos a venda de experiência e a concorrência do varejo de loja como o varejo sem loja. Na venda de experiência podemos mencionar que o foco não é venda do produto em si, mas sim a oferta de uma experiência diferenciada ao cliente. Como exemplo, podemos citar a Starbucks, que não vende somente um café, mas uma experiência de tomar um café. Já a questão do varejo de loja versus o varejo sem loja, podemos afirmar que é a principal tendência futura (KOTLER, 2005), como já mencionamos anteriormente.

4 VENDA PARA REVENDA

Além do mercado voltado para vendas de varejo, ou consumidor final, mercado esse no qual estamos mais acostumados, temos também o mercado de vendas para revenda ou vendas no atacado. Neste mercado, o público alvo geralmente não são os consumidores dos produtos e sim os compradores, ou seja, pessoas que têm comércios voltados a venda para consumidor final.



Você sabe a diferença entre consumidor e cliente? O consumidor compra seu produto para seu próprio consumo, já o cliente pode apenas comprar o produto sem consumi-lo, como quando compramos um presente para dar para alguém: nós somos os clientes e o consumidor é a pessoa que vamos presentear.

Segundo Kotler (2005, p. 322) “o atacado inclui todas as atividades envolvidas nas vendas de produtos e serviços àqueles que comprem para revenda ou uso comercial. Esse conceito exclui os fabricantes e agricultores (uma vez que eles lidam basicamente com a produção) assim como os varejistas”. Portanto, os agricultores e fabricantes não entram nessa classificação, pois além de venderem seus produtos também o produzem. Os atacadistas não produzem somente realizam a revenda.

Os vendedores para revenda, também conhecidos como distribuidores, se diferem dos varejistas em função de várias características. A primeira delas é levar menos em consideração a questão de promoções, localização e a atmosfera de compra, em função do público alvo não ser o consumidor final. Outro ponto é o volume de vendas, que é maior do que a venda no varejo e a área de alcance comercial é muito maior do que a do varejo. Por fim, os impostos pagos pelos atacadista e varejista também são diferentes, pois seguem diferentes regulamentações (KOTLER, 2005).

Agora que já conhecemos algumas características do mercado atacadista, você deve estar se perguntando: mas por que os fabricantes não vendem diretamente para o consumidor final, ao invés de vender primeiro a um atacadista? Kotler (2005) apresenta alguns motivos que podem responder a esse questionamento, que veremos a seguir:

- 1º. **Vendas e promoção:** os atacadistas apresentam uma força de vendas que conseguem auxiliar os fabricantes a chegarem nos consumidores finais muito mais fácil do que se fossem sozinhos.
- 2º. **Compras e formação de sortimento:** existe a possibilidade de comprar vários itens e vários segmentos para que o consumidor final seja atendido de forma mais ampla.
- 3º. **Quebra de lotes de compras:** o preço para o consumidor final é reduzido em função do atacadista comprar em grandes lotes, assim é possível praticar preços mais acessíveis aos consumidores finais.
- 4º. **Armazenamento:** os atacadistas geralmente mantêm estoques evitando que o fornecedor ou fabricante mantenha estoque, impactando também no preço.
- 5º. **Transporte:** a entrega pelos atacadistas é mais rápida por estarem mais próximos dos clientes.
- 6º. **Financiamento:** é possível conseguir melhores condições de pagamento aos consumidores finais, já que é feita uma negociação com o fabricante.
- 7º. **Administração de riscos:** alguns atacadistas assumem o risco de vender ou estocar, pois é realizada uma transação de compra e venda com o fabricante e não venda consignada.
- 8º. **Informação de mercado:** os atacadistas podem ser fonte de informações para os fabricantes quanto à movimentação de concorrência, situação de mercado, novos produtos e demais informações que possam gerar vantagem competitiva.
- 9º. **Serviço de administração e consultoria:** os atacadistas podem auxiliar em treinamento com funcionários, planejamento de leiaute, exposição de mercadoria e contabilização de estoque.

Segundo Kotler (2005), podemos observar que o trabalho do atacadista junto ao fabricante pode funcionar em formato de parceria, o que traz bons resultados para ambas as partes. O fabricante tem *know how* sobre o desenvolvimento e produção dos produtos, já o atacadista consegue ter melhor visão de mercado e melhor contato com o cliente. Cada um com suas habilidades consegue fazer com que a parceria seja boa para os dois lados.

4.1 TIPOS DE ATACADO

Assim como acontece com os varejistas, existem alguns tipos diferenciados de atacadistas, cada um atende a um mercado específico, que apresenta necessidades diferenciadas. Em função dessas necessidades diferenciadas é que existem vários tipos de atacadistas. O primeiro deles mencionado por Kotler (2005), são os atacadistas comerciais, esse estilo de atacadista detém a posse dos produtos que desejam comercializar, e podem ser de serviços limitados ou completos.

Os atacadistas de serviços limitados, oferecem número menor de serviços aos seus clientes. Dentre os atacadistas limitados podemos citar os atacadistas pegue e leve, que trabalham com menos produtos e com mais rotatividade de mercadoria. Atacadistas volantes vendem e entregam geralmente produtos de supermercado, semiperecíveis. Os atacadistas intermediários, trabalham com setores de grande porte. Há os abastecedores que trabalham com itens não alimentares, e detém um estoque para reposição rápida de mercadoria. As cooperativas de produtores, com produtos agrícolas que são vendidos aos mercados locais e, por fim, os atacadistas de mala direta que não tem equipe de vendas, mas mandam os catálogos para os clientes e entregam os pedidos pelo correio.

Já os atacadistas de serviços completos, mantêm um estoque, apresentam uma força de vendas preparada para atendimento ao cliente, oferecem créditos, fazem entregas e oferecem uma assistência administrativa. Dentre este tipo de atacadista temos os que atendem os varejistas como os distribuidores comerciais e os que atendem as outras empresas como os distribuidores industriais (KOTLER, 2005).

Temos também os corretores e agentes, que não assumem a posse dos produtos, mas facilitam a compra destes, recebendo uma porcentagem sobre as vendas. Nesse caso, os corretores têm como principal objetivo aproximar vendedores e compradores e auxiliar na negociação. Já os agentes tem a opção de representar ou os vendedores ou os compradores, de forma mais efetiva no processo de vendas (KOTLER, 2005).

O autor ainda nos apresenta os atacadistas em forma de filiais e escritório de fabricantes varejistas, que realizam operações de atacado conduzidas por compradores ou vendedores e não por atacadistas independentes. E, por fim, ainda temos outros atacadistas nos quais se encaixam as comitativas agrícolas, depósito e terminais de petróleo e empresas de leilão.

Desse modo, podemos observar os vários tipos de atacado e vendas para consumidores finais que podemos ter no mercado. Assim, vale ressaltar a importância de ter uma equipe de vendas que saiba qual o objetivo da empresa e de que forma ela deseja atender seus clientes e quem são esses clientes.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO ATACADISTA

O mercado atacadista há um certo tempo parecia estar ameaçado com a entrada dos grandes fabricantes realizando as vendas diretamente aos consumidores finais, principalmente em locais no qual a venda por atacado era mais forte como nos Estados Unidos, por exemplo. Para isso os atacadistas desenvolveram formas de se manter no mercado, adaptando seus serviços para atender um mercado em que os grandes fabricantes não conseguiam (KOTLER, 2005).

Segundo o autor, os atacadistas ou empresas especializadas nas vendas para consumidor final resolverem intensificar seu relacionamento com os fabricantes das seguintes formas:

1. Estabelecer um claro acordo no que diz respeito às funções que cada um desempenha.
2. Identificar quais as exigências dos fabricantes visitando feiras e convenções do setor de atuação.
3. Cumprindo seus compromissos com relação a pagamentos e compras de volumes mínimos além de repassar um *feedback* dos clientes aos fabricantes.
4. Oferecer serviços de valor agregado para ajudar os fornecedores.

Assim como os demais mercados, o atacadista também enfrenta desafios diários a serem vencidos. No entanto, estabelecer parcerias claras tanto com seus fornecedores quanto com seus clientes pode ser uma das alternativas para a manutenção desse estilo de revenda no mercado.

5 VENDA PARA A INDÚSTRIA

Nesta seção trataremos das vendas para as vendas para indústrias e organizações, o que chamamos de B2B, ou seja, vendas de empresa para empresa, ou ainda de negócio para negócio. Os três mercados que abordaremos aqui são mercados bem distintos e cada um deles requer uma abordagem diferenciada. Até mesmo porque, os objetivos desses três tipos de clientes são bem diferentes.

Para as vendas B2B, existe um desafio ainda maior, pois geralmente quem atende os vendedores não tem o poder de decisão de compra. Isso faz com que se gaste muito tempo para que a venda seja efetivada e por muitas vezes a venda não acontece de fato. Para caracterizar melhor quem são esses compradores industriais, Las Casas (2001) nos apresenta algumas características sobre esse mercado.

A primeira característica dos clientes deste mercado são as influências múltiplas. Essas influências podem ser pela gama de produto disponível para o cliente ou até mesmo pelas pessoas da organização que têm poder para opinar no momento da compra. Essas pessoas que influenciam as compras organizacionais são também denominadas de influenciadoras, pois apresentam informações sobre os produtos e fornecedores, e geralmente tem poder expressivo na escolha do produto e fechamento da compra (CASTRO; NEVES, 2011).

Outro ponto a ser observado no comprador industrial é que estes são de fato compradores mais exigentes. Geralmente, os compradores das empresas são os próprios donos. No caso de empresas menores, é o gerente de vendas que apresenta poder de negociação, além de conhecimento do produto que necessita. Dessa forma, devido às pressões diárias para obter o melhor prazo de entrega e pagamento, este tipo de cliente se torna cada vez mais exigente (LAS CASAS, 2001; CASTRO; NEVES, 2011) .

Além das características apontadas anteriormente, esse comprador realiza pedidos com frequência diferenciada dos demais perfis de compradores. A partir da primeira compra e dependendo do nível de satisfação podem se tornar clientes permanentes e estabelecerem uma rotina fixa de pedidos. Com o passar do tempo, os pedidos podem ser de maiores quantidades (LAS CASAS, 2001).

A demanda para esse mercado pode ser caracterizada como demanda derivada, pois como esse é um mercado no qual os clientes compram produtos para o desenvolvimento de outros, dependerá do mercado de consumo final para produção. Dessa forma, se o mercado do consumidor final apresentar decadência o mercado de consumo industrial também sofrerá consequência, gerando o que chamamos de efeito dominó. No entanto, o contrário também se aplica, o aquecimento econômico e o aumento nas vendas para o consumidor final também aquecerá as vendas industriais (LAS CASAS, 2001).

O mercado industrial apresenta como característica importante a concentração de mercado. Essa característica pode apresentar maior facilidade de contato do vendedor com seus clientes, pois geralmente os clientes do mesmo segmento estão localizados próximos uns dos outros. Como exemplo, Las Casas (2001) nos traz as ruas de comércio de São Paulo, como a Rua Santa Efigênia que concentra as vendas de produtos eletrônicos ou, ainda, os produtores de calçados que se localizam na cidade de Franca (SP).



Caro acadêmico, concentre-se na região na qual você mora. Você consegue identificar concentrações de empresas ou lojas do mesmo segmento, conforme o exemplo do autor? Reflita sobre isso.

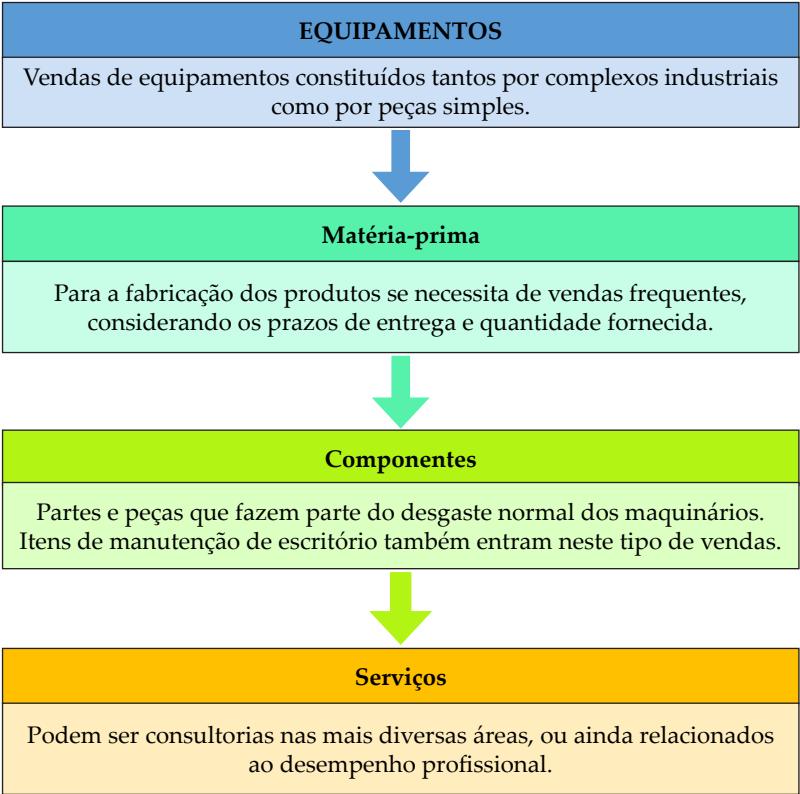
E por fim, destacamos o departamento de compras. De modo geral, as compras industriais são sempre realizadas por um departamento responsável por essa atividade. A função desse departamento é sempre identificar e efetivar os melhores negócios para a empresa, observando a capacidade de entrega, qualidade dos produtos e principalmente o preço (LAS CASAS, 2001).

Ao entrar em contato com as empresas, o vendedor industrial deve conhecer quem é seu cliente, ramo de atuação e se o produto que ele tem a oferecer realmente será útil para aquele cliente. Outro ponto a ser observado é a questão do tamanho da empresa, nem toda empresa terá um setor específico de compras (LAS CASAS, 2001). Em empresas menores, quem realiza as compras normalmente é o próprio dono da empresa. Isso se justifica, pois é no momento da compra que é possível realizar economias com a negociação dos preços e em empresas menores são os donos que detém o controle financeiro.

5.1 TIPOS DE VENDAS INDUSTRIAIS

Com o perfil diferenciado do mercado de vendas industrial também existem os tipos de vendas que podem ser realizados para a indústria como as vendas de equipamentos, matéria-prima, componentes e serviços, que podem ser observados na imagem a seguir:

FIGURA 8 – TIPOS DE VENDAS INDUSTRIAIS



FONTE: Adaptado de Las Casas (2001, p. 163)

Como podemos observar, a venda para a indústria não se limita somente a produtos relacionados à matéria prima. Toda venda feita de empresa para empresa é considerada uma venda industrial. Cabe ressaltar aqui o papel do vendedor desse mercado. Este deve ter um profundo conhecimento do que está oferecendo ao seu cliente, pois os clientes deste mercado são muito mais exigentes e têm maior conhecimento do que querem comprar do que os clientes do mercado de consumo final, por exemplo.

Com isso, os clientes esperam que seus vendedores apresentem qualidades como conhecimento completo do produto, ideias novas, ajuda em seus problemas, tratamento respeitoso e aceitação da não exclusividade de muitos negócios. Para vendedores que têm habilidades para este mercado, sem dúvida é um mercado de muitas oportunidades. Pois as quantidades vendidas são maiores e uma vez o cliente satisfeito a frequência dos pedidos aumentam sem que o vendedor necessite realizar muito esforço.

5.2 PROCESSOS DE COMPRA INDUSTRIAL

Conhecida algumas características do mercado de venda para a indústria, vamos ver agora quais são as etapas do processo de compra industrial. Este processo apresenta sete fases clássicas que podem ser seguidas pelos profissionais de vendas que desejam entrar ou que já estão neste mercado (CASTRO; NEVES, 2011). Vamos conferir quais são elas?

- **Fase 1 – Antecipação ou reconhecimento do problema:** quando alguém na organização identifica a necessidade de aquisição de um produto, seja este produto parte da matéria-prima, seja ele um produto para a manutenção diária como materiais de escritório, por exemplo.
- **Fase 2 – Determinação e descrição das características e quantidades dos itens a serem comprados:** identifica as necessidades, pode-se determinar a quantidade que será comprada e dependendo do item é necessário o envolvimento técnico organizacional na realização do pedido.
- **Fase 3 – Procura e qualificação dos fornecedores:** neste momento, faz-se uma lista dos potenciais fornecedores, de quem apresenta as qualificações e dos produtos que a empresa precisa. O papel do vendedor aqui conta muito, pois em caso de a empresa já ter contato com um vendedor ou em caso de indicação é o trabalho do vendedor que será o diferencial.
- **Fase 4 – Requisitos da proposta:** são solicitadas algumas propostas aos fornecedores que foram escolhidos da lista anterior.
- **Fase 5 – Avaliação de proposta de seleção de fornecedores:** as propostas são analisadas pelo setor de compras e por todas as pessoas que têm participação no processo de compras da empresa.
- **Fase 6 – Rotinas de compras:** recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoque são as principais atividades realizadas depois da execução do pedido.
- **Fase 7 – Avaliação de desempenho e retorno:** após todas as seis etapas anteriores serem cumpridas, é possível realizar a avaliação do produto bem como do fornecedor, para identificar a possibilidade de voltar a comprar com o mesmo fornecedor ou não.

Vale ressaltar que o vendedor deve conhecer seu cliente, e saber se este utiliza todas as etapas citadas acima. Outro ponto a destacar é que cada organização apresenta um comportamento de compra e um fluxo a ser seguido. Isso vai depender do tamanho da empresa, se de pequeno, médio ou grande porte. Além do fator tamanho da empresa o ramo em que ela atua também pode influenciar o processo de compra, bem como a frequência com que as compras são realizadas, isso porque, o valor dos produtos também é um fator importante neste processo.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- Os mercados consumidores podem variar de atacadista para varejista ou ainda em mercados industriais.
- Existem diferenças entre os mercados industriais e mercados voltados para o varejo.
- Existem seis fases de vendas: pré-abordagem; abordagem; levantamento de necessidades; apresentação do produto; fechamento; pós-vendas.
- A venda possui processos distintos e que cada uma das fases é de extrema importância para que o vendedor consiga fechar a venda.
- A equipe de vendas como um todo precisa estar ciente do mercado que sua empresa atua para que assim possa realizar um entendimento de excelência para seu cliente.
- Os processos de vendas podem variar de acordo com o tamanho da empresa bem como com o mercado no qual a empresa deseja atuar.



1 O processo de compra é uma parte importante na qual o vendedor deve conhecer o seu cliente. Dependendo de quem será seu cliente, comprador final ou industrial, os processos de compras podem se diferenciar. Com relação ao processo de compra industrial e o que apresenta um processo de compra deste tipo de cliente, assinale a alternativa INCORRETA:

- a) () Busca por fornecedores qualificados.
- b) () Reconhecimento do problema.
- c) () Rotinas de compras.
- d) () Pós-vendas.

2 Em nossas empresas, todos os trabalhos que realizamos são planejados e descritos para que sejam realizados por etapas. Cada função necessita que mais ou menos etapas sejam realizadas. Da mesma forma acontece com a área de vendas, toda venda passa por alguns processos até que ela seja finalizada. Com relação ao processo de abordagem, assinale a alternativa que apresenta a descrição CORRETA dessa fase:

- a) () É a segunda etapa do processo de vendas e só pode ser realizada após o planejamento de vendas.
- b) () É o momento no qual o cliente identifica as necessidades de obter determinados produtos.
- c) () É considerado o ponto chave das vendas, pois é nesse momento que o cliente terá contato com o produto.
- d) () É o momento no qual o cliente decide sobre comprar ou não o produto e dar fim a todo processo de vendas.

3 Em nossas empresas todos os trabalhos que realizamos são planejados e descritos para que sejam realizados por etapas. Cada função necessita que mais ou menos etapas sejam realizadas. Da mesma forma acontece com a área de vendas, toda venda passa por alguns processos até que ela seja finalizada. Com relação ao processo de fechamento, assinale a alternativa que apresenta a descrição CORRETA dessa fase:

- a) () É a segunda etapa do processo de vendas e só pode ser realizada após o planejamento de vendas.
- b) () É o momento no qual o cliente identifica as necessidades de obter determinados produtos.
- c) () É considerado o ponto chave das vendas, pois é nesse momento que o cliente terá contato com o produto.
- d) () É o momento no qual o cliente decide sobre comprar ou não o produto e dar fim a todo processo de vendas.

4 Em nossas empresas todos os trabalhos que realizamos são planejados e descritos para que sejam realizados por etapas. Cada função necessita que mais ou menos etapas sejam realizadas. Da mesma forma acontece com a área de vendas, toda venda passa por alguns processos até que ela seja finalizada. Com relação ao processo de levantamento das necessidades, assinale a alternativa que apresenta a descrição CORRETA dessa fase.

- a) () É a segunda etapa do processo de vendas e só pode ser realizada após o planejamento de vendas.
- b) () É o momento no qual o cliente identifica as necessidades de obter determinados produtos.
- c) () É considerado o ponto chave das vendas, pois é nesse momento que o cliente terá contato com o produto.
- d) () É o momento no qual o cliente decide sobre comprar ou não o produto e dar fim a todo processo de vendas.

5 As empresas podem seguir mercados bem distintos umas das outras. Podem escolher trabalhar de forma especializada somente com compradores industriais, ou seja, só com produtos que outras empresas se interessam, ou podem escolher atuar com consumidores finais. O que deve ser observado são as estratégias adequadas para cada mercado e para isso é preciso conhecer o mercado que se quer atuar. Dessa forma, assinale a alternativa que apresenta as características CORRETAS do mercado de consumidor final.

- a) () São vendas destinadas a grandes quantidades nas quais quem compra pode revender.
- b) () São vendas somente de serviços, consumidores finais tem preferência por esse tipo de produto.
- c) () São vendas feitas para o próprio consumo, tidas também como vendas de varejo, na qual o cliente pode comprar uma unidade.
- d) () São vendas realizadas por empresas especializadas em bens e geralmente buscam vender em grandes quantidades.

O CONTEXTO DAS VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado e no processo de vendas, essas passaram de vendas de porta em porta para serem vendas on-line, em que praticamente o vendedor não mantém contato direto com o cliente, como era antes. Tendo em vista todo esse cenário evolutivo, o vendedor também precisou se especializar, visto que os clientes começaram a exigir muito mais informações dos produtos.

Com toda essa evolução, e com o cliente no foco das empresas, as organizações precisaram se especializar e criar setores responsáveis no atendimento aos clientes. Sendo assim, veremos neste último tópico da primeira unidade de estudos como é o processo de vendas no contexto organizacional, como as organizações se dividem para atender seus clientes e como definem seus mercados alvos.

Outro contexto que será abordado neste tópico é como funcionam as vendas sob a ótica do marketing, qual o papel no marketing relacionado às vendas. Será que os dois setores, marketing e comercial funcionam de formas separadas? Ou será que trabalham de forma interligada? Buscaremos, ao longo dos estudos, responder esses dois questionamentos.

Não poderíamos deixar de abordar a importância da ética no relacionamento com o cliente e com o mercado no qual as organizações atuam. A ética deve estar presente não somente no relacionamento da organização com seus clientes, mas também em seu relacionamento com seus fornecedores. As vendas são o resultado de um longo processo dentro das organizações.

Para que as organizações tenham condições de entregar os produtos no prazo solicitado pelos clientes e com a qualidade que a organização divulga, ela precisa de fornecedores parceiros que as ajudem nessa missão. Dessa forma, é possível destacar a importância de se manter relacionamentos baseados nas questões éticas e morais com todos da cadeia de valor da organização. Ficou curioso em como será esse último tópico? Então vamos lá.

2 VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Quando falamos das vendas no contexto organizacional devemos partir de que a empresa é e quem ela quer ser no futuro. Para poder definir esses pontos, é preciso montar a missão, visão e razão de ser, que a empresa deseja seguir. A missão corresponde ao que ela quer ser, como ela quer ser vista, como por exemplo “Queremos ser a empresa que melhor atende nossos clientes”. É como ela será identificada no mercado (GOBE *et al.*, 2007, p. 7).

Já a definição da visão é como a empresa quer estar no futuro, o que eu quero que minha empresa seja daqui a alguns anos. Podemos citar o exemplo de Gobe *et al.* (2007, p. 7) “A empresa deverá ter absoluto respeito pelo meio ambiente, ser enxuta e flexível para se adaptar ao mundo que está em constante transformação”.

E, por fim, ela deve definir qual sua razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe, porque ela foi fundada, qual seu propósito. Ou ainda, quais desejos e necessidades dos clientes ela tem a intensão de atender. Um exemplo de razão de ser seria “satisfazer as necessidades e informações de nossos clientes pelo oferecimento de notícias atualizadas e confiáveis” (GOBE *et al.*, 2007, p. 7).

É de extrema importância que a empresa defina todos esses elementos antes de iniciar suas atividades no mercado. É preciso que todos os itens comentados anteriormente sejam definidos e estejam claros para todos os profissionais que nela trabalham. Dessa forma, todos devem trabalhar em prol de um objetivo em comum, como por exemplo ser a excelência no atendimento do cliente. Lembre-se sempre que sem clientes e consumidores nenhuma empresa sobrevive, ainda mais nesses tempos de alta competitividade.

Definidos esses pontos, a empresa deve desenhar onde e como quer atuar no mercado. Para isso, Gobe *et al.* (2007, p. 9) nos apresenta um quadro de perguntas que devem ser respondidos pelos gestores das empresas, para que assim possam desejar seu empreendimento:

FIGURA 9 – DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Quadro 1.5 • Definição do negócio
1. Qual é o nosso negócio?
2. Qual a nossa situação atual?
3. O que queremos vir a ser?
4. O que seremos se mantivermos o rumo atual?
5. O que fazer para chegar onde queremos?

FONTE: Gobe *et al.* (2007, p. 9)

Ao responder essas questões a empresa consegue desenhar qual seu papel no mercado. Dessa forma, consegue planejar suas ações e como deve se comportar para alcançar seus objetivos. Consegue desenhar também, como agir perante a concorrência que já estão no mercado quando a empresa desejar começar seus trabalhos, quanto com os potenciais concorrentes que poderão vir no futuro.

Feita toda essa análise, outro ponto levantado pelos autores Gobe *et al.* (2007), são os fatores críticos de sucesso. Esses fatores nada mais são do que as variáveis que determinam e têm o poder de influenciar os clientes no momento de sua compra. São os motivos pelos quais os clientes optam por comprar de uma determinada empresa ao invés da concorrência.

Ainda segundo os autores, os fatores críticos de sucesso podem ser determinados como um número limitado de itens, que são responsáveis pelo sucesso do desempenho competitivo de um negócio. Dessa forma, devem ser adaptados com frequência para que consigam acompanhar tanto as mudanças organizacionais quanto as mudanças que ocorrem no mercado. Esses itens são o preço, serviço, qualidade, mix de produtos, imagem do produto, imagem da empresa e reação rápida as necessidades do mercado. Todos podem ser observados de forma detalhada na imagem a seguir.

FIGURA 10 – ITENS CRÍTICOS DE SUCESSO

Preço
Este fator é um dos motivos pelos quais os clientes optam pela escolha de um fornecedor ou outro. A qualidade também é levada em consideração, mas por não ser tão perceptível, muitas vezes ganha quem praticar o melhor preço no julgamento do cliente.
Serviço
Os serviços que a empresa oferece com a venda de um produto pode ser fator decisivo no momento de compra. Um exemplo é o serviço de estacionamento. Muitos clientes podem deixar de parar em determinada loja para aquisição de um produto em função da falta de estacionamento nas proximidades da loja, nesse caso, a qualidade e o preço tem menos peso do que o serviço ofertado ao cliente.
Qualidade
A qualidade é fundamental, principalmente quando falamos de itens de maior preço, bens duráveis e produtos que incluam risco, como medicamentos e alimentação. No entanto, no caso de mais empresas ofertarem o mesmo produto, com o mesmo padrão de qualidade, irá vencer o que tiver menor preço.
Mix de produtos
O cliente pode optar por comprar na loja que lhe oferecer maior variedade de produto, loja na qual ele consegue sanar suas necessidades em um só lugar. Nesse caso, vale destacar as parcerias feitas com os fornecedores que podem auxiliar neste momento, ofertando um número variado de produtos.
Imagem do produto
É a forma pela qual os clientes percebem o produto, resultado de uma posição adquirida no mercado por oferecer qualidade a longo do tempo ou por ter sido o primeiro produto a ser lançado no mercado.

Imagem da empresa
Da mesma forma que a imagem do produto é importante para a decisão de compra, pois muitos clientes se baseiam no que diz o mercado para se abastecer dos produtos, a imagem da empresa é fundamental. Quanto mais vende, melhor fica sua imagem.
Reação rápida às necessidades do mercado
Neste caso, a parceria com fornecedores deve ser intensificada, para que assim as inovações que chegam ao mercado sejam lançadas o mais rápido possível. Neste mercado, vence quem tiver o lançamento disponível primeiro.

FONTE: Adaptado de Gobe *et al.* (2007, p. 12)

Todos esses fatores devem ser levados em consideração no momento de montar uma empresa. A forma como o cliente será atendido é fundamental para a definição do negócio. Prestar atenção nos fatores críticos, pode sim ser uma estratégia de diferencial competitivo. Vale ressaltar que a empresa deve sempre saber quem ela é e aonde ela quer chegar para daí então definir qual fator crítico ela quer destacar em seu negócio. Isso porque, em vários casos não será possível atender a todos os itens críticos de sucesso. Dessa forma a empresa deve optar pelo que mais se encaixa no seu modelo de negócio e que mais trará resultados em vendas.

2.1 ANÁLISES DE AMBIENTES

Para uma empresa obter sucesso no mercado, é necessário que saiba como funciona o ambiente no qual está inserida. De acordo com Gobe *et al.* (2007, p. 13), “uma empresa é um sistema aberto, isto é, recebe influências do ambiente ao mesmo tempo que o influencia. Dessa forma, para que a empresa possa viver e se desenvolver é preciso que monitore o ambiente constantemente [...]”. Além disso é preciso que preveja e se antecipe a cenários que possam afetar o desempenho da empresa no mercado.

Para isso, vamos ver agora as análises de micro e macroambientes que as empresas podem fazer para estarem preparadas diante das instabilidades do mercado bem como para se conhecerem melhor.

3 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE

Quando falamos em macroambiente devemos ter em mente que macro está relacionado a grandes proporções. Assim, quando falamos em macroambiente nos referimos à análise do ambiente no qual a empresa está inserida, no mercado onde ela atua. Alguns fatores que devem ser verificados no macroambiente são variáveis econômicas, sociais, culturais, políticas, demográficas, tecnológicas, ecológicas e mercadológicas (GOBE *et al.*, 2007).

Para essa análise os autores indicam a formação de possíveis cenários. Dessa forma é possível realizar simulações do que pode acontecer em cada um desses ambientes, preparando estratégias de reposta ou prevenção a cada um deles. Ao elaborar um cenário devemos primeiramente identificar as incertezas, depois, determinar o que pode causar a incerteza, o que pode afetar a demanda no mercado, elaborar uma lista de pressupostos a cada um dos fatores, prever os cenários e determinar o que deve ser feito em cada um deles.

O quadro a seguir apresenta alguns tipos de cenários que podem ser simulados para que as empresas elaborem um plano de ação ou reação para cada um deles.

QUADRO 5 – TIPOS DE CENÁRIO

CENÁRIO ECONÔMICO
• Crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB) de 3% a 4% ao ano
• Descentralização as despesas públicas
• Redução das taxas de juros
• Superávit na balança comercial
CENÁRIO SOCIAL
• Alteração na distribuição de renda
• Redução da jornada de trabalho
• Politização das lideranças sociais
CENÁRIOS SINDICAIS
• Crescente dificuldades na dispensa de trabalhadores
• Maior liberdade de ação dos sindicatos
• Apoio aos sindicatos por organismos internacionais
• Crescimento das comissões de fábricas
CENÁRIOS DEMOGRÁFICOS
• Aumento do número de idosos
• Maior urbanização
CENÁRIO POLÍTICO
• Coligações partidárias
• Descentralização de poder
CENÁRIO TECNOLÓGICO
• Maior estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento
• Aumento da dependência do Brasil de tecnologias avançadas.

FONTE: Gobe *et al.* (2007, p. 15-16)

Os autores destacam que a preocupação aqui não deve ser se um fato está inserido somente em um cenário ou em mais de um cenário. O objetivo aqui é ter consciência de que todas as informações relevantes foram levadas em consideração. Feito isso, agora podemos analisar os microambientes.

3.1 ANÁLISE DE MICROAMBIENTE

A análise de microambiente se concentra nos fatores que estão mais próximos a empresa e que podem afetar a habilidade de servir o cliente, os canais de marketing e todos os públicos relacionados a ela. A diferença desses fatores dos anteriores é que esses a empresa consegue controlar (GOBE *et al.*, 2007).

Essa análise geralmente é elaborada com base nas expectativas que a empresa cria para seu público externo. Essas expectativas podem ser divididas em externa, geradas pelos fornecedores e clientes e interna, relacionadas a seus acionistas, diretores e funcionários, como podemos ver no quadro a seguir.

QUADRO 6 – EXEMPLOS DE EXPECTATIVAS INTERNAS E EXTERNA

COMUNIDADE
• Possibilidade de emprego aos habitantes locais
• Apoio às entidades de classe, religiosa e beneficentes
• Apoio à educação
• Desenvolvimento tecnológico
• Controle de poluição
• Apoio às atividades recreativas, esportivas e culturais
CLIENTES
• Política de preços competitivos
• Boa assistência técnica
• Qualidade
• Prazo de entrega adequado
• Apoio a novos desenvolvimentos
• Capacidade disponível para aumento de demandas
• Agilidade e versatilidade na resolução de problemas
FORNECEDORES
• Continuidade nos negócios
• Flexibilidade nas entregas e nos pagamentos
• Programação confiável
• Pagamento no prazo contratado

ACIONISTAS
• Boa rentabilidade
• Harmonia e equilíbrio na estrutura de poder
• Crescimento sustentado
ALTA ADMINISTRAÇÃO
• Parque industrial atualizado
• Pessoal capacitado
• Plano complementar de aposentadoria
FUNCIONÁRIOS
• Política salarial compatível com o mercado
• Perspectiva de carreira
• Participação nos resultados
• Administração participativa
• Garantia de emprego
• Ambiente interno adequado

FONTE: Gobe *et al.* (2007, p. 17)

Além dessas análises de macro e microambientes, a empresa também pode analisar quais são suas forças e fraquezas e quais são suas oportunidades e ameaças perante o mercado. Dessa forma, é possível montar estratégias de atuação de mercado.

De acordo com Gobe *et al.* (2007, p. 18) “aproveitar oportunidades e evitar ameaças depende da situação econômica e mercadológica da empresa, o que difere bastante de uma para outra. O que é oportunidade para uma empresa pode ser ameaça para outra, mas empresas bem preparadas podem transformar ameaças em oportunidades”.

Um fato que pode ser identificado como oportunidade é o aumento de poder aquisitivo da população. Com maior poder aquisitivo maior a possibilidade de venda para as empresas, esse é um tipo de oportunidade na qual várias empresas se beneficiam, outra oportunidade é a saída de um concorrente do mercado. Nesse caso, as empresas que ficam e que tiverem condições, conseguirão disputar para ampliar sua participação de mercado, cobrindo a lacuna deixada por empresas que saíram do páreo (GOBE *et al.*, 2007).

Em se tratando das ameaças, uma delas pode ser a ineficiência do fornecimento de energia elétrica no local em que a empresa está instalada. Neste caso, a ameaça está em causar paralização na produção bem como acarretar atrasos nas entregas dos pedidos aos clientes. Outra ameaça pode ser a recessão e a hiperinflação, que pode provocar mudança nos hábitos de consumo o que dificulta um planejamento a longo prazo (GOBE *et al.*, 2007).

Vistas as oportunidades e ameaças, a empresa deve observar também em sua atuação no mercado e nas vendas, as suas forças e fraquezas. Ao contrário dos dois fatores anteriores nos quais as variáveis eram externas, essas duas são variáveis de controle interno, ou seja, de autoconhecimento da empresa.

Segundo Gobe *et al.* (2007, p. 20) “as empresas devem estar sempre analisando a concorrência para saber quais são suas vantagens (pontos fortes e potencialidades), suas desvantagens (pontos fracos ou fragilidades) e em que equivalem (posição neutra)”. A análise desses pontos é um exercício de autoconhecimento para a empresa, de saber até onde ela pode ir e quais são seus pontos de diferenciais competitivos perante a concorrência.

Alguns exemplos de pontos fortes, os autores nos mostram que podem ser a imagem da empresa perante o mercado, a qualidade do relacionamento com seu cliente, a qualidade dos produtos que a empresa desenvolve e comercializa além da sua capacidade instalada, ou seja, a capacidade de atendimento ao cliente.

Já os pontos fracos podem estar relacionados com as instalações obsoletas da fábrica, alta dependência de mão de obra, lentidão no desenvolvimento dos produtos ou ainda lentidão nos processos decisórios. Portanto, tudo que pode vir a atrapalhar o desempenho da empresa no mercado e que apresenta ineficiência da empresa pode ser visto como ponto fraco.

Em suma, para que a empresa apresente bom desempenho no mercado e obtenha alto índice de vendas é fundamental que a empresa se conheça, e que os funcionários que nela atuam também saibam quem ela é. Saber onde quer chegar e quais são os desafios a serem enfrentados no mercado no qual escolheu atuar pode ser um passo decisivo para a manutenção e sucesso da empresa.

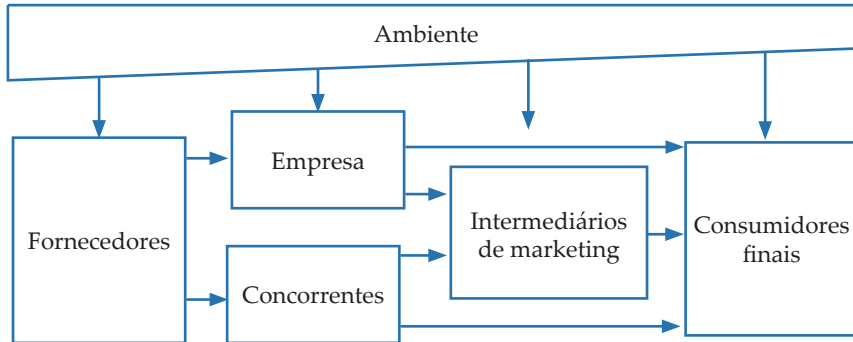
4 VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING

Para darmos início a essa etapa de nossos estudos vamos, em um primeiro momento, apresentar as diferenças entre a venda e o marketing, temas esses que por muitas vezes acabam por serem confundidos.

Marketing tem um conceito bem amplo e, diferentemente do que muitas pessoas pensam, marketing não é só vender e também não é só propaganda. Assim, dentre as tantas definições de marketing, vamos nos ater ao conceito apresentado pela AMA (*American Marketing Association*), entidade que representa os profissionais de marketing dos Estados Unidos da América. “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2019). Já a vendas “[...] trata-se de comunicação pessoal de informação para convencer um cliente em potencial a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia, ou outra coisa, que satisfaça suas necessidades” (FUTRELL, 2014, p. 4). Assim, vendas é parte do marketing.

Todo esse processo ocorre dentro de um ambiente de vendas, como pode ser observado na imagem a seguir. O ambiente de vendas é composto pelos fornecedores, empresa e os concorrentes, os intermediários de marketing e o consumidor final (GOBE *et al.*, 2007).

FIGURA 11 – AMBIENTE MODERNO DE VENDAS



FONTE: Gobe *et al.*, (2007, p. 35)

Conhecido o ambiente de marketing vamos ver agora como se dá o planejamento de marketing relacionado com as vendas. Segundo Gobe *et al.* (2007, p.37):

O planejamento estratégico definido para empresa dá as diretrizes para o planejamento de marketing, que, por sua vez, é a base do plano de vendas e de decisões de marketing, como: qual a política de preço e a forma mais adequada de comunicação; como deverá ser efetuada a venda; como será realizada a distribuição do produto desde o fornecedor até o consumidor final; e que tipos de pesquisas de marketing devem ser realizadas para garantir o sucesso do produto de mercado (GOBE *et al.*, 2007, p. 37).

Dessa forma, podemos observar que o que irá nortear o planejamento de marketing é o planejamento estratégico da empresa. A partir deste planejamento podem ser desenvolvidas todas as ações de marketing que deverão ser feitas pela empresa. Lembrando que todas as ações de marketing devem ser bem planejadas para que tragam efeitos positivos para a empresa.

Dentro deste planejamento estão contidos os 4 P's do marketing, também identificados como o composto de marketing. A partir deste composto, pode ser desenvolvido o planejamento de marketing, veremos cada um deles a seguir.

4.1 COMPOSTO DE MARKETINGS, 4 P's

Uma das ferramentas estratégicas que é utilizada para auxílio nas vendas pelo marketing é o composto de marketing ou 4 P's de marketing. É chamado de 4 P's, pois trata de quatro itens fundamentais para serem definidos ao lançar um produto no mercado, que são o preço dos produtos, a praça onde será vendido, o produto propriamente dito, que se refere ao que será comercializado e quais as promoções que serão realizadas para o produto em questão.

Gobe *et al.* (2007, p. 39) define esse composto como sendo “[...] também conhecido como composto mercadológico ou marketing mix, é o conjunto de estratégias usadas – desde a concepção de produto até a sua colocação no mercado – para criar valor e proporcionar ao cliente atingir os objetivos de marketing da organização”. Portanto, é uma ferramenta ainda muito utilizada nos dias de hoje que auxilia o marketing a direcionar as vendas de forma estratégica.

Cada um dos 4 P's tem suas funções bem estabelecidas para que cada uma delas consiga desenvolver as estratégias específicas em sua área, como podemos observar na imagem a seguir.

FIGURA 12 – COMPOSTO DE MARKETING



FONTE: Kotler e Keller (2012, p. 24)

O produto está relacionado ao que a empresa, por meio dos vendedores, tem a oferecer aos clientes. Desta forma, estão contemplados os serviços prestados pela empresa e o item mais valioso para o cliente: o benefício que esse produto irá lhe proporcionar (GOBE *et al.*, 2007).

Para poder oferecer todos os benefícios de um produto, o vendedor deve ter conhecimento de que cada benefício é representado por um nível. O primeiro nível é denominado de **benefício núcleo**, que é o principal benefício que o cliente está comprando. Por exemplo, em um curso de ensino superior o benefício núcleo é o conhecimento. O segundo nível é o **produto genérico**, que é o benefício básico, seguindo o mesmo exemplo, seria o prédio com salas de aulas, cadeiras e mesas para estudo. O terceiro nível é o **produto esperado**, que são as características esperadas pelos clientes, como no nosso exemplo, ambientes limpos, boa iluminação e boa estrutura. O quarto nível, trata-se do **produto ampliado** que são produtos e benefícios adicionais como ar-condicionado, salas com poucos alunos e professores de alto nível. E por fim, o quinto nível trata-se do **produto potencial**, possível transformação futura do produto, como a implantação de recursos tecnológicos em sala de aula e maior interatividade digital (GOBE *et al.*, 2007).

Além dessas características dos produtos, os vendedores devem ter conhecimento de que cada produto possui um ciclo de vida no mercado, que vai de sua introdução no mercado, crescimento nas vendas, sua maturidade, que é quando o produto gera muito mais lucro do que prejuízo e seu declínio quando poucas pessoas o procuram (GOBE *et al.*, 2007).

Dada as características dos produtos, temos o P de preço que, segundo os autores, é a quantidade de dinheiro que será desembolsada pelos clientes para a aquisição do bem ou serviço. Para o vendedor, o preço é o valor do produto que irá gerar receita, já para o cliente é a forma que ele tem de julgar o valor e o potencial de satisfação. O preço pode ser estabelecido de várias maneiras, como pelo custo de demanda ou concorrência, baseando-se sempre no indicador de lucratividade e retorno, por exemplo, sendo que a elaboração de preço de um novo produto é o mais difícil de ser estabelecido. Isso porque, muitas vezes, não temos padrão de comparação da concorrência do mercado (GOBE *et al.*, 2007).

O próximo P é a praça, é o momento de estabelecer onde o produto será comercializado. Devemos ter em mente quem será o potencial cliente da empresa e como vamos chegar até ele, dessa forma, podemos determinar como distribuir os produtos. No caso de loja física, qual o melhor ponto de vendas para conseguir atingir um maior número de cliente, no caso de estabelecermos vendas a todo o país, como serão desenvolvidos os processos logísticos? Tudo isso deve ser definido por esse P. Segundo Gobe *et al.* (2007), toda decisão referente a logística deve levar em consideração os impactos futuros, objetivando o menor custo e a entrega em menor espaço de tempo.

E o último P trata da promoção. Segundo Chiavenato (2014), podemos desenvolver o melhor produto do mercado, porém, não adiantará de nada se o cliente não souber ou se ele não tem como encontrá-lo. O mercado não consegue saber o que está sendo desenvolvido dentro das empresas, é preciso que as empresas divulguem o que estão fazendo de forma ampla, com o objetivo de que todos saibam sobre o que a empresa produz e onde podem encontrar.

Gobe *et al.* (2007, p. 45) define a Promoção como “[...] informar, persuadir, e influenciar as pessoas na escolha do produto, conceito ou ideias”. Dentro deste contexto os autores mencionam que o composto promocional pode oferecer desde propagandas impressas como outdoors revistas e jornais, como também, comunicação por meios eletrônicos e digitais, TV, rádio, e internet por meio das redes sociais.

Neste momento é preciso que a empresa defina como será feita essa promoção, quais as informações que serão divulgadas, quais as fontes que serão utilizadas bem como o canal, o transmissor e principalmente quem deverá receber essas informações. No momento de realizar a promoção, a empresa deve estar atenta, também, a possíveis ruídos que podem ocorrer no momento da transmissão da informação. Tudo isso deve ser definido a fim de que o cliente, foco principal dessa ação, saiba da empresa e com o que ela trabalha (CHIAVENATO, 2014).

Na imagem a seguir Chiavenato (2014, p.183), nos apresenta um exemplo desse sistema de comunicação que pode ser utilizado na promoção de vendas da empresa.

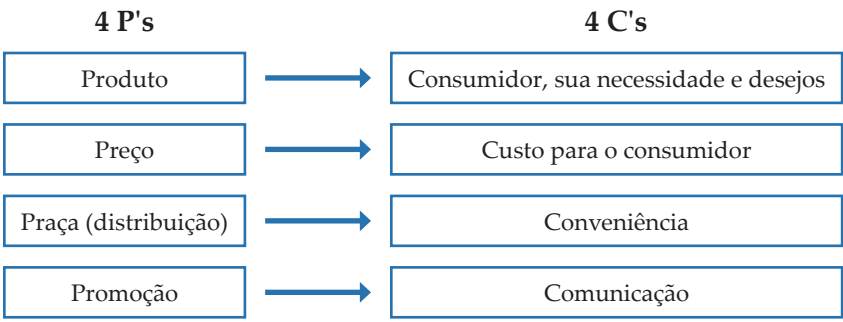
FIGURA 13 – EXEMPLO DE SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Componentes	Sistema telefônico	Porta automática	Programa de TV
Fonte	Voz humana	Afluência de pessoas interrompendo um raio de luz	Atores e palcos
Transmissor	Aparelho telefônico	Célula fotoelétrica e circuitos auxiliares	Câmera, transmissores e antenas
Canal	Fio condutor que liga um aparelho a outro	Fios conduzindo ao solenoide que move a porta automática	Espaço livre; fonte
Receptor	O outro aparelho telefônico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora e aparelho de TV
Destinatário	Ouvido humano	Porta automática	Telespectador
Ruído	Estática, interferência, linha cruzada, barulho	Mau funcionamento de algum dispositivo	Estática, interferência, mau funcionamento de algum componente

FONTE: Chiavenato (2014, p. 183)

Conhecidos os 4 P's, e cada uma de suas estratégias para impulsionar as vendas, temos ainda o 4 C's, que também é ferramenta fundamental para o vendedor. Os 4 C's, é a adaptação dos 4P's, para visão do cliente, é uma forma de compreender melhor o cliente.

FIGURA 14 – 4 P'S VERSUS 4 C'S



FONTE: Gobe *et al.* (2007, p. 50)

Nesta visão dos 4 P's voltada para o cliente, o P de produto corresponde ao que o cliente deseja, o preço representa o quanto aquele produto desejado pode custar para o cliente, e a partir daí ele decidirá pagar ou não. Já o P da praça corresponde à facilidade que o cliente terá de encontrar o produto que procura, e, por fim, o P de promoção é tido como a diferenciação e os principais benefícios que o cliente terá com esse produto (GOBE *et al.*, 2007).

4.2 TIPOS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para que o sucesso nas vendas seja um caminho com menos percalços um dos passos mais importantes a serem definidos pelos gestores comerciais, além das estratégias mencionadas até aqui, é a segmentação de mercado. Gobe *et al.* (2007, p. 55) definem a segmentação como “um processo de dividir um grupo heterogêneo entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades”.

Essa segmentação pode ser feita de duas formas, intuitiva com processos extremamente sofisticados, ou com a ajuda softwares e métodos estatísticos, matemáticos e psicológicos que conseguem agrupar os consumidores. Quanto mais conhecemos nossos clientes melhor será o resultado obtido no processo de segmentação, isso só ressalta a importância de obtermos um maior número de dados sobre os clientes (GOBE *et al.*, 2007).

A segmentação poderá ser realizada de algumas formas, dependendo do objetivo da empresa. A empresa pode realizar uma segmentação dos clientes por regiões geográficas, por características socioeconômicas, psicográficas, comportamentais, por aspectos dos produtos ou ainda por canal de distribuição. Vamos ver cada uma dessas formas no quadro a seguir.

QUADRO 7 – TIPOS DE SEGMENTAÇÃO

BASE PARA SEGMENTAÇÃO	EXEMPLO
Geográfica	Continentes, estados, países, cidades ou regiões importantes para o negócio; clima.
Demográfica/ Socioeconômicas	Idade, sexo, renda, estado civil, classe social, nacionalidade, raça, educação, ocupação, ciclo familiar (recém-casados, família com filhos, recém-nascidos, com crianças, com adolescentes etc.), religião.
Psicográficas	Personalidade, estilo de vida, atitudes, percepções.
Comportamentais	Influência na compra (filhos, marido / esposa, amigos). Hábitos de compra (frequência, quantidade, local). Intensão (indecisos, interessados, resolvidos).
Aspectos do produto	Uso do produto (sempre, às vezes, muito pouco, nunca), sensibilidade ao preço (mais sensíveis, menos sensíveis) lealdade (a marca, ao produto, a empresa, a loja). Benefício (status, economia, serviço, conveniência.
Canal de distribuição	Impessoal, autosserviço, pessoal, personalizado, virtual.

FONTE: Gobe et al. (2007, p. 58-59)

Realizando a segmentação de mercado, é mais fácil conseguir elaborar estratégias adequadas para atuação em cada uma das segmentações. Cada grupo de cliente apresenta necessidades e comportamentos que devem ser levados em consideração pela equipe de vendas e pelos gestores comerciais. O segredo do sucesso das vendas de uma empresa pode estar na aplicação da estratégia correta para cada uma das regiões segmentadas. O que também deve ser levado em consideração é o comportamento ético desses profissionais na elaboração de todas as estratégias bem como no atendimento a todos os clientes da empresa. Em se tratando da ética, vamos abordar esse tema mais a fundo no último subtópico desta unidade.

5 ÉTICA NAS VENDAS

A ética é um tema que vem sendo discutindo fortemente nos dias de hoje, e em muitos casos nos perguntamos qual o real significado da ética. Ética pode ser definida como um campo da filosofia que estuda as questões morais. É ainda originária do grego *ethos*, que significa “aquilo que pertence ao caráter” (SIGNIFICADO, 2015). Pode ser entendida também, como estudo ou reflexão científica filosófica e em alguns casos até teológica sobre os costumes ou sobre as ações humanas, podendo ser também a própria realização do comportamento humano (VALLS, 1994).

Ou seja, a ética determina questões comportamentais e as atitudes dos seres humanos, o que pode estar correto ou não para a vida em sociedade. Tratando da área comercial, ou de vendas, o comportamento ético deve ser observado tanto por parte do vendedor e da empresa quanto do cliente. Ter uma relação estabelecida por padrões éticos com seus clientes faz com que a credibilidade da empresa perante o mercado melhore, trazendo inúmeras consequências positivas.



Em se tratando dos conceitos de ética, convido você para assistir à entrevista do professor Mario Sergio Cortela, na qual explica um pouquinho do que seria ética: <https://www.youtube.com/watch?v=3CjH9nRhV58>.

Quando falamos de ética na área comercial, podemos mencionar sigilo das informações as quais os vendedores têm acesso. Segundo Gobe *et al.* (2007, p. 100) “Devido ao estreito contato que mantém com o mercado, com o cliente e até mesmo com os concorrentes, deve tomar muito cuidado com as informações tidas como sigilosas ou estratégicas pela empresa”. Infelizmente não são todas as empresas que consideram ter cuidado com informações importantes, sejam de seus clientes, fornecedores ou até mesmo sobre estratégias de vendas. Em alguns casos, quando vendedores são contratados, questões éticas são os últimos assuntos a ser tratado com eles.

Nesse relacionamento de ética na área comercial, podemos destacar o código de defesa do consumidor. Este código se refere a leis cuja sua utilização é obrigatória pelos estabelecimentos comerciais. As normas estabelecidas por esse documento se transpõem a qualquer contrato e acordo assinado entre cliente e empresa. São as leis estabelecidas neste código de defesa que valerão acima de qualquer contrato (GOBE *et al.*, 2007). Esse documento estabelece o que é de direito do consumidor dentro das relações empresa *versus* consumidor. É uma forma de estabelecer padrões éticos dentro deste relacionamento.

Dentro do código de defesa do consumidor, uma das partes sempre será o fornecedor e o outro o consumidor comprador. O fornecedor é tido por quem cria, produz, constrói, distribui, importa, exporta, ou seja, quem coloca os produtos para que possam ser comercializados. Já o consumidor comprador é qualquer pessoa que compra qualquer produto para sua própria utilização, que não irá comercializar esse produto após sua aquisição, ou seja, o produto não pode ser adquirido para realização de atividade econômica, para que o consumidor seja defendido por esse código (GOBE *et al.*, 2007).

Outra forma que busca estabelecer relações éticas entre as organizações e mercado consumidor são os códigos de ética adotados pelas empresas. Esses códigos têm como objetivo orientar e disseminar uma disciplina ética no mercado. Para que esse código seja colocado em prática, os gestores precisam fazer com que todos seus funcionários tenham consciência e ciência deste código e que o coloquem em prática diariamente (GOBE *et al.*, 2007).

Dado maior enfoque nas diretrizes éticas em vendas, Gobe *et al.* (2007, p. 103) destacam que “o profissional de vendas não deverá induzir seu cliente ao erro, lançando mão de informações que são comprováveis ou inverídicas. Ele também não deve negociar produtos impróprios ou deturpar ou apresentar de maneira capciosa elementos de pesquisa ou estatística”.

Portanto, para que sua meta de vendas seja atendida, o vendedor não deve utilizar de qualquer informação que possa levar o consumidor a adquirir um produto com informações que não estão corretas ou baseado em falsas informações. Enganar o cliente, além de ser um comportamento fora dos padrões éticos, faz com que esse cliente perca a confiança no profissional de vendas e na empresa e ainda acabe por disseminar propaganda negativa da empresa.

Para que esse problema seja evitado, as informações no momento das vendas devem ser claras, precisas, honestas e completas, para que o consumidor possa saber o que está levando e conhecer todos os preços e taxas que compõem aquele determinado produto (GOBE *et al.*, 2007). Com bases nessas informações, é possível que o cliente tome sua decisão de adquirir ou não o produto.

Em se tratando de promoções, antes de sua divulgação, a empresa deve estar estruturada para comprovar e atender todas as informações que foram divulgadas. A propaganda enganosa, inverídica ou fraudulenta também fere o relacionamento ético entre empresa e cliente, e o efeito negativo é tão grande quanto informações errôneas no momento da compra. Para evitar esses problemas, as informações sobre as promoções deve ser de conhecimento de toda equipe comercial e todas as informações deve estar muito claras desde o anúncio até o momento em que o cliente chega na loja para verificar a promoção (GOBE *et al.*, 2007).

De acordo com os autores mencionados, no parágrafo anterior, o profissional de vendas deve manter sua conduta ética baseada nos valores e comportamento estabelecidos pela empresa. Deve apresentar a maior transparência possível na condução de uma negociação comercial. Para isso, é de responsabilidade da organização a realização de treinamentos para seus profissionais, para que possam defender os interesses das organizações de forma lícita e conseguir vantagens comerciais atrativas. Destacamos ainda que as organizações tentam por meio de suas políticas, crenças, valores, mitos e histórias estimular comportamentos dentro dos padrões éticos eliminando qualquer comportamento contrário.

A seguir, como leitura complementar aos seus estudos relacionados à ética nas vendas, convidamos você a conhecer um pouco mais sobre alguns comportamentos e situações éticas que podem ocorrer com os profissionais que trabalham na área de vendas ou até mesmo na área comercial de modo geral.

LEITURA COMPLEMENTAR

ÉTICA EM VENDAS: VEJA SITUAÇÕES QUE PODEM LEVAR O VENDEDOR CONSCIENTE A UM DILEMA MORAL

“Negociação é a arte de chegar a acordo sem ceder nos princípios”.

Frei Betto

A ética em vendas pode ser entendida como os padrões utilizados para avaliar se o comportamento do profissional de vendas é certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto. Muitas são as situações recorrentes na arena comercial que levam o vendedor consciente a um dilema moral. Alguns exemplos:

1 PROPINA

É a oferta de algo de valor ao comprador com objetivo de influenciar seu julgamento ou sua conduta. Ao utilizar este expediente uma vez, como forma de acessar um novo cliente, incorre-se no risco – quase uma certeza – de que o procedimento se repetirá em todos os próximos pedidos. A propina passa a integrar o preço, podendo comprometer a margem líquida da empresa e até mesmo sua própria comissão.

2 CONLUIO

Trata-se de acordo, aliança ou combinação com intuito de prejudicar outrem. O objetivo pode ser evitar a entrada de um novo fornecedor, por exemplo, buscando desqualificá-lo por questões de preço, prazo ou qualidade, garantindo assim a manutenção de uma política que perpetue o pedido ao vendedor e a propina ao comprador.

3 ESPIONAGEM

Foi-se o tempo em que espões se camuflavam dentro das empresas, arrombavam portas ou furtavam fórmulas secretas. A contraespionagem virou uma indústria dos serviços, além de funcionar como uma das estratégias possíveis na política de BI, ou *Business Intelligence*, de algumas organizações. Os segredos corporativos estão por toda parte: nas lixeiras dos escritórios (daí a invenção das fragmentadoras de papel), nos relatórios postados sobre a mesa dos executivos e especialmente nos computadores. Acessar listas de preços, políticas de desconto, *mailing* de clientes e planos estratégicos, está a um clique do mouse. Por isso, a segurança de informações tornou-se vital para as corporações.

4 CONFLITO DE INTERESSES

Esta situação fica caracterizada quando uma negociação é conduzida de forma a beneficiar o vendedor, mas não a empresa em que trabalha. A meta de vendas é atingida, a comissão é garantida, mas a rentabilidade do negócio fica comprometida.

5 INDUÇÃO AO ERRO

Aqui presenciamos o profissional que oferece ao seu cliente o que lhe convém vender, independentemente de atender às necessidades e expectativas. E isso acontece em dois extremos. Se a disponibilidade financeira do comprador é limitada, o produto ou serviço ofertado é reduzido ao limite, muitas vezes sem atender à demanda. Em contrapartida, quando não há restrições orçamentárias, o vendedor impõe algo muito superior ao desejável, incluindo recursos ou opcionais que jamais serão utilizados, mas que oneram o valor da negociação.

Diante de todas estas possibilidades, resta ao vendedor uma certeza. Evitar um conflito ético e pessoal está relacionado aos seus valores e também aos valores da organização na qual trabalha. Uma negociação conduzida de maneira lícita, íntegra e honrada, satisfaz o cliente garantindo uma repetição de compra ou, no mínimo, boas referências sobre sua conduta profissional e sobre os procedimentos de sua empresa.

Valores são os princípios que guiam o processo decisório e que balizam seu comportamento no cumprimento de sua missão, sua razão de existir. São seus valores que lhe indicarão quando usar um dos artifícios apresentados acima – ou como buscar alternativas aos mesmos capazes de manter você no jogo das vendas.

Lembre-se de que a ética é uma opção fundamentada no bem e na virtude. Confúcio dizia que “não são os princípios que dão grandeza ao homem, mas é o homem que dá grandeza aos princípios”. Negocie produtos, negocie serviços, mas não negocie princípios. A menos que você consiga dormir o sono dos justos agindo assim.

FONTE: COELHO, T. Ética em vendas: veja situações que podem levar o vendedor consciente a um dilema moral. **Administradores.com**, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/etica-em-vendas-veja-situacoes-que-podem-levar-o-vendedor-consciente-a-um-dilema-moral>. Acesso em: 10 jun. 2020.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- Existem meios para estabelecer a venda no contexto organizacional.
- São realizadas as análises de ambientes da organização, sejam eles externos ou internos, bem como quais pontos devem ser analisados em cada um deles.
- Existem forças e fraquezas das organizações. Aprendeu também como analisar cada uma delas, além de conhecer as oportunidades e as ameaças que as organizações podem apresentar.
- As vendas na visão de marketing possuem estratégias. Além disso, elas podem ser utilizadas pelo marketing para que as vendas possam ser impulsionadas.
- São utilizados os 4 P's como ferramenta de vendas.
- Existem 4 C's e sobre a importância de o vendedor conhecer essas ferramentas no contexto das vendas.
- O comportamento do vendedor deve ser ético. Aprendeu sobre a ética nas vendas de um modo geral e sobre o código de ética do consumidor.



Ficou alguma dúvida? Construímos uma trilha de aprendizagem pensando em facilitar sua compreensão. Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.





- 1 As vendas no contexto da organização são baseadas em alguns fatores que podem acarretar sucesso organizacional. Esses fatores devem ser moldados com o passar dos anos e conforme serão moldados os objetivos das organizações. Dado esse cenário, assinale a alternativa que apresenta três dos fatores de sucesso das vendas em contexto organizacional.
 - a) () Preço, serviço e qualidade.
 - b) () Serviço, logística e qualidade.
 - c) () Logística, entrega rápida e imagem da empresa.
 - d) () Imagem do produto, qualidade e promoção.

- 2 As vendas no contexto de marketing abordam qual a função do marketing para as vendas e qual a relação das vendas nessa área. Este setor dispõe de ferramentas que podem impulsionar as vendas de modo geral, por exemplo, o composto mercadológico. Outra ferramenta que deve estar no conhecimento dos vendedores são os 4 C's, que, neste livro, interligamos com o composto de marketing. Dessa forma, assinale a alternativa CORRETA que descreve quem são os 4 C's:
 - a) () Criatividade, cliente, custo e comunicação.
 - b) () Conveniência, concorrência, custo e consumidor.
 - c) () Comunicação conveniência, custo e consumidor.
 - d) () Cliente, custo, criatividade e comunicação.

- 3 Vimos, ao longo dos nossos estudos, que nenhuma empresa se sustenta sem seus clientes e sem vendas. Deste modo, além de manter um processo de vendas estruturado e objetivos da organização alinhado com o foco de mercado, é preciso que as relações com o mercado e com a cadeia de valor da organização sejam baseadas na ética. Desse modo, disserte como se dá um relacionamento ético da empresa com o mercado e o que não deve ser feito quanto a padrões éticos.

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE VENDAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- compreender como se forma uma equipe de venda;
- compreender quais as habilidades e competências necessárias para uma equipe de vendas;
- entender como gerenciar as informações da área de vendas para obter resultados positivos nas vendas;
- compreender como a tecnologia pode auxiliar os gestores e vendedores no desenvolvimento do seu trabalho.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – AS COMPETÊNCIAS NO CAMPO DE VENDAS

TÓPICO 2 – A FORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

TÓPICO 3 – GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES NO CAMPO DE VENDAS



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.

AS COMPETÊNCIAS NO CAMPO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Na primeira unidade de estudos desta disciplina, conseguimos compreender melhor sobre como é o mundo das vendas de modo bem abrangente. Vimos o surgimento das vendas; por qual motivo a venda foi criada e como que, com o passar do tempo, ela foi desenvolvida. Dessa forma, pudemos perceber que assim como nos dias de hoje, no passado, as vendas foram essenciais para o desenvolvimento das empresas, pequenos comércios e até mesmo para o agronegócio, principal setor de vendas no passado.

Conhecemos quais os mercados de atuação de vendas; as vendas de varejo e atacado; como são as vendas organizacionais; e vendas na perspectiva da área do marketing. Vimos, inclusive, sobre os desafios dos profissionais de vendas para a atuação nesse mercado que temos à nossa disposição hoje. Será que todos os profissionais que estão atuando no setor comercial estão devidamente preparados para atuar neste setor? Fica esse questionamento para a sua reflexão.

Observado todos esses pontos na primeira unidade de estudos, seguimos para esta segunda etapa. Conheceremos a formação e o desenvolvimento de uma equipe de vendas e quais os perfis de vendedores atuantes em cada um dos diferentes mercados comerciais. Veremos, também, qual a importância de uma equipe de vendas bem sintonizada, e quais os benefícios de trabalhar com uma equipe dessa forma.

Além desses temas, veremos, já neste primeiro tópico de estudos, a importância que a área comercial tem para as organizações, pois como vimos ao longo de nossa caminhada até o momento, as empresas não sobrevivem sem vendas, já que é por meio das vendas que elas conseguem recursos financeiros para se manterem vivas no mercado. Visto a importância da área comercial, adentraremos nas formas com as quais os vendedores podem ofertar os bens e serviços da organização aos clientes e quais os tipos de vendas que as empresas podem praticar.

No entanto, sabemos que as organizações só conseguem atingir seus objetivos com pessoas que trabalhem engajadas em um propósito, como afirma Chiavenato (2015). Em função disso, outro tema que também será estudado nesta unidade é a formação de equipes de vendas que entreguem resultados significativos e positivos para a empresa e, por fim, veremos quais as tendências para o setor comercial.

Ficou curioso? Vamos dar continuidade aos estudos desta disciplina?

2 AS FUNÇÕES DA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA

Por mais que os conceitos de marketing e vendas sejam distintos, são áreas que se complementam dentro das organizações e que são muito importantes para que as empresas se mantenham no mercado. A relação das duas áreas se justifica em função da venda não ser uma atividade isolada dos demais departamentos da organização, ela dependerá das ações de marketing para ajudar a ampliar o volume de vendas, até porque as vendas fazem parte do marketing (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Las Casas (2015) destaca a importância das vendas não somente para as organizações, mas também para alguns fatores sociais, como a **economia**. Tudo que é produzido seja de forma industrial ou na agricultura necessita de um auxílio para ser colocado no mercado, e esse auxílio vem das vendas. Quanto maior as vendas, maior o número de consumidores, e, conseqüentemente, maior será a produção, o que reflete no crescimento do número de empregos, influenciando positivamente a economia.

O **padrão de vida** também é alterado em função das vendas, o vendedor leva ao consumidor bens e serviços que ofereçam maior conforto. As empresas tendem a desenvolver e colocar no mercado cada dia mais produtos que auxiliam no bem-estar da vida de seus clientes. Isso fará com que o padrão de vida e a exigência dos clientes por melhores produtos aumente substancialmente. Dessa forma, as empresas terão que apresentar um **aperfeiçoamento dos produtos** cada dia maior, de acordo com as necessidades apresentadas pelos clientes (LAS CASAS, 2015).

Outros fatores citados, como beneficiados pela atividade de vendas, de acordo com Las Casas (2015), é a **manutenção das atividades da empresa** e o **desenvolvimento profissional**. Quando falamos da manutenção das atividades da empresa estamos falando dos custos empresariais que deverão ser cobertos por meio das vendas. É por meio do departamento de vendas que se adquire receita para conseguir cobrir as contas da empresa e gerar lucro. Já quando tratamos do desenvolvimento profissional, isso se refere ao alto nível de profissionais que devem atuar na área comercial das empresas, apresentando não somente habilidades com vendas, mas habilidades para lidar com as diversidades que este setor apresenta (LAS CASAS, 2015).

Em se tratando dos profissionais da área de vendas, essa equipe de trabalho apresenta algumas tarefas específicas que Hillmann (2013) define como **tarefas relacionadas às vendas**, e tarefas **não relacionadas às vendas**. As tarefas relacionadas às vendas se concentram na venda de fato, e é mensurado pelo volume de vendas que o vendedor realizou em determinado período. Já as não relacionadas às vendas, está mais focada em busca de novas parcerias, promoções de produtos e obtenção de novos clientes.

Outras tarefas que também são executadas pelos vendedores podem estar vinculadas à solução de problemas com os clientes, seja esse problema causado pelo vendedor ou pela empresa. E, nesse caso, é fundamental o vendedor atuar como bom ouvinte e tentar solucionar da melhor forma possível para que não perca o cliente (HILLMANN, 2013).

Essas tarefas realizadas pela equipe de vendas podem sofrer algumas influências da própria organização para sua execução. Alguns fatores que podem influenciar as atividades de vendas, segundo Las Casas (2015), são:

- **Composto de marketing:** produtos complexos e de preços elevados podem exigir do departamento de vendas profissionais mais especializados para poder vender esses produtos, com exigência de nível superior. O tipo de vendedor que a empresa contrata vai ser influenciado pelo tipo de produto que ela vende.
- **Os recursos da companhia:** a equipe de vendas pode ser reduzida no caso de a empresa não ter recursos financeiros suficiente para aumentar a produção e ampliar seu mercado. No entanto, no caso de a empresa apresentar muitos recursos, ela pode exigir que o setor de vendas apresente uma estratégia de venda mais agressiva que resulte em ampliação do volume vendido.
- **Atitude da administração:** a importância que o departamento de vendas tem para a empresa dependerá da atenção que é dada ao setor pelos gestores ou diretores da empresa, este fator pode variar dependendo da empresa.
- **Localização do departamento de vendas no organograma:** esta localização também pode variar dependendo da organização. Em algumas, o departamento de vendas está vinculado às principais funções mercadológicas, enquanto em outras empresas o setor de vendas está subordinado ao setor de marketing.

Além das influências internas que podem afetar o setor de vendas, temos também os fatores externos. Um dos principais fatores externos que apresenta forte influência para a área comercial é a concorrência. Com a concorrência acirrada, a empresa deverá desenvolver estratégias específicas de vendas, seja diferenciação de preço, promoções ou oferta de serviços diferenciados, tudo para se manter competitiva ao nível do mercado onde atua (LAS CASAS, 2015).

2.1 GESTÃO DA ÁREA DE VENDAS

Além da função de vendas e suporte realizada pelos vendedores, dentro das funções que devem ser executadas pela área comercial, temos a gestão das vendas da organização. Chiavenato (2014) destaca que para gestão eficiente das vendas, as empresas podem se estruturar por departamentos, dependendo do seu ramo de atividade.

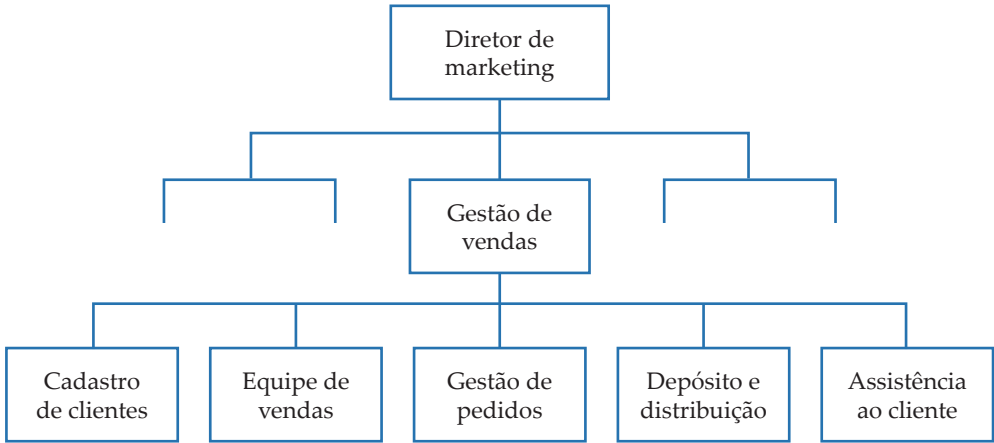
Essa forma de se organizar pode ser denominada de departamentalização. Las Casas (2015, p. 23) defende que “segundo o princípio básico de organização de um departamento, ‘a forma deve acompanhar a função’, ou seja, a partir das funções empresariais é que se determina o tipo de estrutura mais adequado”.

Dessa forma, o departamento de vendas pode ser organizado de forma funcional, por produto, geográfica ou por clientes. A seguir, detalharemos cada uma dessas formas de departamentalização das vendas.

2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

Segundo Chiavenato (2014, p. 18), a departamentalização funcional “é a divisão de trabalho por função ou por atividade. Cada órgão se especializa em uma determinada atividade ou função e executa somente essa atividade ou função”. Quando a gestão de vendas assume uma departamentalização funcional, o organograma tende a apresentar a forma demonstrada na imagem a seguir.

FIGURA 1 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÃO DA GESTÃO DE VENDAS



FONTE: Chiavenato (2014, p. 18)

Neste formato de departamentalização, cada uma das funções abaixo do gestor de vendas deve desempenhar somente sua função, sendo especialistas nas atividades que desenvolvem dentro da organização. Essa forma de organizar o setor de vendas, tem seu olhar mais focado para a organização, ou seja, o foco da empresa é interno e não tanto no mercado (CHIAVENATO, 2014).

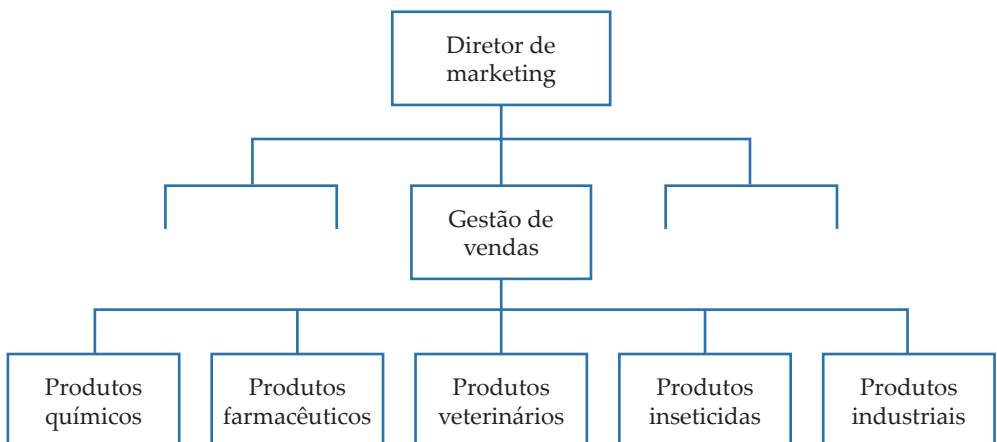
Uma das vantagens apresentada por esse formato de departamentalização é a definição exata das atividades de cada profissional dentro da área de vendas. Dessa forma, é possível reunir especialistas em cada atividade com a possibilidade de intercâmbio de ideias melhorando assim, o desempenho do setor, porém, essa mesma especialização apresenta desvantagem (CHIAVENATO, 2014).

Se especializar somente em uma função pode fazer com que o objetivo dos demais setores seja ignorado, tendo como resultado a falta de sinergia entre os setores da organização (CHIAVENATO, 2014). Mesmo com a desvantagem apresentada, a departamentalização funcional ainda é a mais utilizadas pelas empresas, em virtude da facilidade e simplicidade de implantação.

2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

A departamentalização por produto é indicada quando a empresa trabalha com mais de um tipo de produto, exigindo uma administração específica para cada mercado. O foco neste tipo de departamentalização é em cada tipo de produto e em sua comercialização (CHIAVENATO, 2014). Como exemplo deste tipo de estruturação da área de vendas, Chiavenato apresenta um laboratório químico, que trabalha com várias linhas de produto, tendo a necessidade de uma gestão específica para cada uma dessas linhas como podemos acompanhar na Figura 2.

FIGURA 2 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS



FONTE: Chiavenato (2014, p. 20)

Uma das vantagens apresentadas pela departamentalização por produtos é que cada uma das áreas (produtos químicos, produtos farmacêuticos, produtos veterinários etc.), se concentra especificamente na administração do seu produto, reunindo profissionais de várias especializações. Isso faz com que a empresa se preocupe com o produto que está desenvolvendo e não com a função de cada área. Quando a empresa tem mais de uma linha de produtos, essa forma de organizar os departamentos faz com que facilite a gestão de cada uma das linhas de produtos, além de promover um nível de competitividade nas vendas entre elas (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, esse estilo também apresenta algumas desvantagens, assim como a departamentalização funcional. Cada órgão se especializa em seu produto, podendo desvalorizar a comercialização dos demais produtos. Outra desvantagem apontada por Chiavenato (2014, p. 20) é que pode haver uma duplicidade de órgãos “quando a empresa tem vários departamentos de produtos, cada um deve ter uma seção de vendas, uma seção de promoção etc.”. Para solução desse problema, o autor indica a criação de um órgão *staff* para poder atender aos diversos departamentos de produtos (CHIAVENATO, 2014).



Acadêmico, você sabe o que quer dizer “órgão staff”? O órgão staff dentro das organizações é o responsável por atividades específicas que podem dar suporte e auxílio para os demais setores.

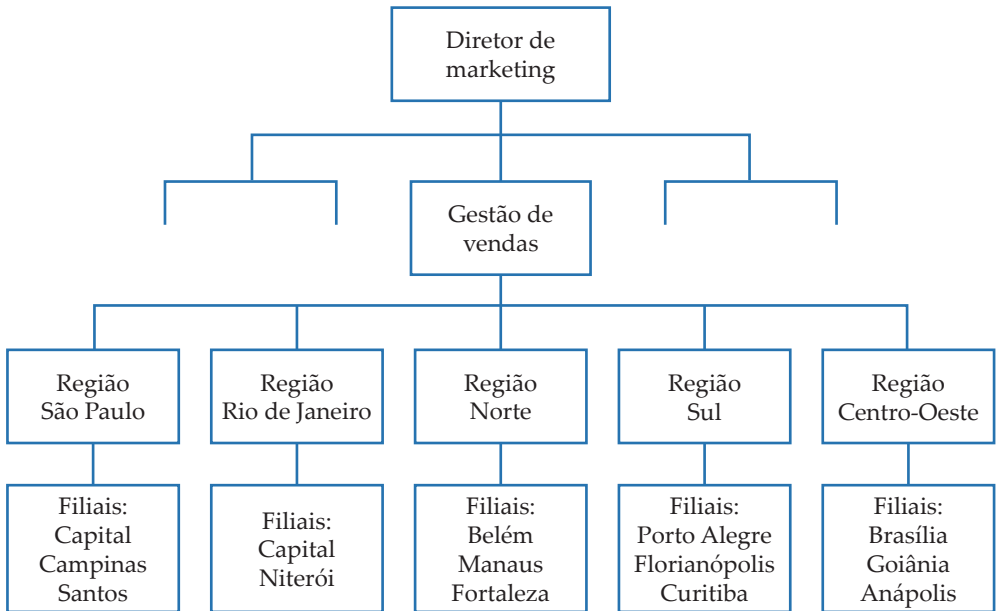
Este formato de departamentalização também pode ser utilizada por empresas de serviços como nos casos dos bancos (departamento de cobrança, conta corrente pessoa física, financiamentos), escolas (ensino fundamental, médio e superior), lojas (departamento masculino feminino), dentre outras que lidam com serviços diferenciados (CHIAVENATO, 2014).

2.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

O foco neste tipo de departamentalização não são mais as funções da organização e nem os produtos que ela comercializa, mas sim o local de atuação da empresa. Geralmente, esse estilo de departamentalização é utilizado por empresas que trabalham em uma extensa cobertura geográfica, dessa forma, ela se organiza de acordo com os mercados que ela quer atingir (CHIAVENATO, 2014).

A departamentalização geográfica pode ser utilizada em nível urbano (por bairros), estadual (por cidades), em nível nacional (por estados), ou ainda em nível internacional (por países). A especialização dos departamentos nesse caso é na região na qual deseja atuar, visto que cada região possui suas cultura e características específicas, logo, uma especialização da empresa no cenário no qual o alvo pode facilitar e ampliar as vendas (CHIAVENATO, 2014). Na Figura 3 podemos observar como é feita essa organização.

FIGURA 3 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



FONTE: Chiavenato (2014, p. 22)

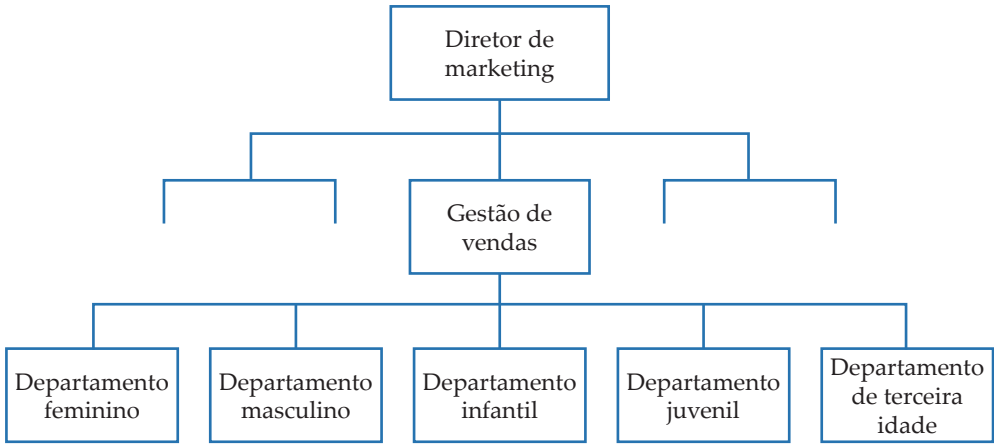
Com relação às vantagens deste tipo de departamentalização, podemos citar a aproximação da empresa com o mercado, podendo explorar e atender melhor o mercado, além de descentralizar suas funções. Já como desvantagens, também pode ocorrer uma duplicação de órgãos assim como na departamentalização por produtos. Isso porque, cada departamento regional (São Paulo, Rio de Janeiro), necessita de uma seção de vendas, almoxarifado, finanças, recursos humanos para poder funcionar adequadamente. Todos esses itens fazem com que o custo deste formato seja mais elevado, além de haver maior dificuldade em executar uma comunicação rápida e eficiente (CHIAVENATO, 2014).

2.5 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES

Chiavenato (2014, p. 22) define este tipo de departamentalização como “departamentalização voltada para diferentes tipos de clientes, consumidores e usuários”. Nesta estruturação, a empresa se adequa ao mercado onde está o cliente, se moldando a cada tipo de cliente, oferecendo um atendimento personalizado e individualizado.

Dessa forma, a empresa consegue dividir seus clientes de acordo com suas características, como sexo (departamento masculino e feminino), idade (departamento infantil, juvenil), ou ainda por poder aquisitivo (departamentos para clientes da classe A, B ou C) (CHIAVENATO, 2014). Na imagem a seguir, podemos compreender melhor como acontece essa departamentalização.

FIGURA 4 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES



FONTE: Chiavenato (2014, p. 23)

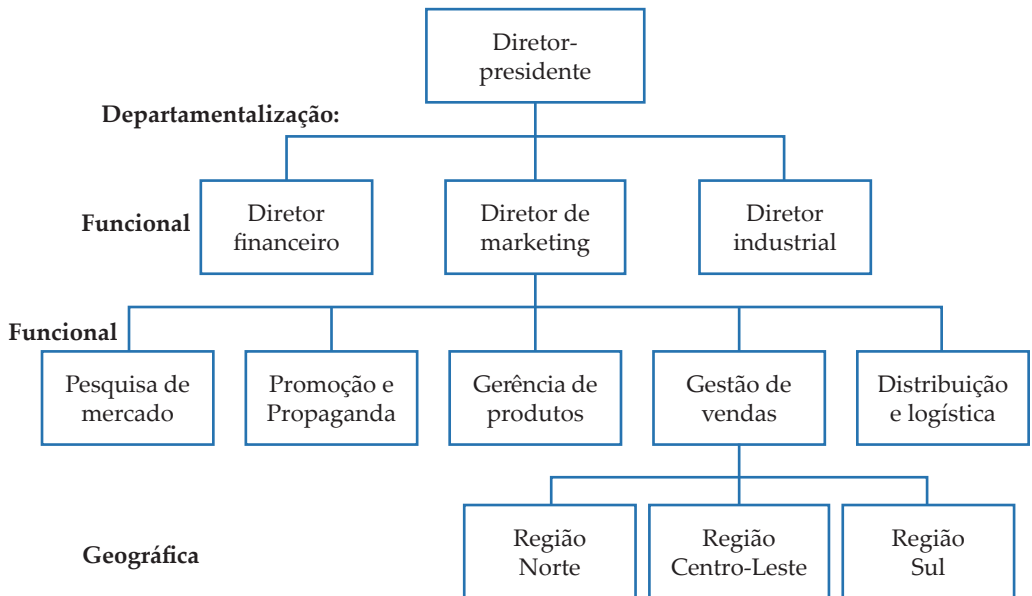
Este estilo de departamentalização oferece como vantagem às empresas que a utilizam a adequação aos mais diferentes tipos de consumidor e segmentos de mercado, conseguindo, dessa forma, atender suas necessidades e características. Geralmente, empresas que utilizam essa forma de organização de departamentos tem seu foco voltado ao mercado consumidor, ou seja, ao mercado de consumo final (CHIAVENATO, 2014).

Como desvantagem desta forma de departamentalização, assim como no modelo de departamentalização geográfica, apresenta alto custo e duplicidade de órgãos. Cada um dos departamentos precisa de um setor de vendas, almoxarifados, finanças etc. Com isso, se a empresa apresenta três departamentos de consumidores, será necessário que ela agrupe esses setores secundários (almoxarifado, vendas, financeiro), para que as duplicações sejam evitadas e os custos sejam ainda maiores (CHIAVENATO, 2014).

Não existe um modelo certo de departamentalização, cada empresa deve analisar seus objetivos e em que mercado atua e assim escolher o tipo de departamentalização que melhor irá lhe atender. Algumas empresas adotam um tipo de departamentalização e depois mudam por meio de uma reorganização interna, para que dessa forma possam se adaptar às mudanças que ocorrem no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Dependendo da empresa ela pode escolher por um estilo de departamentalização mista, que consiste no agrupamento de mais de um dos estilos de departamentalização como podemos ver na Figura 5. Os gestores da organização devem sempre optar pelo modelo que trará melhor resultado para a organização.

FIGURA 5 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA



FONTE: Chiavenato (2014, p. 24)

Na departamentalização de forma mista, como podemos ver na Figura 5, a forma como a empresa se organiza pode variar conforme o nível do organograma. Neste exemplo, a empresa começa, em seu nível mais alto, com a departamentalização funcional e ao final apresenta uma departamentalização geográfica.

Dentro das departamentalizações, o departamento de vendas deve ser estruturado com muito cuidado para que possa funcionar de forma eficiente. Esse deve ser o primeiro passo a ser dado pelos gestores de vendas, a escolha de que estilo de departamentalização deve ser utilizado pela empresa. A forma que esse departamento irá se organizar pode afetar a empresa como um todo, já que o sucesso do negócio está diretamente vinculado ao desempenho do setor de vendas (CHIAVENATO, 2014).

Agora que já conhecemos um pouco mais das possíveis formas de organização do setor de vendas, veremos, a seguir, quais os tipos de vendas pelos quais as empresas podem se especializar. Assim como cada organização precisa identificar a melhor forma de organizar seu departamento para potencializar seu resultado, é preciso que ela saiba o tipo de produto que vende e escolher a melhor forma de vender este produto.

2.6 OS TIPOS DE VENDAS

Antes de escolher qual a forma mais adequada de venda, as empresas precisam saber o que estão vendendo, se são bens duráveis, bens não duráveis ou se são bens de serviços. Sabendo isso, as empresas podem ofertar aos seus clientes produtos que irão atender às necessidades deles. Os bens e serviços são muito diferentes e necessitam de especificidades no momento da venda, algumas técnicas utilizadas para a venda de bens podem não ser suficientes para a venda de serviços (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Em se tratando de bens, precisamos saber qual a diferença dos bens duráveis e não duráveis. Segundo Dal Farra e Geber (2020, p. 42), bens duráveis “são bens tangíveis, que demandam mais tempo de consumo também conhecidos como bens de comparação. Refere-se aos bens que são mais considerados pelo consumidor no momento da compra, pois para adquiri-lo, ele investirá um valor maior”. Sendo assim, podemos citar como exemplos de bens duráveis geladeiras, celulares, móveis, ou seja, tudo que terá vida útil mais longa.

Já os bens não duráveis, são conhecidos no mercado como bens de consumo rápido, ou ainda denominados de *fast move products*, que significa que são bens que apresentam um giro mais rápido no mercado em função do preço ser mais acessível aos consumidores. Geralmente, esses produtos enfrentam alta competitividade e grande dificuldade de diferenciação, além de terem a margem de lucro reduzida. Alguns exemplos de produtos desta categoria são: leite, refrigerantes, pasta de dente e sabão em pó (DAL FARRA; GEBER, 2020).



Caro acadêmico, lembre-se, sempre que falamos de *fast move products* são os produtos que tem alta procura pelos clientes e dessa forma duram pouco tempo nas prateleiras. Geralmente, o motivo desse rápido consumo é o preço baixo desses produtos.

Quando falamos dos serviços, precisamos compreender que este apresenta quatro características marcantes, sendo a primeira delas a **intangibilidade**. Las Casas (2001, p. 156) destaca que a intangibilidade “refere-se às características em que os serviços não podem ser tocados, sentidos, cheirados. O intangível traduz-se mais em atos, ações, desempenhos. Intangibilidade consiste nas atividades dos vendedores diante de seus consumidores”. Portanto, o serviço apresenta essa característica, pois, diferente do produto, não conseguimos enxergar e tocar o serviço, mas conseguirmos observar as ações de quem está prestando o serviço.

Em função dessa característica, o serviço coloca em jogo a reputação da empresa bem como a imagem dela no mercado. Nesse caso, o que será percebido é a aparência do vendedor e a forma como é organizado a loja ou escritório. As vendas podem ser feitas de forma indireta e com apoio de agências de propaganda e profissionais especializados na divulgação de serviços (LAS CASAS, 2001).

Outra característica peculiar do serviço é o fato de ele ser **inseparável**, o que consiste em produção e consumo ao mesmo tempo. Por exemplo, quando compramos um corte de cabelo só podemos consumi-lo quando ele está sendo realizado, não tem como ser diferente, dessa forma o serviço apresenta a característica de inseparabilidade. Em função dessa característica, a venda deve ser realizada por profissionais especializados na função e a empresa deve focar no desenvolvimento deste profissional para transmitir ao cliente competência, honestidade e sinceridade (LAS CASAS, 2001).

Os serviços também são **perecíveis**, o que significa que não podem ser produzidos em massa e serem guardados, estocados para uma venda posterior. O fato da prestação de serviço estar estritamente ligada ao funcionário que

o produz, exige da empresa uma capacidade antecipada ou seja, contratação de pessoas especializadas nestes serviços antes mesmo da venda acontecer, trabalhado sempre com uma previsão de demanda (LAS CASAS, 2001).

E, por fim, temos a característica de **variabilidade**. Essa característica do serviço indica que a prestação do serviço pode variar dependendo de quem será o prestador. Em função de ser realizado por pessoas, sabemos que as estas são diferentes umas das outras, o serviço prestado pode variar em função de quem irá realizá-lo. Tomamos como exemplo o serviço de educação, o curso pode ser o mesmo, porém a forma como será ministrado pode variar dependendo do professor que o faz (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Em função de todas as características de bens e serviços apresentadas é que a forma de vender deve ser específica tanto para bens quanto para serviço. No momento da venda de um bem, é possível que o cliente avalie, experimente ele antes de levá-lo, fazendo com que o vendedor tenha mais facilidade na venda de um bem do que de um serviço, pois no serviço o cliente não tem essa possibilidade de experimentação. Dessa forma, o vendedor terá que utilizar suas habilidades de vendas com muito mais assertividade.

Conhecendo o bem e o serviço que a empresa vende, ela poderá optar por estilos de vendas diferenciados. Garcia (2015) descreve que as vendas podem ser realizadas de algumas formas como vendas pesada (*hard selling*), venda sutil (*soft selling*), ou venda consultiva (*consultive selling*), veremos cada uma delas no quadro 1.

QUADRO 1 – TIPOS DE VENDAS

TIPO	DESCRIÇÃO
Venda pesada (<i>hard selling</i>)	O foco está em fechar a venda e não em satisfazer o cliente. O vendedor tenta a todo custo convencer o cliente a comprar o que ele tem para oferecer. Não apresenta satisfação na negociação.
Venda sutil (<i>soft selling</i>)	Os riscos da venda são amenizados pelo vendedor. O relacionamento com o cliente é mais tranquilo, de parceria. São repassados ao cliente informações dos produtos e da empresa para que o cliente se envolva com o ambiente e com a situação. Assim, a finalização a compra passa a ser um passo natural depois do relacionamento vendedor/cliente.
Venda consultiva (<i>consultive selling</i>)	Trata-se de uma relação amigável, na qual o objetivo do vendedor é conseguir a confiança do consumidor. Esse tipo de vendas acontece em quatro etapas: perceber a necessidade do cliente, perceber quanto dinheiro pode ser gasto, mostrar soluções para o problema, mostrar que a solução para o problema é a compra do bem ou serviço.

FONTE: Adaptado de Garcia (2015, p. 124)

Os tipos de vendas podem variar conforme o objetivo da empresa e o tipo de bem ou serviço que a empresa vende. Nem todos os tipos de vendas podem ser aplicados tanto para bens quanto para serviços, cabe ao gestor de vendas conhecer o mercado no qual atua, bem como saber quem são seus clientes para saber quais desses tipos de vendas será o mais assertivo e que trará mais resultado para a organização. Para a obtenção de um bom plano de vendas, o objetivo tanto das vendas quanto da organização deve ser ajustado e esse plano deve ser desenvolvido pelo gestor de vendas (GARCIA, 2015).

2.7 TRABALHO EM EQUIPE COM FOCO EM RESULTADOS

Antes de começarmos a falar sobre equipes de trabalho, vamos diferenciar o que são grupos e o que são as equipes de trabalho. Acadêmico, você sabe diferenciar grupos de equipes? Vamos começar com as características dos grupos. Segundo Chiavenato (2015, p. 82), “o grupo social é um conjunto de pessoas que trabalham juntas em um determinado local físico e quase sempre em função do mesmo objetivo”. Para de fato ser um grupo, o autor defende que as pessoas do grupo devem apresentar interação entre si.

De modo geral os integrantes dos grupos se comunicam face a face, motivo pelo qual os integrantes dos grupos são capazes de influenciar uns aos outros e serem influenciados. Além dessas características, os grupos devem ter uma **finalidade**, ou seja, um objetivo pelo qual ele foi formado. Deve apresentar uma **estrutura dinâmica de comunicação**, deve ter comunicação ativa e eficiente e, por fim, devem ser **coesos internamente**, apresentando uma sinergia de trabalho (CHIAVENATO, 2015).

Nós, como seres humanos, sentimos a necessidade de relacionamento. Em função disso é que sempre estamos criando grupos e esses grupos se caracterizam principalmente pelas relações humanas entre os integrantes. O convívio social dentro dos grupos e as experiências compartilhadas fazem os laços dos integrantes se estreitarem sendo uma grande fonte de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2015).

Para que sejam formados grupos em qualquer circunstância, sejam grupos sociais ou de trabalho, o processo de formação destes passa por algumas etapas, conforme pode ser observado na Figura 6.

FIGURA 6 – FASES DE FORMAÇÃO DOS GRUPOS

FORMAÇÃO	TORMENTA	NORMALIZAÇÃO	DESEMPENHO
• É a fase inicial dos grupos, é o momento em que as pessoas com os mesmos objetivos se juntam para trabalharem em unidade, a fase de formação termina quando os participantes começam a pensar no coletivo.	• Os membros aceitam a formação do grupo, porém tem dificuldades de adaptação em função do controle que o grupo exerce em sua individualidade. Fase de levantar soluções para os problemas identificados.	• Fase na qual o grupo começa a se entender para chegar em um consenso, neste momento a estrutura do grupo se solidifica.	• Com a estrutura formada e homogênea o grupo pode começar a realização dos trabalhos.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2015, p. 84)

Já para as equipes, Chiavenato (2015, p. 84) afirma que “[...] é também um grupo social, mas um grupo muito mais especial. A equipe apresenta características mais amplas e diferentes do grupo.” Dessa forma, o autor elenca sete aspectos com os quais as equipes se diferenciam dos grupos.

1. Os grupos de trabalhos possuem apenas um único líder, enquanto as equipes têm essa responsabilidade compartilhada.
2. Nos grupos cada um é responsável por uma determinada atividade, já nas equipes a responsabilidade é simultaneamente individual e dividida com todos.
3. O propósito do grupo é o mesmo da organização, no entanto as equipes possuem propósitos específicos.
4. Nos grupos de trabalhos existe produto de trabalho individualizado e nas equipes esses mesmos produtos de trabalhos são coletivos.
5. Os grupos de trabalhos utilizam reuniões eficientes, as equipes fazem reuniões abertas, sempre buscando a solução de um problema.
6. O grupo de trabalho mede sua eficácia de forma indireta, como o desempenho financeiro. Já as equipes, estas medem de forma direta, por meio da avaliação dos trabalhos realizados no coletivo.
7. O grupo de trabalho geralmente discute, decide e delega atividades ou funções, e as equipes discutem, delegam e realizam de fato os trabalhos.

Por meio dessas diferenças, observamos que as equipes de trabalho tendem a realizar as tarefas de forma coletiva, identificando as potencialidades dos integrantes da equipe e utilizando isso em prol da realização dos trabalhos para o alcance dos objetivos. Já os grupos de trabalhos, tendem a se juntar e realizar as tarefas dividindo as reponsabilidades entre os integrantes, onde cada um se dedica a uma parte do trabalho para que no fim ele saia completo.

As equipes possuem fortes características, como a característica do coletivo se sobressai em relação às características individuais, as relações afetivas são intensas dentro das equipes com abertura, aceitação, honestidade, empatia, confiança e assunção de riscos. Nas equipes não existe coação ou imposições aos integrantes. As atividades fluem de forma natural, além do fator coesão e espírito de coletivo ser muito forte com relacionamento de qualidade e satisfação na realização dos trabalhos (CHIAVENATO, 2015).

Fazendo relação com a equipe de vendas, que veremos de forma mais aprofundada no Tópico 2 desta unidade, compreendemos melhor porque as equipes de vendas não são chamadas de grupos de vendas. O trabalho da equipe é realizado em conjunto, em prol do coletivo da equipe e consequentemente da organização, enquanto o grupo simplesmente executa os trabalhos focando nos objetivos organizacionais. As equipes de vendas, têm suas próprias metas e objetivos, e o alcance delas trará benefícios tanto para a equipe quanto para a empresa.

2.8 PRINCIPAIS TIPOS DE EQUIPE

As equipes podem ser formadas por objetivos específicos, seja para a realização de uma determinada atividade, como: prestar serviços, desenvolver produtos, negociar acordos, coordenar projetos, tomar decisões, ou ainda formar uma forte equipe de vendas. Assim, as equipes podem tomar formas e características das quais seja possível elencar alguns tipos tradicionais de equipes de sucesso dentro das organizações (SOARES, 2015).

O primeiro tipo de equipe é identificado como **equipe de soluções de problemas**. Essas equipes são formadas com o intuito de solucionar problemas identificados nas empresas. Quando começou a se falar em equipes, esse foi o primeiro modelo que surgiu. Os integrantes apresentam ideias e sugestões sobre os pontos que podem ser melhorados, porém raras são as equipes que tem autoridade de implantação dessas ações, normalmente o que compete a equipe é o desenvolvimento de ideias de soluções de problemas (SOARES, 2015).

Um exemplo deste tipo de equipe citado por Soares (2015, p. 16) é “a equipe de soluções de problemas da empresa top calçados que se juntou para sugerir redução do tempo de alguns processos contábeis. Ao indicar corte nas etapas no processo, de 46 para 36, a equipe conseguiu reduzir prazo de processamento de quinze para oito dias”.

O segundo tipo de equipe que pode surgir dentro das organizações são as **equipes de trabalhos autogerenciadas**. Essas equipes além de sugerirem soluções para os problemas, também têm autonomia para a implantação das ações, pois têm mais autonomia para o desenvolvimento do seu trabalho. Um exemplo a ser citado é a melhoria em um processo produtivo, no qual os gerentes dividiram

uma equipe de 285 funcionários em equipes menores de 50 pessoas, entregando a cada equipe autonomia do desenvolvimento do seu trabalho, o que melhorou em quase 100% o atendimento ao cliente e reduziu em 50% os acidentes de trabalho (SOARES, 2015).

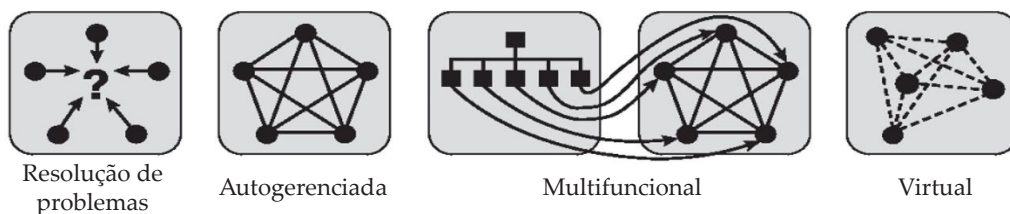
O terceiro tipo de equipe são as **equipes multifuncionais**, que são formadas por profissionais do mesmo nível hierárquico, porém com várias especialidades, que se juntam para o cumprimento de uma tarefa. Segundo Soares (2015, p. 17), “as equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas”.

Este estilo de equipe é o mais desafiador de gerenciar, dado que são pessoas de diversas áreas trabalhando juntas, em um formato que normalmente não estão acostumadas a trabalhar. Um bom exemplo são as orquestras e conjuntos musicais, em que as diferentes habilidades dos integrantes da equipe se complementam diante de um objetivo em comum (SOARES, 2015).

E o quarto e último tipo de equipe são as **equipes virtuais**, que trabalham com o auxílio da tecnologia para poderem estar juntas. Neste tipo de equipe os integrantes podem morar em cidades diferentes ou até mesmo em diferentes países e formarem uma equipe. A comunicação nesse caso é feita por meio de vídeo conferências, por e-mail e telefone e as atividades desenvolvidas por essas equipes são as mesmas desenvolvidas por outras equipes (SOARES, 2015).

Na Figura 7, podemos observar como esses quatro tipos diferentes de equipes interagem entre si.

FIGURA 7 – QUATRO TIPOS DE EQUIPE



FONTE: Soares (2015, p. 19)

Observando a figura, as equipes de resolução de problema têm seu foco voltado ao problema, as autogerenciadas são mais dinâmicas mantendo relações com vários pontos. Já as multifuncionais têm seus integrantes retirados de outros departamentos para atender um objetivo específico, formando uma equipe fora do ambiente de trabalho rotineiro. Por fim, as equipes virtuais se formam com o auxílio da tecnologia, formando uma equipe em rede.

3 TENDÊNCIAS DA ÁREA COMERCIAL

Segundo Dal Farra e Geber (2020, p. 180), “O setor de vendas, que inclui atividades comerciais da empresa, é afetado diretamente pelas mudanças de mercado, de comportamento de consumidor e, claro, da concorrência”. Em função disso, é necessário que as empresas acompanhem as tendências de mercado e se adaptem sempre que for necessário.

Com a forte presença da tecnologia que temos nos dias de hoje uma das ferramentas tidas como tendência para potencializar as vendas é o LinkedIn. Os clientes mais jovens já nasceram nessa era digital e tendem a buscar muito mais informações nas redes on-line do que de forma tradicional, como indo em lojas, por exemplo. A partir desta mudança de comportamento do consumidor, entra em discussão o papel do vendedor e qual sua função nesse novo cenário (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Sem dúvidas temos que concordar que a internet e a possibilidade de ultrapassar as fronteiras geográficas por meio da tecnologia fazem com que o volume de vendas aumente significativamente. Como exemplo, temos as vendas de varejo. Se antes os consumidores iam até os vendedores para solicitar informações dos produtos, hoje esses consumidores utilizam a internet para avaliar e obter informações das lojas, empresas e produtos que desejam adquirir. Dessa forma, um trabalho em que o vendedor era essencial pode ser facilmente substituído por outros atores de vendas, como os blogueiros e influenciadores em geral (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Assim, os vendedores que desejam obter sucesso hoje em sua área, precisam compreender que o controle das informações do que estão vendendo acaba não sendo mais só da responsabilidade dele, mas sim dos compradores e de pessoas digitalmente colaborativa. Segundo Dal Farra e Geber (2020, p. 182), “Isso significa que, mais do que nunca, é preciso saber usar as ferramentas digitais para vender, a exemplo do LinkedIn, uma das novas ferramentas para o vendedor alcançar os clientes”.

O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo, com mais de 330 milhões de usuários ativos por mês em todo o mundo (DAL FARRA; GEBER, 2020). O objetivo desta rede é aumentar o *networking* e os contatos profissionais entre as pessoas. Assim, seu uso é recomendado aos vendedores como um diferencial e como forma de compreender o comportamento de consumo desses novos clientes (DAL FARRA; GEBER, 2020). Contudo, como os vendedores podem utilizar essa ferramenta a seu favor? As autoras destacam itens como criação de um perfil de impacto, potencialização da rede do LinkedIn, encontrar grupos para participar, adicionar pessoas ao seu perfil profissional e estar sempre ativo na rede e monitorando sua conta.

Além da utilização do LinkedIn, Dal Farra e Geber (2020) destacam algumas outras tendências da área comercial:

- **Experiência:** com todas as informações ao alcance de todos, o consumidor busca mais do simplesmente um produto ele busca uma experiência positiva e isso envolve tanto o produto em si quanto o atendimento oferecido pelo vendedor.
- **Growth hacking:** diz respeito à otimização das experiências para poder crescer assim como fez o AirBnb empresa de aluguéis de casas, que ofereceu uma nova experiência a seus clientes. Baseados nisso, os vendedores devem ter a mente aberta e estar dispostos a criar novidades no mercado.
- **Digital:** além do LinkedIn, as empresas devem estar presentes em outras plataformas do mercado digital como Google Ads, redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter) sempre destacando seus bens e serviços.
- **Economia sustentável:** em um mundo que apresenta cada dia mais escassez de recursos naturais, os clientes buscam por empresas que estejam preocupados com esse fator e que realizam ações que são benéficas para a sociedade.

Todas as tendências apresentadas, nos mostram que assim como a organização como um todo, o setor comercial também deve estar atento às mudanças que acontecem no mundo e principalmente no mercado no qual atuam. Empresas que tenham a área comercial antenada nas tendências tem a possibilidade de sair na frente de concorrentes que não observam essas mudanças. O sucesso do setor comercial também depende de sua capacidade de reação às tendências de mercado.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- O setor comercial e todas suas funcionalidades são de extrema importância para as organizações, visto que, é por meio desse setor que as organizações conseguem obter recursos financeiros para sua sobrevivência e manutenção.
- A gestão de vendas pode organizar por departamentos a área de vendas para obter melhor resultado sendo a organização de forma funcional, por produto, geográfica ou por clientes.
- As vendas podem ser realizadas de formas diferenciadas dependendo do que a empresa venda, se é bens ou serviço e de qual estratégia ela adota para alcançar os objetivos, podendo ser uma venda pesada, sutil ou uma venda consultiva.
- As equipes e os grupos são caracterizados de formas diferentes e que cada um tem objetivos específicos além dos objetivos da empresa.
- As equipes podem ser formadas para solução de problemas, podem ser multifuncionais, equipes autogerenciadas, ou, ainda, dependendo da necessidade, equipes virtuais.
- A área comercial também lida com desafios do mercado e que ela precisa estar atenta às novas tendências para que seus objetivos e metas não sejam afetados em função da falta de atenção às novidades do mercado.



- 1 O setor de vendas pode se organizar de várias formas, o que determinará como será a organização do departamento de vendas: o tipo de produto, o tipo de cliente, ou ainda, em que área a empresa deseja atuar. Tendo em vista as várias formas de departamentalização que o setor de vendas pode apresentar, disserte sobre a departamentalização por produto.
- 2 Cada empresa tem suas especificidades de bens e serviços para oferecer ao mercado o que ele necessita. Desse modo, a forma com a qual essas empresas venderão os seus produtos ao mercado deve ser de acordo com seus objetivo e produtos a serem vendidos. Com relação aos tipos de vendas que as empresas podem adotar, disserte sobre as vendas sutis ou *soft selling*.
- 3 Nós seres humanos necessitamos de relacionamento interpessoal para nossa sobrevivência, não conseguimos viver isolados e sozinhos por muito tempo. Dessa forma, formamos equipes e grupos, seja de trabalho, de amigos, ou familiares. A formação de grupos passa por quatro estágios até tomar forma e conseguir desenvolver seu trabalho. Em se tratando das etapas para a formação de grupos, disserte sobre a etapa de tormenta.

A FORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

As novas tendências de vendas fazem com que os profissionais da área comercial se adaptem às novas tecnologias e exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Relembrando o conceito de vendas, podemos afirmar que o ato de vender é a forma com a qual as organizações intensificam seu relacionamento com os clientes. Vender pode significar também colocar toda a organização à disposição dos clientes e essa ação deve colocar toda a organização trabalhando para atender o que o cliente procura (CHIAVENATO, 2005).

Como já verificamos na Unidade 1, a origem das vendas se deu a partir da necessidade de trocar mercadorias. No entanto, atualmente é necessário muito mais que troca de mercadoria para atender os clientes. Os consumidores estão buscando produtos que os atendam além de suas funções principais: o valor atribuído pelos benefícios e funções dos produtos é o que se busca no mercado (DAL FARRA; GEBER, 2020). Dessa forma, as empresas que mais souberem lidar com esse novo perfil de consumidor terão mais chance de sucesso.

Para que isso aconteça, é necessário que a equipe de vendas, ou força de vendas, como também é chamada, esteja preparada para atender esse novo consumidor. Pois, é a área comercial de uma organização que tem contato direto com o cliente, que fará a ponte de comunicação entre empresa e clientes. Dessa forma, a especialização e formação dessas equipes é fundamental e deve ser constante.

Para a formação de boas equipes comerciais, precisamos de **gestores comerciais** competentes e comprometidos com o objetivo da empresa. Assim, além dos gestores, precisamos de **supervisores e vendedores** para compor uma equipe de vendas completa. A função do gestor é formar essa equipe, além da responsabilidade de geri-la. Já o supervisor de vendas deve manter a motivação e estabelecer uma boa comunicação entre os gestores e profissionais de vendas.

Além desses dois profissionais, gestor e supervisor de vendas, sabemos que nenhuma equipe de venda é montada sem seus vendedores. Por isso, discutiremos, neste tópico, sobre quem é o vendedor na equipe de vendas, qual seu papel, quais as principais características do seu perfil e em quais tipos de mercado esse profissional poderá atuar.

E por fim, veremos também como os gestores podem, de fato, montar uma equipe de vendas eficiente e eficaz. Quais formas de recrutamento e seleção são adequadas para este setor, como treinar os novos colaboradores e como manter toda equipe de vendas motivada para o alcance dos objetivos estabelecidos para o setor comercial.

Desafiador não é mesmo? Então, vamos dar continuidade aos nossos estudos?

2 A EQUIPE DE VENDAS E SEUS PAPÉIS

O setor de gestão ou administração de vendas vem assumindo cada vez mais um papel de importância dentro das organizações. As empresas devem planejar, organizar, e executar todas as etapas de vendas (DAL FARRA; GEBER, 2020). Etapas essas que vimos detalhadamente na unidade anterior, em processos de vendas. O desenvolvimento de todas essas etapas leva ao relacionamento direto da equipe de vendas com o cliente.

O relacionamento da empresa com seus clientes é o fator de maior importância para o setor de gerenciamento de vendas. Quanto maior for o contato da empresa com seus clientes, consumidores e usuários maior será sua comunicação, influência e relacionamento. Algumas formas da empresa realizar esse contato, pode ser por meio de propagandas, promoções e relações públicas (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, segundo Chiavenato (2014), nenhuma dessas formas de relacionamento com o cliente é tão eficaz e eficiente quanto o relacionamento que acontece por meio da equipe de vendas. O vendedor é a fonte mais inteligente e dinâmica de contato com a clientela. A partir dessa importância, cabe ao gestor da área selecionar, treinar e supervisionar esse profissional para a realização do seu trabalho.

As empresas organizam sua equipe de vendas ou sua força de vendas, para que a venda dos bens ou serviços desenvolvidos pela empresa seja feita da forma mais competente possível. Essa organização pode ser estruturada conforme as necessidades de cada empresa e como sua equipe de vendas poderá apresentar seu melhor resultado (CHIAVENATO, 2014).

O principal objetivo da equipe de vendas é realizar o maior número de vendas possível. No entanto, Chiavenato (2014, p. 204) apresenta outros objetivos que podem ser alcançados pela equipe de vendas, como:

- Atingir determinado volume de vendas em um período determinado.
- Elevar progressivamente o número de clientes reais e de longo relacionamento com a empresa.
- Alcançar determinada participação da empresa no mercado.

- Garantir a imagem e reputação da empresa e de seus produtos/serviços no mercado.
- Obter informações relevantes sobre a atuação dos concorrentes no mercado.

Quanto mais unida e homogênea for essa força de vendas, mais rápido se dará o alcance dos objetivos propostos pela empresa. Essa equipe uma vez formada, pode passar por alterações em função da saída de antigos integrantes e entrada de novos. No entanto, é preciso que a empresa mantenha o desenvolvimento e treinamento sempre atualizado, para que o resultado não seja afetado (CHIAVENATO, 2014).

Montar e preparar a força de vendas não é tarefa fácil e deve ser feita de forma contínua. Cabe ao gestor de vendas o desenvolvimento dessa atividade (CASTRO; NEVES, 2011). Quem são os principais atores dessa equipe de vendas? Vamos ver?

2.1 O GERENTE DE VENDAS

A função de vendas está cada vez mais ampla, ou seja, não é uma atividade que se limita somente a um setor específico, sem que os demais setores estejam envolvidos. Dessa forma, é necessário que se tenha uma visão holística deste setor, principalmente do gestor de vendas (DAL FARRA; GEBER, 2020). Neste contexto, o gerente de vendas é peça fundamental no funcionamento da equipe de vendas e na ligação desse setor com os demais setores da empresa.

O **gerente de vendas**, ou gerente comercial, como também pode ser denominado esse profissional, é **quem responde pelo setor comercial**. É ele o responsável pelos resultados obtidos pela sua equipe de vendas, podendo ser um diretor ou superintendente comercial. Suas principais atribuições são: planejar, organizar, dirigir e controlar toda a área comercial da organização (MOREIRA *et al.*, 2005).

Dependendo do seu nível hierárquico, o gestor de vendas pode acumular responsabilidades diferentes. O nível dessa responsabilidade muda conforme a nomenclatura e grau hierárquico do cargo, veja no quadro 2.

QUADRO 2 – POSSÍVEIS POSIÇÕES DE UM GESTOR DE VENDAS

Posição	Nível	Abrangência	Responsabilidade
Diretor de vendas	Estratégico e corporativo	Organizacional	Para todos os departamentos de vendas da empresa.
Gerente de vendas	Tático	Departamental	Por um departamento de vendas da empresa.
Supervisor de vendas	Operacional	Operacional	Pela equipe de vendas de um departamento de vendas.

FONTE: Chiavenato (2014, p.16)

Não importa a posição do gestor de vendas, sua responsabilidade sempre será de colocar no mercado o bem ou serviço que a empresa vende. O gestor de vendas deve fazer com que chegue ao cliente de forma correta e dentro do prazo o que a empresa tem a oferecer ao mercado. Desta forma, o sucesso da empresa depende de forma substancial do desempenho deste gerente (CHIAVENATO, 2014).

Assim, para alcançar resultados positivos para a empresa como um todo, o gestor depende da sua equipe de trabalho. Qualquer gestor organizacional e principalmente o gestor de vendas, deve atuar como líder de sua equipe. Isso porque a gestão de vendas necessita da presença de liderança, comunicação, motivação, alinhamento, mantendo sempre um nível saudável de competitividade na equipe (CHIAVENATO, 2014). Na Unidade 3, trataremos em mais detalhes sobre as técnicas de liderança e gestão de equipes, por enquanto vamos nos ater as habilidades fundamentais do gestor de vendas, como menciona Chiavenato (2014).

1. Saber escolher a equipe de trabalho.
2. Ser capaz de modelar o trabalho sempre que necessário.
3. Preparar e treinar a equipe.
4. Comunicação clara o objetiva com a equipe.
5. Motivar, incentivar e estimular a equipe no alcance dos resultados.
6. Avaliar o desempenho da equipe e tomar medida adequadas sempre que necessário.
7. Reconhecer e recompensar sempre o trabalho bem realizado pela equipe.

Essas são características básicas, porém, fundamentais que o gestor de vendas deve apresentar. A equipe de vendas deve se sentir segura e confiante com seu gestor, caso contrário o alcance das metas poderá ficar prejudicado. Para auxiliar o gestor de vendas outro profissional exerce um relevante papel na área de vendas, os supervisores de vendas.

2.2 O SUPERVISOR DE VENDAS

O supervisor de vendas atua na parte operacional de vendas, em contato direto com o vendedor e os clientes. Você deve estar se perguntando, qual a diferença entre o supervisor de vendas e do gestor de vendas?

O gerente de vendas atua com foco tático, ou seja, a nível departamental, ou seja, responde por todo o departamento de vendas, e, dessa forma, por todas as equipes de vendas.

Já o supervisor de vendas, tem sob sua responsabilidade apenas sua equipe de vendas, e responde pelas ações e resultados dessa equipe. Imagine a seguinte área comercial de uma empresa que vende produtos químicos: existe

uma equipe de vendas responsável pelo atendimento de empresas do setor público, outra equipe de vendas responsável pelo atendimento do setor privado que atende grandes empresas, e outra equipe que atende ao setor privado, mas médias e pequenas empresas. Neste caso hipotético, cada uma dessas equipes terá um supervisor de vendas e um gestor de vendas que será responsável por todas as equipes.



Gerente de vendas = responsável pelo setor comercial da empresa, por todo o setor de vendas.

Supervisor de vendas = responsável pela atuação e resultado de sua equipe de vendas.

Os supervisores de vendas têm uma ação administrativa direta sobre os vendedores. A supervisão tem como significado a assistência à execução e acompanhamento das atividades operacionais. Quanto ao nível hierárquico, o supervisor está no nível mais baixo da empresa, atuando diretamente com o nível operacional de vendas. Este profissional é quem faz a ligação da gerência de vendas com a equipe de vendas (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Moreira *et al.* (2005), o supervisor de vendas tem como papel principal garantir que sua equipe de vendedores desempenhe todas as atividades que lhes foram atribuídas. Para que isso aconteça, o supervisor deve realizar um acompanhamento diários dessas atividades, orientando e cobrando os resultados esperados. Por meio desse acompanhamento, é possível identificar quais as principais dificuldades de sua equipe e dessa forma realizar treinamentos específicos.

De modo geral, o supervisor é responsável pela sua equipe, com as atribuições que vão desde o planejamento de trabalho da equipe até a forma de execução das atividades (CHIAVENATO, 2005). De acordo com Moreira *et al.* (2005, p. 221), o supervisor de vendas deve “acompanhar os vendedores nas visitas ou no atendimento aos clientes, elaborar os planos de vendas, acompanhar os resultados comerciais, desenvolver a equipe de vendas”.

O supervisor de vendas deve ter aptidões como: liderança; organização; habilidades matemáticas; facilidade no relacionamento com as pessoas; facilidade em realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo; atuar como agente de mudanças; capacidade de planejar e ser um bom negociador (MOREIRA *et al.*, 2005).

Além dessas atribuições e habilidades descritas pelo autores, os supervisores de vendas devem estar aptos a realizar atividades como: negociação pela empresa; tomada de decisão quanto a descontos; prazos e condições de pagamentos, bem como, a autorização e controle de despesas realizadas (MOREIRA *et al.*, 2005).

Em suma, o supervisor de vendas é totalmente responsável pela eficiência e eficácia da força de vendas. Em função do seu trabalho de lidar diretamente com pessoas, é necessário uma boa comunicação, liderança e motivação para que sua equipe se sinta confortável e segura na realização do seu trabalho (CHIAVENATO, 2005).

2.3 O VENDEDOR

Na primeira unidade dessa disciplina já discutimos sobre o vendedor (o surgimento da função e sua importância para as empresas, bem como os desafios que enfrentam principalmente com as mudanças constantes do mercado), agora vamos focar no seu papel e nas suas principais tarefas.

Segundo Dal Farra e Geber (2020), todo profissional precisa vender seu trabalho, seja para seus amigos, clientes, chefes ou até mesmo a seus parentes. Em um mundo onde tudo se transforma em uma velocidade extremamente acelerada, o vendedor acaba por competir não mais com a loja ao lado e sim com um mercado mundial de possibilidades ofertadas aos clientes.

Dessa forma, o vendedor deve ter o que Dal Farra e Geber (2020, p. 95) chamam de “ABC (*Always be closing*) – algo que, em português, pode-se traduzir como ‘sempre esteja por perto’”. Portanto, estar sempre por perto e atento aos seus clientes. Nem sempre o vendedor mais extrovertido é aquele que o cliente quer ter por perto. Assim, os vendedores precisam conhecer com quem estão tratando, isso é fundamental para conseguir a proximidade com o cliente. Moreira (2005) destaca as principais atividades do vendedor:

- **Prospecção ou levantamento de informação de mercado:** como é ele quem estará em contato direto com os clientes, é possível obter informações quanto às necessidades dos clientes e descobrir potenciais novos negócios e a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos.
- **Comunicação:** é o vendedor que está em contato direto com o mercado, é o seu potencial de comunicação que lhe proporcionará o fechamento das vendas ou até mesmo conseguir novos clientes. A comunicação é ferramenta fundamental para o sucesso de sua profissão.
- **Vendas e serviços aos clientes:** os vendedores conquistam seus clientes por meio da qualidade do atendimento e serviços prestados. Esse pode ser um diferencial do vendedor.

- **Negociação:** é por meio da negociação que o vendedor consegue compreender as necessidades dos clientes e os motivos pelos quais ele procurou sua empresa. A negociação neste momento deve ser de ganha-ganha, ambas as partes devem sair com a sensação de sucesso.

No entanto, para que o vendedor tenha a possibilidade de sucesso em sua profissão é preciso:

- conhecer a fundo o produto/serviço que está sendo vendido, sabendo diferenciá-lo dos seus concorrentes e justificando porque os clientes devem utilizar o seu;
- saber vender além de atributos (isto é, da qualidade dos produtos) também as vantagens e benefícios considerando-se que uma vantagem pode ser encarada como a conexão entre atributo e benefício, que, por sua vez, refere-se à percepção do motivo pelo qual o consumidor entende que deve adquirir o produto, sabendo vender as vantagens e os benefícios, o vendedor consegue um grande diferencial, que é explorar a emoção dos clientes;
- conhecer tudo sobre o cliente, observando seu comportamento, pesquisando dados e tendências para entender com quem está falando e para quem quer vender;
- saber o que o consumidor sabe sobre você, já se preparando, assim, para eventuais críticas, para a fim de, se necessário, defender a si mesmo ou a própria empresa;
- preparar-se para apresentar a empresa e o produto, antecipando eventuais perguntas e críticas que possam surgir por parte do cliente (DAL FARRA; GEBER 2020, p. 96).



Para saber mais sobre atitudes de sucesso de um vendedor, convido você a ler o material disponível em: <http://www.posiciona.com.br/10-habilidades-para-se-tornar-um-vendedor-de-alta-performance/>.

A tarefa de vender não é algo fácil, por isso que existe uma equipe ou força de vendas para que os objetivos sejam alcançados. O alinhamento entre o gestor, supervisor e vendedor é fundamental para que as vendas se concretizem. Cada profissional deve executar seu papel com excelência para que o resultado da equipe seja sempre positivo.

3 PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

A profissão de vendas amplia as possibilidades além da atuação em vendas. Muitos dos grandes empresários e pessoas de sucesso no início de suas carreiras eram vendedores, como o Sílvio Santos. Em função das capacidades e habilidades exigidas de um profissional da área de vendas, este setor prepara os profissionais para cargos mais elevados ou até mesmo para encarar situações desafiadoras em sua vida pessoal (LAS CASAS, 2001).

Os vendedores em seu dia a dia encontram clientes das mais variadas características, e devem desenvolver seu poder de persuasão para que as vendas se efetivem. A persuasão é apenas uma das habilidades que deve ser desenvolvida pelo profissional de vendas, ele deve apresentar comportamento flexível, ser muito responsável e manter bons relacionamentos interpessoais, seja com os clientes ou com sua equipe de trabalho (LAS CASAS, 2001).

A habilidade para vender revela-se positiva para qualquer pessoa, uma vez que na vida sempre se está vendendo alguma coisa. Desenvolver a capacidade de vender significa ampliar a própria habilidade de lidar com qualquer situação e, consequentemente, aumentar as oportunidades de obterem melhores resultados. Com frequência estamos vendendo uma ideia para nossos supervisores, um plano de marketing, uma proposta de mudança, uma imagem etc. (LAS CASAS 2001, p. 16).

De acordo com Moreira *et al.* (2005), um vendedor deve apresentar qualidades como empatia, habilidade de se colocar no lugar do próximo, e no caso do vendedor esse próximo é o cliente. E habilidade de satisfação do ego, que segundo os autores é uma forte necessidade de fechar a venda.

O vendedor deve apresentar conhecimento técnico do produto, conhecimento de negociação. Deve, também, conhecer profundamente o mercado de atuação no qual está seu cliente em potencial e características como (MOREIRA *et al.*, 2005, p. 234):

- Elevada energia física;
- Elevado grau de persistência;
- Clareza e objetividade da comunicação;
- Habilidade para se comunicar com diferentes níveis;
- Interesse de ajudar o outro;
- Desejo de servir o outro;
- Socialmente adaptável;
- Objetivo, analítico, bom ouvinte, orientado a solucionar problemas;
- Rápido aprendizado e empatia para apreciar o ponto de vista do outro;
- Criativo, inovador, curioso;
- Desejo de obter respostas de colegas e superiores;
- Conhecimento ou vontade de aprender técnicas de vendas.

Como podemos observar o perfil do vendedor vai muito além de saber vender, esta é apenas uma das tantas características que deve apresentar um profissional que deseja atuar da área de vendas. Destacando todas essas características e aplicando cada uma delas no relacionamento com o cliente, a venda acaba se tornando consequência de sua atividade.

Visto todas essas características do perfil do vendedor, não podemos esquecer de mencionar os tipos de vendedores que encontramos no mercado. Assim como temos muitos tipos de mercados e clientes com quem o vendedor pode atuar (B2B, B2C), temos também vários perfis de vendedor que podem se encaixar em áreas específicas. Las Casas (2001) apresenta sete tipos diferentes de vendedores que podem atuar no mercado, vamos verificar quais são no Quadro 3.

QUADRO 3 – TIPOS DE VENDEDORES

TIPOS	DESCRIÇÃO
Vendedores missionários	São vendedores contratados pelas empresas para trabalhar com seus intermediários. Eles ajudam a conseguir uma boa imagem da empresa, treinar o pessoal dos intermediários e cuida dos pedidos e entregas desses intermediários.
Entregadores de mercadoria	Itens como refrigerante, cigarros e produtos de mercearia geralmente são vendidos e entregues pelo próprio vendedor. Ele mesmo já faz a entrega e programa o próximo pedido.
Tomadores de pedidos internos	Tipo de vendedor de varejo. Ele aguarda o cliente entrar na loja e realizar o pedido, o vendedor nesse caso atua como orientador das compras.
Tomadores de pedidos externos	São os vendedores que vão até seus clientes. O objetivo aqui é a manutenção dos estoques, dado que o setor de marketing já fez todo o papel de divulgação, promoção e propaganda, o vendedor consegue vender com mais facilidade, tendo que acompanhar os itens que falta ao cliente e entregar possíveis novidades que a empresa tenha colocado no mercado.
Vendedores técnicos	Os produtos vendidos por esses profissionais são altamente sofisticados. Para essa função, geralmente, são contratados especialistas nos produtos, como engenheiros, por exemplo, que detém conhecimento profundo do produto para sanar quaisquer dúvidas dos clientes.
Vendedores de produtos tangíveis	Nesse caso, o vendedor tem a função básica de criar sua própria demanda e conseguir novos clientes para as empresas.
Vendedores de produtos intangíveis	Aqui o vendedor também cria sua demanda e deve conseguir novos clientes para a empresa. No entanto, diferente do item anterior aqui a venda é de um serviço, seja ele de qualquer área.

FONTE: Adaptado de Las Casas (2001)

Sabendo quais as características do perfil do profissional de vendas e quais os tipos de vendedores existem, é possível identificar em qual área o vendedor consegue desenvolver melhor suas habilidades. Para escolher sua área de atuação, o vendedor deve compreender e conhecer quais as características de perfil que possui e em qual área seu desempenho se apresentará como mais positivo (LAS CASAS, 2001).

4 ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS

A força de vendas atua especificamente com o público externo da organização, ou seja, diretamente com o mercado consumidor. No entanto, essa equipe deve se relacionar também com os demais setores da organização. A equipe de vendas deve auxiliar o setor de pesquisa e desenvolvimento de produto, contribuindo com sugestões de bens e serviços, afinal suas informações são relevantes, pois são eles que estão em contato direto com os clientes. Além disso, podem auxiliar nas ações de marketing, seja na publicidade ou na promoção de vendas bem como na produção, mantendo sempre uma previsão de vendas atualizada (HILLMANN, 2013). O que fica bem evidente, é que o setor de vendas deve ter uma sinergia com vários outros departamentos da empresa, auxiliando e sendo auxiliado no processo de criar valor para os clientes.

Além da departamentalização da empresa, para organização da força de vendas existem três divisões ou especializações das vendas. Essa organização pode se dar de forma **geográfica** ou chamada também de territorial, por **produtos** e por **clientes**. Hillmann (2013, p. 40) destaca que “A especialização da forma de vendas pode dizer respeito tanto aos vendedores próprios, e nesse caso, os funcionários da organização, com os representantes que não possuem vínculos empregatícios”. Vamos entender como funciona cada uma delas?

A **especialização geográfica** tende a ofertar tipos diferentes de produtos dependendo das regiões de atuação da empresa. Por exemplo, empresas que desenvolvem produtos de moda praia, tendem a ter o foco das vendas no litoral, ou ainda, empresas que produzem roupas de inverno tem seu foco voltado para as regiões sul e sudeste do Brasil, já que o clima nas demais regiões do país é de temperatura mais elevada (HILLMANN, 2013).

A **especialização das vendas por produto** tem seu foco voltado no tipo de produto que desenvolvem, que pode ser produtos de grades, que podem variar o tamanho, mas o produto é o mesmo, como as camisas. Os produtos variados condizem com uma diversidade de produtos que além de tamanho mudam também sua forma. Ou ainda podem ser complexos, que exigem maior competência, recursos e habilidades da empresa que os desenvolvem. Consequentemente, esses produtos complexos tendem a ter valor comercial maior. Como exemplo podemos citar os equipamentos hospitalares. Um exemplo

de especialização de vendas por produto citado por Hillmann (2013, p. 41), é o da montadora Volkswagen, “que atua com revendedores autorizados e específicos para os automóveis e específicos para os caminhões”. Portanto, a empresa pode ter mais de uma linha de produtos para atender mais de um público.

E a terceira forma, é a **especialização por clientes**. A venda é orientada para o mercado com base do marketing de relacionamento, na qual a participação do cliente na escolha do produto é significativa. Como destaca Hillmann (2013, p. 41), “Um exemplo são os representantes ou vendedores de artigos alimentícios, como macarrão, cuja venda é segmentada para clientes supermercadistas, de armazéns ou minimercados”.

Definida a forma de especialização da organização, é necessário determinar quantos profissionais de vendas trabalharão em cada área. Para isso, é preciso saber o tempo que cada profissional levará na visita de cada cliente, onde estão localizados esses clientes e tempo de negociação. Deve saber também o tipo de produto que se está vendendo, porte da empresa, se o local em que empresa colocará sua equipe de vendas tem maior ou menor concentração de clientes, enfim, tudo o que pode afetar o desempenho do vendedor deve ser levado em consideração (MOREIRA *et al.*, 2005). Levantadas todas as informações, é possível determinar a quantidade de vendedores, bem como a quantidade de equipes de vendas que a empresa necessita para atender seus clientes. Lembrando sempre de que a estrutura da força de vendas dependerá do segmento da empresa bem como seu porte, isso também deve ser levado em consideração no momento de montar a equipe de vendas (MOREIRA *et al.*, 2005).

O foco das equipes de vendas deve ser sempre atender da melhor forma sua carteira de clientes, para que assim possa atingir os objetivos de vendas estabelecidos. Isso porque, como já vimos até aqui, um bom atendimento ao cliente terá como resultado uma venda, que é o objetivo principal da força de vendas. Assim, o dimensionamento da demanda e de equipe será tratado com maiores detalhes na Unidade 3.

5 GESTÃO DE TALENTOS – ESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Tomado o conhecimento do ramo de atuação da organização, porte dela e quantidade de clientes a serem atendidos, ela precisa montar de fato sua equipe de vendas. Como já mencionamos anteriormente esta é uma das principais atribuições do gestor de vendas. Para estruturar uma boa equipe de vendas o gestor deve tomar conhecimento de algumas etapas importantes de gestão de talentos da organização.

Existem alguns processos que devem ser seguidos à risca pelo gestor comercial para dar início a montagem da sua equipe de vendas. Chiavenato (2014) destaca as seguintes etapas: recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e motivação da força de vendas. Vamos detalhar cada uma delas, preparado?

5.1 RECRUTAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

Segundo Chiavenato (2014, p. 206), “recrutamento é o meio pelo qual a empresa atrai candidatos para concorrer às oportunidades disponíveis”. De forma simples, é o meio pelo qual as organizações divulgam as oportunidades de trabalho, seja para o público interno ou externo, com o objetivo de recrutar candidatos para as vagas em aberto. É por meio desse processo que as pessoas ficam sabendo das vagas oferecidas pelas empresas.

Diversas variáveis podem ser utilizadas para recrutar vendedores, o importante é que o gestor de vendas saiba quais as características necessárias para a escolha do candidato correto para sua equipe (CASTRO; NEVES, 2011). No Quadro 4, os autores elencam algumas características que podem ser verificadas no processo de recrutamento dos profissionais da equipe de vendas.

QUADRO 4 – VARIÁVEIS DE SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS DE EQUIPE DE VENDAS

Grupo de variáveis	Definição e alguns itens serem verificados
Formação educacional e experiência profissional	• formação pessoal; • nível educacional alcançado (graduação, pós, cursos de especialização); • experiência da área de vendas anteriores; • outras experiências que não na área de vendas.
Estilo de vida e <i>status</i> atual	• vida familiar (atividades do cônjuge e filhos). • número de dependentes; • status financeiro; • atividades (hobbies).
Aptidões (inerente a pessoa)	• inteligência; • habilidade cognitiva; • inteligência verbal; • habilidades matemáticas; • aptidão para o trabalho como vendedor.
habilidades (podem ser aprendidas)	• apresentação oral; • habilidade interpessoal (relacionamentos); • habilidade administrativa; • conhecimento da atividade e do negócio.
personalidade	• responsabilidade; • sociabilidade; • auto estima; • criatividade; • flexibilidade; • necessidade de realização pessoal (motivação intrínseca); • necessidade de busca de resultado (motivação extrínseca).

FONTE: Adaptado de Castro e Neves (2011)

Vale ressaltar que para cada função dentro da equipe de vendas devem ser avaliados conjuntos específicos dessas características elencadas pelos autores. Como verificamos nos tópicos anteriores, cada profissional da equipe de vendas tem responsabilidades diferentes dependendo da sua função. Dessa forma, são necessárias habilidades e características específicas dependendo do profissional que se está recrutando.

Outro ponto a ser observado é o local onde será feita a divulgação desse recrutamento, se será uma agência de empregos, universidades ou por outros meios. Devem ser observados os processos de recrutamentos já realizados no passado e observados quais locais foram obtidos mais resultados positivos. Dessa forma, torna esse processo mais assertivo e mais rápido (CASTRO; NEVES, 2011).

Além do local de divulgação da vaga, deve também ser verificado qual será a melhor técnica de recrutamento que a empresa pode utilizar. Segundo Chiavenato (2014), a empresa pode utilizar:

- Anúncios em jornais e revistas.
- Quadro de avisos da empresa.
- Agências especializadas de recrutamento e seleção.
- Indicação de funcionários da própria empresa.
- Recrutamento virtual (pela internet).
- Redes sociais dos candidatos.

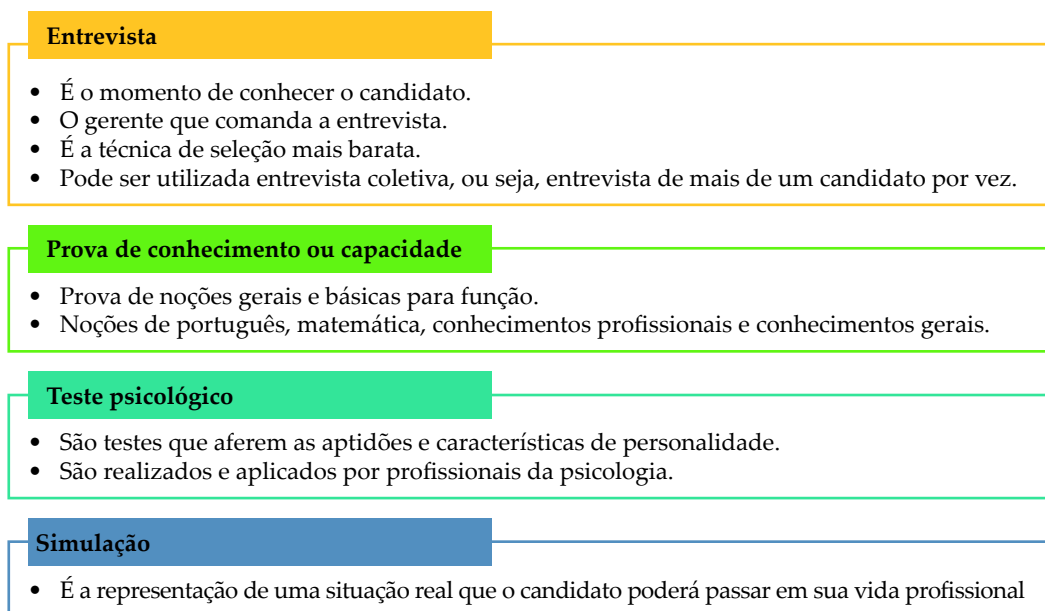
Todas essas técnicas podem auxiliar as empresas a encontrar os candidatos certos para a equipe de vendas. É importante levar em consideração que o processo de recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O **recrutamento interno** é caracterizado pela procura de candidatos dentro da própria empresa. Essa forma de recrutamento traz benefícios como: menor custo, motivação de pessoal, além do candidato já conhecer os processos da empresa (CHIAVENATO, 2014). Já o **recrutamento externo**, é quando o gestor busca candidatos de fora da empresa, para Chiavenato (2014, p. 208), “a vantagem do recrutamento externo é injetar ‘sangue novo’, ideias novas e experiências diferentes no quadro de vendas”. A empresa pode ainda optar pela realização de um **recrutamento misto**. Esse tipo de recrutamento utiliza tanto o recrutamento externo quanto o interno, aumentando as chances de encontrar candidatos que se encaixem no perfil da vaga. Chiavenato (2014) faz uma importante observação, em caso de empate entre um candidato interno e um externo, é indicado dar preferência para o candidato interno.

5.2 SELEÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Feito todo o processo de recrutamento, é possível realizar a seleção do candidato. A seleção tem como objetivo escolher um ou mais candidatos, dependendo do número de vagas. Essa decisão se baseia em critérios pré-estabelecidos pela empresa, o escolhido é o candidato que melhor se encaixa na vaga ofertada (CHIAVENATO, 2014).

Algumas técnicas de entrevistas apontadas por Chiavenato (2014) podem ser utilizadas para auxiliar os gestores na seleção dos candidatos, acompanhe na figura a seguir.

FIGURA 8 – SELEÇÃO DE CANDIDATOS



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 209)

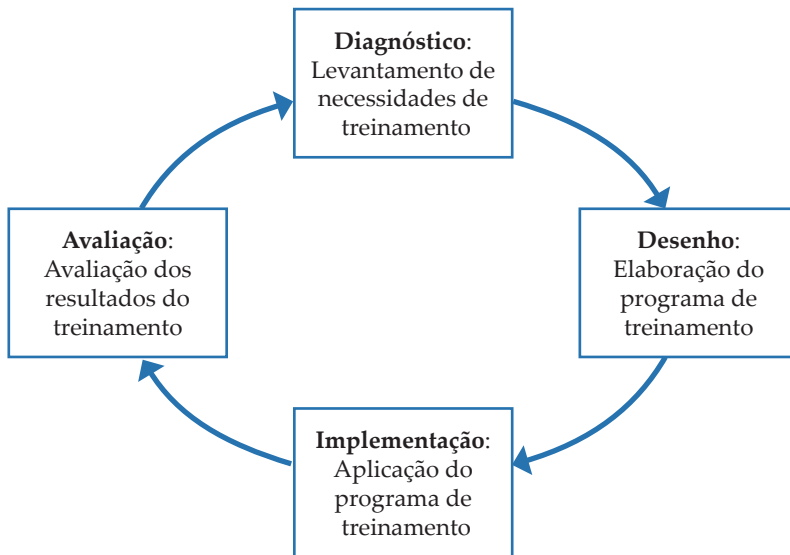
Feito o recrutamento e a seleção do candidato, é o momento de integrá-lo a empresa. Este processo deve ser realizado o mais rápido possível. Quanto antes for realizada a integração, mais cedo esses profissionais poderão atuar em suas respectivas funções. O tempo de integração pode variar de uma empresa para outra, pode ser de um ou dois dias até uma semana. É neste momento que o novo profissional conhecerá a empresa e o setor no qual irá atuar (CHIAVENATO, 2014).

5.3 TREINAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

O treinamento é um processo de educação e transmissão de conhecimento pelo qual os novos colaboradores passam ao integrar a equipe. Neste processo, estes profissionais tomam conhecimento de quais habilidades e atitudes são necessárias para o desempenho de sua função. A realização de treinamentos tem como objetivo a formação e desenvolvimento das pessoas para o desempenho de suas futuras atividades (CHIAVENATO, 2014).

Na área de vendas, o treinamento geralmente é realizado pelo gestor. Os conteúdos abordados neste momento são referentes aos produtos que a empresa vende, quem são seus clientes, informações do perfil da empresa bem como cultura e demais informações referentes à organização e equipe de trabalho. Além dessas informações, são repassadas aos novos colaboradores informações do mercado de atuação e quais técnicas de vendas mais adequadas para serem utilizadas (CASTRO; NEVES, 2011).

FIGURA 9 – CICLO DE TREINAMENTO

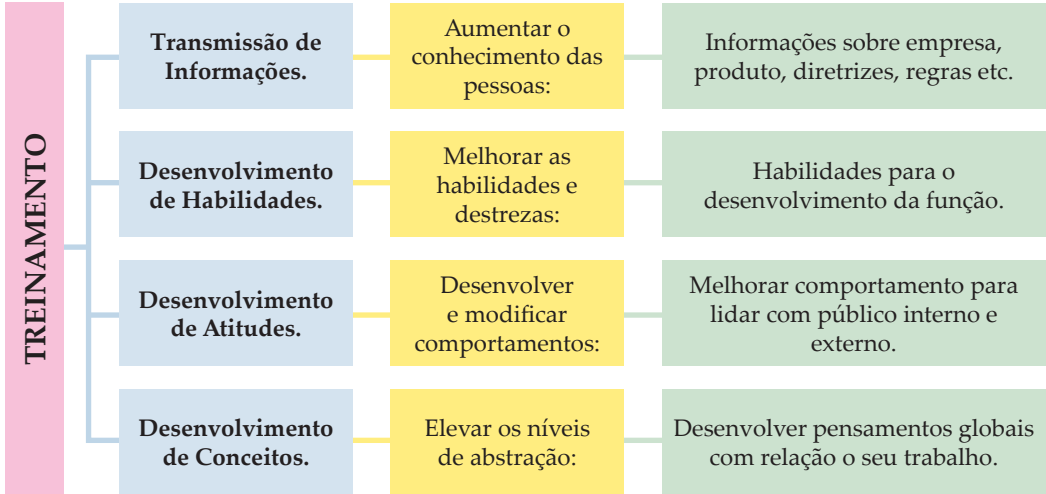


FONTE: Chiavenato (2014, p. 211)

Os treinamentos não se limitam somente aos profissionais iniciantes, mas sim para toda a equipe de venda caso haja necessidade. Conforme observamos na Figura 9, o treinamento é um ciclo com algumas etapas essenciais. A primeira etapa é o diagnóstico. Neste diagnóstico é verificado a real necessidade de treinamento, qual tema a equipe sente mais dificuldade e onde estão as falhas da força de vendas. Deste modo, se realiza um treinamento para alinhar alguns pontos de divergências que podem estar afetando o desempenho da equipe (CHIAVENATO, 2014).

Depois das necessidades elencadas, o gestor de vendas determinará qual tipo de treinamento melhor se adequa a necessidade identificada. Dal Farra e Geber (2020) nos apresentam alguns tipos de treinamentos (Figura 10), que podem ser utilizados de acordo com a necessidade e objetivos da empresa.

FIGURA 10 – TIPOS DE CONTEÚDO DE TREINAMENTO



FONTE: Adaptado de Dal Farra e Geber (2020, p. 114)

Cada tipo de treinamento deve ser focado para sanar uma necessidade identificada no diagnóstico. Por isso, a importância da realização de um diagnóstico completo e muito bem detalhado, para que se possa aplicar o conteúdo mais pertinente no treinamento da equipe.

Seguido do diagnóstico, temos o desenho do programa de treinamento. Neste momento é realizado um programa de treinamento seguindo todas as necessidades diagnosticadas anteriormente. O treinamento deve servir para atender às dificuldades da equipe. Logo após esta etapa, é necessário implementar o treinamento, que corresponde ao treinamento na prática. Após finalizado o treinamento, temos a avaliação dos resultados, que verifica se realmente o treinamento foi eficaz com relação às necessidades levantadas no diagnóstico inicial (CHIAVENATO, 2014).

Dal Farra e Geber (2020, p. 111), destacam que “é importante considerar o treinamento como forma de otimizar os recursos investidos da área de vendas”. Dessa forma, é possível que se elenque alguns benefícios que o treinamento pode apresentar para o setor de vendas das organizações, tais como: aumento de produtividade; aumento de motivação dos funcionários; mais confiança e inovação e desenvolvimento de líderes (DAL FARRA; GEBER, 2020).

Os treinamentos, junto ao processo de recrutamento e seleção bem realizados, podem garantir o sucesso na contratação de um novo funcionário para a equipe. Lembrando sempre que nenhum treinamento deve ser realizado sem um objetivo concreto. Ao realizar esse processo, é preciso que todos saibam o motivo e quem deve participar deste treinamento, só assim é possível obter resultados positivos desta atividade.

5.4 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Outro item relevante para a estruturação de uma boa equipe de vendas é a remuneração. Uma equipe de vendas remunerada de forma justa, auxilia na propagação da uma boa imagem da empresa, tende a trabalhar mais motivada com entusiasmo e satisfação. No entanto, quando há algum problema de remuneração, a equipe pode apresentar comportamento negativo, que além de afetar o seu desempenho, passa uma imagem negativa na organização (LAS CASAS, 2015).

Para evitar problemas com um plano de remuneração que não atenda às necessidades da equipe de vendas, Las Casas (2015) apresenta alguns requisitos que devem ser observados ao desenvolver um plano de remuneração, tais como:

- Considerar todos os fatores tanto externos quanto internos a empresa.
- Ser justo, considerando todas as diferenças apresentadas tanto de território quanto de potenciais no campo de vendas.
- Proporcionar reais condições de aumentos de salário.
- Proporcionar condições de atrair profissionais competentes para atuar na equipe, mantendo a motivação e o desenvolvimento deles.
- Proporcionar condições de administrar a equipe de vendas como um todo.
- O plano deve ser coerente com os objetivos da empresa.
- Estar em sintonia com as modificações do ramo de atuação da empresa.
- Todos devem compreender e saber da existência do plano de remuneração.
- Considerar os valores do próprio grupo de vendedores.
- Permitir a administração contínua deste plano.

Esses são alguns requisitos que devem ser observados e cumpridos no momento de desenvolvimento e colocação do plano de remuneração em prática. Para que isso aconteça, ao desenvolver o plano é preciso que a organização siga alguns passos como estudo da análise de fatores externos e interno, determinação dos objetivos, decisão sobre a remuneração, teste do plano e critérios para controle (LAS CASAS, 2015).

Ao levar em conta os fatores internos e externos da organização, são levantados pontos como tipo de produto a ser vendido, pois a complexidade do produto afeta na facilidade de vendê-lo, bem como a região de atuação destes

vendedores e principalmente a descrição do cargo. Isso porque, um vendedor e um gerente de vendas além de apresentarem funções e responsabilidades diferenciadas, a remuneração deve ser condizente com o desenvolvimento da sua função (LAS CASAS, 2015).

Quanto à determinação dos objetivos, estes ajudam no direcionamento do método de remuneração, se será somente a remuneração, ou remuneração com benefícios ou se será remuneração por comissão. Isso tudo deve ser definido nos objetivos de remuneração. Com isso, podemos seguir para a decisão de remuneração, que delimita o valor médio que o vendedor deve receber, salário fixo, comissão e outras bonificações. Tudo isso é definido após a determinação dos objetivos (LAS CASAS, 2015). Desta forma, os vendedores podem ser remunerados por meio de salário fixo, comissões ou de forma mista, detalharemos cada uma dessas formas de remuneração a seguir.

6 REMUNERAÇÃO POR SALÁRIOS FIXOS

A remuneração por **salário fixo**, garante um salário fixo ao vendedor independente do resultado de vendas obtidos. O salário fixo motiva o vendedor na realização do seu trabalho fora das vendas, ou seja, em suas funções operacionais, como contagem de estoque, preenchimento de pedidos, emissão de relatórios e pesquisa de campo (HILLMANN, 2013).

Com o salário fixo, é possível ajustar as diferenças territoriais, como a compensação de um vendedor que atua em uma área na qual a venda pode apresentar maiores dificuldades. Outro ponto positivo do salário fixo é a possibilidade de compensação por experiência ou pelo desempenho na função, podendo atribuir reajustes sempre que merecido ou necessário. Além desse ponto positivo, este meio de remuneração faz com o que o vendedor tenha maior segurança, pois o vendedor não depende somente do resultados das suas vendas para obter uma remuneração, e também acaba sendo mais fácil para a organização manter uma previsão orçamentária de gastos com o setor de vendas ao adotar esse tipo de remuneração (HILLMANN, 2013).

No entanto, Hillmann (2013), destaca alguns pontos negativos da remuneração por salário fixo. Uma delas é a falta de motivação dos vendedores para buscar um volume maior de vendas. Outro ponto, é um trabalho maior da gestão e supervisão de vendas para acompanhar a produtividade da equipe. Além desses pontos negativos, o custo da equipe de vendas pode ser muito elevado, isso quando o resultado em vendas não é alcançado, ou seja, este estilo de remuneração pode acarretar maior risco para a empresa, visto que as vendas podem sofrer uma baixa. No entanto, os salários dos vendedores devem ser mantidos, conforme determina a remuneração por salário fixo.

6.1 REMUNERAÇÃO POR COMISSÃO

Outra opção de remuneração dos vendedores pode ser somente por **comissão**, no qual a remuneração é variável e depende do desempenho do vendedor para alcançar a remuneração, por exemplo, um percentual com base na quantidade vendida no mês anterior (CHIAVENATO, 2014; LAS CASAS, 2015). Portanto, a comissão é uma forma de remunerar o vendedor de acordo com a quantidade vendida por ele, isso possibilita a motivação do vendedor pelo seu esforço (HILLMANN, 2013).

Dessa forma, quem mais vender, consequentemente, terá maior remuneração. Essa forma de remuneração incentiva a venda de determinados produtos, aumentando o percentual pago. Como exemplo Hillmann (2013), nos traz o cenário de um vendedor de azulejo e pisos cerâmicos. O vendedor desses produtos pode ganhar a comissão de 1% na venda da linha de produtos em geral. No entanto, em uma linha de azulejos mais sofisticada o vendedor poderá ganhar 2% de comissão.

Esta forma de remuneração é indicada quando o vendedor trabalha predominantemente com vendas, ou seja, sem que tenha a necessidade de realizar outras atividades inerentes a sua função. Dessa forma, a comissão pode ser utilizada como uma forma agressiva de vendas, também apresenta vantagens quando a empresa não tem necessidade ou não pode obter um grande controle da sua equipe de vendas. Isso pode acontecer quando a empresa contrata representantes sem vínculo empregatício, ou seja, profissionais de vendas que prestarão serviço para a empresa (HILLMANN, 2013).

Já como desvantagem deste estilo de remuneração, podemos destacar o baixo nível de controle das atividades da equipe. Segundo Hillmann (2013, p. 58) “a cobertura do território passa a gerar dúvidas à medida que a empresa possua pequenos clientes, os quais podem ser ignorados pelos vendedores, considerada a menor comissão decorrente do pequeno volume de compras que fazem”.

Se a remuneração por salário fixo passa uma sensação de segurança para o vendedor, a comissão traz uma instabilidade financeira. Isso acontece devido ao alto nível de imprevisibilidade de vendas (HILLMANN, 2013). Além disso, com a falta de controle dos clientes também pode ser um ponto negativo para a empresa, já que os vendedores muitas vezes mantêm um relacionamento mais estreito com seus clientes do que a empresa. Talvez este seja um dos maiores desafios do setor de marketing e da área comercial da empresa.

6.2 REMUNERAÇÃO DE FORMA MISTA

A remuneração pode acontecer ainda de **forma mista**, que combina dois ou mais critérios de remuneração. Essa combinação pode ser de salário mais comissão, salário mais abono, comissão mais abono, sistemas de pontos, ajuda de custo ou ainda salários indiretos (LAS CASAS, 2015).

A utilização desta forma de remuneração é indicada para as equipes que além de vender possuem tarefas que não estão relacionadas a vendas, por exemplo: os vendedores de aparelhos auditivos, que recebem um salário fixo mais uma comissão por vendas. De acordo com Hillmann (2013, p. 58), “eles precisam conhecer muito sobre acústica, sobre técnica de aparelho auditivos, programação por computador e psicologia para vender os aparelhos auditivos”. Nesse caso, não adianta dar somente garantia e segurança ao vendedor, e sim um incentivo pelas vendas.

O percentual pago pela comissão pode variar muito de empresa para empresa. Uma das vantagens deste tipo de remuneração se destaca pela questão de o vendedor ter a segurança financeira e por outro lado ter um item motivacional para realizar as vendas. Já como desvantagens podemos apontar a complexidade de administração desta forma de remuneração (HILLMANN, 2013).

O plano de remuneração, seja ele de salário fixo, variável ou misto, deve estar claro e disponível para todos tomarem conhecimento. Assim, é possível trabalhar com a equipe sempre motivada e disposta a alcançar os objetivos propostos pela empresa. O foco deste plano é uma remuneração justa e sustentável para todos, tanto para a equipe de vendas quanto para a empresa.

A seguir, para todos os planos de remuneração, é feito um teste, para ver se atende às necessidades da empresa e da equipe de vendas. Vale ressaltar que o plano de remuneração deve ser flexível para ser alterado caso haja necessidade. Por fim, temos os critérios de controle do plano, que buscam avaliar a eficácia do plano e acompanhar os resultados obtidos com a implantação do plano (LAS CASAS, 2015).

6.3 AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Todos nós em algum momento da vida somos avaliados, e com a equipe de vendas não é diferente. Como nos apresenta Chiavenato (2014), o objetivo da avaliação é saber se a equipe está funcionando dentro do que foi proposto, e se os colaboradores e vendedores necessitam de treinamento, retreinamentos, promoção, substitutos, ou simplesmente algumas orientações ou serem mais bem supervisionados.

Essa avaliação pode acontecer de duas formas, a primeira é objetivando localizar pontos fortes e fracos de cada vendedor. Dessa forma, é possível reconhecer os pontos fortes e positivos dos vendedores, valorizando o que cada um tem de melhor, ou identificar quais os pontos que eles apresentem maior dificuldade, auxiliando com treinamento e orientação para que esses pontos fracos sejam ajustados. A segunda forma na avaliação de desempenho do vendedor, corresponde ao reconhecimento por mérito do trabalho realizado por cada vendedor (CHIAVENATO, 2014).

Os critérios para avaliação de desempenho do vendedor podem ser: volume de vendas realizadas no período; cumprimento da cota de vendas; número de visitas realizadas; vendas realizadas por visitas e relação entre despesas e vendas (CHIAVENATO, 2014).

Além da avaliação quantitativa do desempenho do vendedor, é interessante notar que a avaliação qualitativa pode oferecer indicações e informações interessantes, como qual o tipo de produto mais adequado a cada vendedor, qual a equipe mais adequada e uma série de conclusões que ajudam no posicionamento adequado de cada vendedor (CHIAVENATO, 2014, p. 231).

A avaliação de desempenho da equipe de vendas auxilia no desenvolvimento individual de cada profissional, o que irá refletir no resultado da equipe como um todo. Esse acompanhamento da equipe de vendas tem como consequência ótimos resultados de vendas, satisfação e motivação da equipe como um todo (CHIAVENATO, 2014). Na Unidade 3, abordaremos com maiores detalhes como os gestores e supervisores podem fazer esse acompanhamento da equipe de vendas.

6.4 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

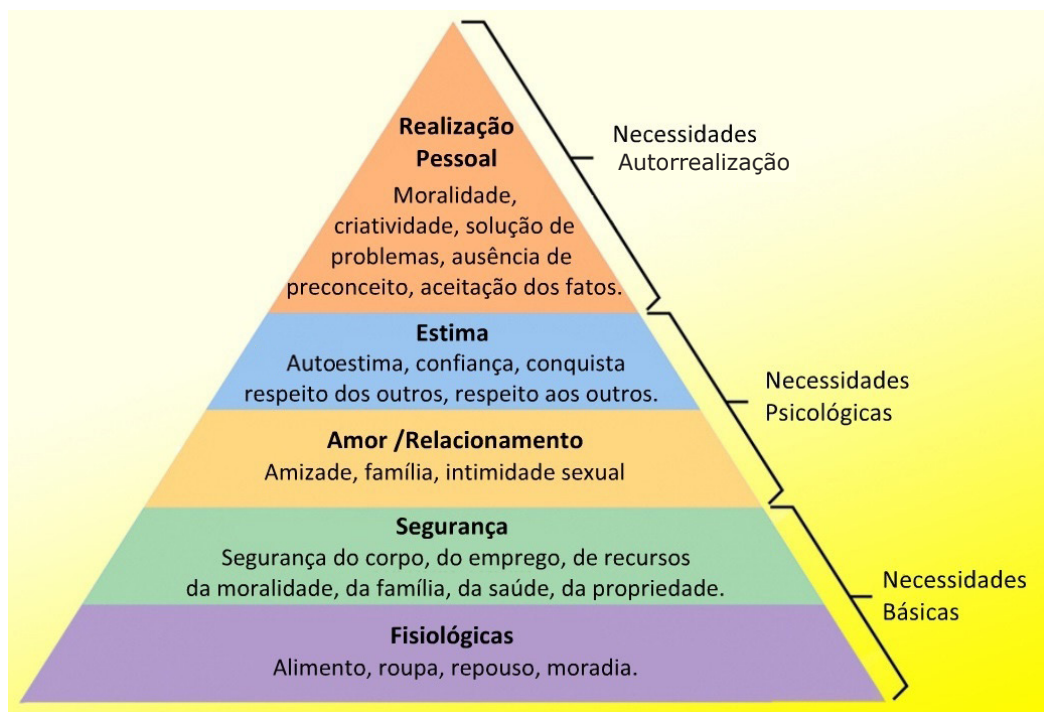
De acordo com Las Casas (2015, p. 156), “motivação em vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a investir em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviços pós-vendas e assim por diante”, ou seja, a motivação de um profissional se reflete no desempenho de suas funções.

Algo que está intimamente ligado à motivação, são as recompensas e remunerações, por isso a importância do desenvolvimento de um bom plano de remuneração, como citamos anteriormente. Quanto mais valorizado, reconhecido, treinado e preparado para explorar o mercado, maior será a chance desse profissional obter sucesso na realização da sua função (IZIDORO, 2016).

Existem algumas teorias específicas que tratam da motivação de formas diferenciadas como a Teoria das necessidades de Maslow, na qual destaca as necessidades fisiológicas, ou seja, necessidades básicas, de segurança, afetiva, de

auto estima e de auto realização. Essas necessidades, Maslow organiza em uma pirâmide, identificando quais são as necessidades de base e quais as necessidades que devem ser supridas na escalada da pirâmide. Na Figura 11, podemos verificar essa organização.

FIGURA 11 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



FONTE: <<https://www.gradusct.com.br/maslow/>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

Outras teorias que podemos citar que também são identificadas como teorias motivacionais são a Teoria dos fatores de higiene de Herzberg, a Teoria X e Y de McGregor e ainda a Teoria das expectativas na qual a motivação ocorre como um ciclo (CASTRO; NEVES, 2011). Na Teoria dos fatores de higiene, de acordo com Las Casas (2015, p. 126), “[...] todos os fatores que cercam o trabalho, incluindo remuneração, são simples fatores de higiene. Se houver poucos deles, haverá insatisfação, baixo moral e desempenho ruim”.

Já na Teoria X e Y de McGregor, Castro e Neves (2011) destacam que os estilos de liderança, no qual X seria o controlador e Y o motivador. Dessa forma, a motivação dos funcionários será um reflexo do estilo de gerência adotado, ou seja, o trabalho do líder com sua equipe tem reflexo direto na motivação de seus liderados.

Na teoria das expectativas, que seguem um ciclo, Castro e Neves (2011, p. 157) destacam que “a capacidade da pessoa, relacionada a sua motivação, definem o esforço, que determinarão o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação que levará a motivação e assim por diante”. Desta premissa, o autor destaca três fatores, a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa corresponde à crença de que determinado esforço levará a determinado desempenho. A instrumentalidade é a crença de que determinado desempenho levará a uma recompensa. E, por fim, a valência é a crença de que determinada recompensa levará a uma satisfação (LAS CASAS, 2015).

Trazendo esse cenário para o campo de vendas, o vendedor focará nas atividades das quais para ele trarão um melhor desempenho, para assim conseguir melhor recompensa e conseqüentemente uma significativa satisfação. Dessa forma, o gestor deve identificar em sua equipe quais atividades trará todos esses itens para seus vendedores (LAS CASAS, 2015). Assim, é possível manter a equipe motivada e será mais fácil obter um desempenho com resultados positivos para todos.



RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- Uma boa equipe de vendas apresenta em seu nível hierárquico um gestor de vendas, cargo mais alto do setor, com responsabilidade estratégica, um supervisor de vendas que faz a ligação do gestor de vendas com os vendedores e atua na esfera tática e, o vendedor que é a base operacional do setor de venda e coloca em prática tudo o que foi planejado pelos gestores e supervisores.
- O perfil do profissional de vendas está mudando, tão rapidamente quanto o mercado no qual ele atua, assim é preciso que ele seja extremamente flexível e que desenvolva características específicas para cada mercado de atuação.
- A organização da força de vendas é de responsabilidade do gestor de vendas, sendo uma tarefa desafiadora dentro da organização. Isso porque, a equipe de vendas se relaciona com todo o público externa e com o público interno da organização.
- A gestão do talento em vendas está em saber estruturar uma equipe de vendas desde o recrutamento e seleção dessa equipe até a elaboração do plano de remuneração, avaliação e motivação dela.



- 1 Vimos neste tópico de estudos, que a equipe de vendas é formada por três profissionais fundamentais, sendo eles: o vendedor, o supervisor de vendas e o gestor de vendas. Eles são responsáveis pelo andamento e formalização dos trabalhos na área comercial. Dada a importância desses profissionais, disserte sobre a função de cada um deles na equipe de vendas.

- 2 O objetivo principal de uma equipe de vendas é vender. No entanto, além de realizar as vendas, essas equipes devem atender outros objetivos propostos pelas organizações. Sendo assim, com relação aos demais objetivos que devem ser atendidos pela equipe de vendas, assinale a alternativa CORRETA.
 - a) () A equipe de vendas deve atingir a meta de vendas em um determinado período.
 - b) () A equipe deve fazer com que os concorrentes tenham o poder de vendas da empresa.
 - c) () A empresa deve se preocupar em atingir a meta de vendas sem se importar com a imagem da empresa.
 - d) () A equipe deve manter os clientes sem se preocupar com os novos clientes.

- 3 O vendedor é peça fundamental para uma equipe de vendas. Ele será o responsável por entrar em contato com os clientes e efetivar a vendas. Com o grau de importância desse profissional dentro da equipe de vendas, é preciso que ele apresente algumas características em seu perfil profissional. Sendo assim, quais características deve apresentar um potencial vendedor para atuar em sua área?

- 4 Para que os resultados de vendas sejam alcançados com sucesso, é preciso montar uma equipe de vendas que trabalhe de forma harmoniosa e coesa. Montar essa equipe vai desde o recrutamento e seleção dos integrantes até a avaliação e motivação da equipe. Nas empresas, existe um profissional responsável pela criação dessa equipe de vendas. Sendo assim, assinale a alternativa CORRETA que apresenta o profissional responsável por montar a força de vendas da empresa.
 - a) () Supervisor de vendas.
 - b) () Líder de vendas.
 - c) () Vendedor.
 - d) () Gerente de vendas.

5 Para formar uma equipe de vendas, após realizar o recrutamento dos candidatos, o gestor deve selecionar quem melhor se encaixa na vaga ofertada. Para fazer essa seleção, existem algumas técnicas que facilitam o processo, uma delas é a entrevista. Sendo assim, assinale a alternativa que contempla CORRETAMENTE os itens da técnica de entrevista.

- a) () É a seleção mais barata, verifica noções de conhecimentos gerais do candidato.
- b) () É um processo feito pelos psicólogos e simula uma situação do dia a dia de trabalho.
- c) () É neste momento que se conhece o candidato e o gerente comanda esse processo
- d) () É a hora de saber se o candidato conhece a função e pode ser realizada com mais de um candidato por vez.

GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES NO CAMPO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Para atuação no setor de vendas, é primordial que, além das habilidades de vendas, a equipe de vendas tenha conhecimento da empresa, do que ela está vendendo, conhecimento do mercado em que atua e conhecimento do perfil do cliente que atenderá. Com isso, a gestão de informação na área de vendas se torna peça estratégica para o sucesso do setor de vendas e da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), de nada adianta a empresa produzir o melhor produto do mercado ou oferecer o melhor serviço se essas informações não chegam até o cliente ou se o cliente não sabe como encontrar os produtos ofertados pela empresa. Muitas empresas focam em processos produtivos de última geração e subestimam o poder da comunicação e ações de propaganda para as vendas.

Para transformar tudo o que a empresa produz em lucro e retorno financeiro para ela, é preciso que as vendas aconteçam, e, para isso, é preciso transformar cada cliente potencial em cliente real e isso só é possível com o auxílio de uma boa comunicação. Quanto maior for a comunicação da empresa com seu cliente, maior será a interação da empresa com o mercado e a chance de alcance dos cliente reais e potenciais aumenta (CHIAVENATO, 2014).

Grande parte da comunicação, seja ela realizada em qualquer nível, envolve um grande volume de informações. O conceito central de informação traz consigo um processo de redução das incertezas, pois, a ideia de informação está vinculada à novidade e utilidade que envolve conhecimento disponível para uso imediato e que auxilia os clientes na redução de incertezas e facilita a tomada de decisão de compras. Nos dias de hoje, com o mercado cada vez mais complexo e competitivo a importância da disponibilidade de informações para os clientes é cada vez maior (CHIAVENATO, 2014).

Dada a importância da comunicação na área de vendas, este tópico é voltado para este tema, sendo dividido em alguns subtópicos como o papel das informações para a área de vendas, quais as técnicas mais adequadas para comunicação e quais as etapas e componentes do processo de comunicação. Estudaremos também a automação dos sistemas de vendas e como a tecnologia auxilia a área de vendas na comunicação direta e eficiente com seus clientes.

Ficou curioso? Vamos continuar nossos estudos?

2 INFORMAÇÕES PARA VENDAS

A comunicação no setor de vendas começa a partir do momento em que este setor nasce, e a parte mais importante da comunicação dentro das vendas é quando o vendedor entra em contato com o cliente. O vendedor, em contato com o cliente, leva mensagens personalizadas e individuais para cada cliente que atende. Da mesma forma que leva informações, ele também traz informações do mercado para dentro das empresas (CASTRO; NEVES, 2011).

Em contato com os clientes, os vendedores captam informações que vão desde opiniões dos clientes com relação aos produtos e serviços, que podem resultar em melhoria dos produtos, até uma série de reclamações que expressam o descontentamento do cliente, seja com a empresa, o produto ou até mesmo com o atendimento prestado. Além dessas informações, os consumidores podem ser fonte de informação a respeito dos concorrentes e tendências de mercado (CASTRO; NEVES, 2011).

Segundo Castro e Neves (2011, p. 130), “o processo de vendas pode ser entendido como sendo um processo de administração de informações sobre a empresa, clientes, produtos e concorrentes”. Um dos percalços enfrentados por todas as equipes de venda, é fazer com que as informações da empresa referente as vendas, sejam passadas aos clientes de forma clara e correta, assim como fazer com que as informações obtidas no mercado cheguem até a empresa sem que nenhuma parte da informação seja danificada (CASTRO; NEVES, 2011).

Esse processo de levar e trazer informações da empresa para o mercado e do mercado para a empresa pode ser afetado em função da distância entre vendedores e clientes da administração da empresa. Isso porque, o trabalho do vendedor é realizado na maior parte do tempo longe da empresa e em contato direto com o cliente. Este fato ainda se agrava quando falamos dos representantes de vendas, que passam a maioria do tempo em viagens de vendas e com pouco tempo para manter contato com a empresa (CASTRO; NEVES, 2011).

Dentre algumas das informações que o vendedor deve levar a seus clientes, as principais são as informações relacionadas aos produtos. Para isso, é preciso que o vendedor tenha conhecimento profundo do que está vendendo, quanto mais informações sobre o produto o vendedor tiver, maior será seu entusiasmo em vender e maior será a possibilidade de conseguir vender este produto (LAS CASAS, 2001).

Além de um vendedor motivado a cumprir sua atividade, quando possui as informações necessárias para comercializar o produto, ele terá segurança em vender, pois conhece profundamente o que está vendendo. Desta forma, ele estará habilitado para responder quaisquer dúvidas dos seus clientes e quaisquer objeções que poderão acontecer no momento da venda (LAS CASAS, 2001).

Las Casas (2001, p. 45), destaca que “o conhecimento é importante para o vendedor moderno, que vende soluções e benefícios, não apenas produtos, e com isso tem condições de satisfazer aos desejos e às necessidades de seus clientes”. Dentre as informações que o vendedor precisa ter sobre seu produto, Las Casas (2001) destaca algumas que podem ser conferidas no quadro 5.

QUADRO 5 – INFORMAÇÕES DOS PRODUTOS PARA VENDAS

Informações Gerais	Produtos Físicos
Origem e história. Pesquisa e desenvolvimento. Principais melhorias. Identificação. Marca nominal, registrada. Posição competitiva. Disponibilidade de oferta. Produtos relacionados.	Tamanhos e pesos. Cores, modelos e desenhos. Natureza, fonte de custo dos materiais. Especificações. Embalagens. Método de manufatura. Controle de qualidade. Preços, descontos e prazos. Lucros.
Produção em Operação	Serviços
Uso e aplicações. Benefícios. Potencial de desempenho. Limitações. Operações e serviços. Custo de operação e manutenção. Custo de reposição.	Créditos. Despacho e entrega. Instalação. Instrução para uso. Manutenção. Apoio.

FONTE: Adaptado de Las Casas (2001, p. 45)

O quadro anterior apresenta apenas algumas informações básicas das quais o vendedor deve ter conhecimento no momento em que entra em contato com o cliente. A deficiência de informações básicas por parte do vendedor pode afetar as vendas e conseqüentemente as metas do vendedor, da equipe de vendas e da empresa.

Segundo Las Casas (2001), não existe um método único pelo qual o vendedor possa deter o conhecimento necessário, isso dependerá do comprometimento de cada vendedor, do mercado em que atua e do tipo de cliente que ele atende. Além de todas essas informações, o vendedor também precisa conhecer o preço do produto e como ele pode negociar com seu cliente.

Conhecer o produto é fundamental para o sucesso das vendas, mas é preciso também, ter conhecimento do mercado. Las Casas (2001, p. 46) destaca que “conhecer o mercado é, obviamente, necessário para o vendedor profissional”. É preciso que o vendedor esteja atento ao mercado e principalmente aos concorrentes, pois o vendedor pode ser peça chave na obtenção de informação do mercado. A concorrência lança um novo produto, uma nova forma de atender o

cliente, e o vendedor precisa estar atento em como ele pode criar estratégias, junto a sua equipe para atender e manter seus clientes. Dessa forma, o conhecimento de mercado acaba por se tornar um complemento necessário de informações para qualquer vendedor (LAS CASAS, 2001).

3 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *comune*, que significa compartilhamento de algo em comum. O ato de comunicar significa transmitir algo para alguém, é fazer com que as informações cheguem até as outras pessoas. A comunicação é entendida como a base fundamental das relações humanas e da vida em sociedade, sem a comunicação não é possível estabelecer relacionamentos interpessoais (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 181), “grande parte da atividade da GV (gestão de vendas) é dedicada a comunicação com o mercado e com a clientela. A comunicação proporciona informação.” É por meio da comunicação que a empresa apresenta para o mercado os produtos que ela oferece e que podem suprir a necessidade e desejo dos consumidores, ou seja, a função principal da comunicação é informar e persuadir; é proporcionar ao cliente conhecimento (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 181-182), a comunicação apresenta um sistema integrado formado por algumas etapas que podemos verificar no quadro 6.

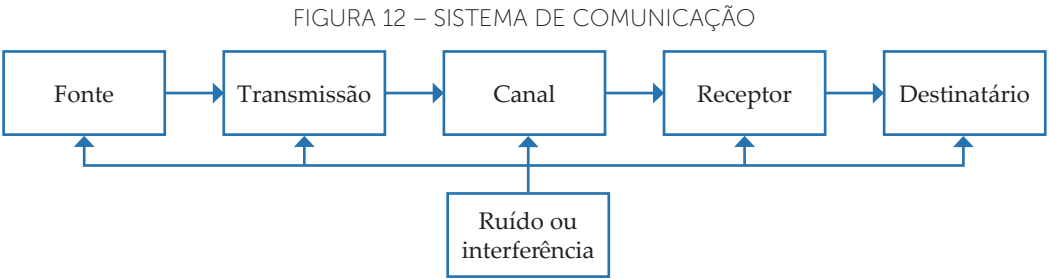
QUADRO 6 – ETAPAS DA COMUNICAÇÃO

Etapa	Descrição
Fonte	Pessoa, coisa ou processo que permite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema. É o emissor da mensagem.
Transmissor	Processo ou equipamento que opera a mensagem. Transmitindo-a da fonte até o canal. O transmissor codifica a mensagem fornecida pela fonte para poder transmiti-la. É o caso dos impulsos sonoros (voz humana da fonte) que são transformados e codificados em impulsos elétricos pelo telefone (transmissor) para serem transmitidos para outro telefone (receptor) distante. Em princípio todo transmissor é um codificador de mensagens.
Canal	Equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor no sistema de comunicação. Em telefonia o canal é o circuito de fios condutores da mensagem de um telefone para outro. Em rádio transmissão, é o espaço livre do qual a mensagem se difunde, a partir de uma antena transmissora para uma antena receptora.

Receptor	Processo ou equipamento que recebe a mensagem do canal. O receptor decodifica a mensagem para colocá-la à disposição do destinatário. É o caso dos impulsos elétricos (canal telefônico) que são transformados e decodificados em impulsos sonoros pelo telefone (receptor), para serem interpretados pelo destinatário (pessoa que está ouvindo o telefone receptor). Em princípio todo receptor é um decodificador de mensagem
Destinatário	Pessoa, coisa ou processo a que é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação
Ruído	Perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprevisível a mensagem transmitida. [...] Em um sistema de comunicação toda fonte de erro ou distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz a erro é uma informação que contém ruído

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 181-182)

Para compreendermos melhor do que se trata este sistema de comunicação, podemos observar seu funcionamento na Figura 12.



FONTE: Chiavenato (2014, p. 183)

Por se tratar de um sistema, qualquer etapa que apresentar algum tipo de limitação, pode reduzir a eficiência do sistema como um todo. O desejável é que todo o processo funcione de forma adequada e com o mínimo de ruído possível (CHIAVENATO, 2014).

Em se tratando das técnicas de comunicação relacionadas às vendas, podemos destacar alguns meios principais que as empresas utilizam para se relacionar com seus clientes, como a propaganda a promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca e vendas pessoais (KOTLER; KELLER, 2012).

A **propaganda** está relacionada com qualquer forma paga, na qual a empresa apresenta suas ideias, produtos ou serviços por meio de um anunciante identificado. Esse anunciante pode estar em formato de mídia impressa (jornais, revistas), eletrônicas (rádio, televisão), em rede (telefone, cabo satélite ou *wireless*) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes) (KOTLER; KELLER, 2012).

Já a **promoção de vendas** é composta por uma variedade de incentivos de curta duração, que tem por objetivo estimular a experimentação ou compra do bem ou serviço que a empresa está oferecendo. Essas ações incluem promoção de consumo (amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (bonificação de propaganda e exposição) e promoções corporativas e de força de vendas (concursos para representantes de vendas) (KOTLER; KELLER, 2012).

Quando falamos de **eventos e experiências**, estas técnicas estão relacionadas a atividades e programas realizados por uma empresa com o objetivo de oferecer aos clientes experiências e interações, que estejam associadas a marca. Essas atividades podem estar relacionadas a esportes, artes, entretenimento, eventos associados a uma causa social bem como atividades que sejam menos formais (KOTLER; KELLER, 2012).

Outra forma das empresas estabelecerem comunicação com o mercado e com seus clientes, pode ser por meio de **relações públicas e publicidade**. Estas técnicas remetem de uma variedade de propagandas, que podem ser com foco interno, para funcionários ou com foco externo, para os consumidores, para outras empresas ou até mesmo para o governo. O objetivo é proteger a imagem da empresa ou comunicação dos produtos (KOTLER; KELLER, 2012).

Além das técnicas de comunicação anteriores, Kotler e Keller (2012) apresentam o **marketing direto**, que é feito por meio dos correios, telefone, fax, e-mail ou internet, com o objetivo de estabelecer comunicação direta com os clientes; o **marketing interativo**, que envolve atividades de comunicação on-line com o objetivo de envolver clientes atuais ou potenciais, melhorando a imagem da empresa e gerando a venda dos produtos; e, ainda, o **marketing boca a boca**, que é caracterizado pela comunicação verbal ou escrita, realizada de uma pessoa para outra, evidenciando as experiências que tiveram com os produtos, sejam essas experiências boas ou ruins.

Por fim, não podemos esquecer que a **venda pessoal** também é uma forma de comunicação da empresa com o mercado e seus clientes. A venda pessoal trata de um contato direto como cliente, ou seja, é uma interação pessoal, composta por um ou mais compradores em potencial objetivando apresentar os produtos, responder a dúvidas e potencializar as vendas (KOTLER; KELLER, 2012).

No quadro 7, Kotler e Keller (2012, p. 519) destacam algumas plataformas comuns que as empresas utilizam em cada uma dessas técnicas de vendas que verificamos até agora.

QUADRO 7 – PLATAFORMAS PARA AS TÉCNICAS E COMUNICAÇÃO

Promoção	Propaganda de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
• Anúncios impressos e eletrônicos. • Embalagem /espaço externos. • Embalagem/ encarte. • Cinema. • Folhetos e manuais. • Cartazes e panfletos. • Diretórios. • Reimpressão de anúncios. • Painéis. • Placas de sinalização de pontos de vendas. • DVDs.	• Concursos, jogos, sorteios, loterias. • Prêmios e presentes. • Amostras. • Feiras comerciais. • Exposições. • Demonstrações. • Cupons de desconto. • Financiamento a juros baixos. • Bonificação de troca. • Programa de continuidade. • <i>Merchandising</i> editorial (<i>tiems</i>)	• Esportes. • Entretenimento. • Festival. • Artes. • Causas. • Visitas a fábricas. • Museu de empresas. • Atividades ao ar livre.	• Kit de imprensa. • Discursos. • Seminários. • Relatórios anuais. • Doações de caridade. • Publicações. • Relações com a comunidade. • <i>Lobby</i>. • Mídia de identidade. • Revista corporativa.	• Catálogos. • Mala direta. • Telemarketing. • Compras eletrônicas. • Televendas. • Fax. • E-mail. • Correio de voz. • Blogs corporativos. • Sites	• Interssoal. • Salas de bate-papo virtual (chat). • Blogs	• Apresentações de vendas. • Reuniões de venda. • Programas de incentivo. • Amostras. • Feiras comerciais.

FONTE: Kotler e Keller (2012, p. 519)

No quadro é possível identificar diversas formas de comunicação, no entanto a comunicação da empresa com o mercado vai muito além do que simplesmente a aplicação dessas técnicas. O estilo, o preço, a cor do produto, seu formato, embalagem, o comportamento e o modo de vestir do vendedor, a decoração da loja, a identidade visual da empresa, tudo isso é capaz de comunicar algo para o cliente. Todo contato que o cliente faz com a empresa e com a marca, transmitem informações que podem fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente com relação a empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

As atividades de comunicação, que geralmente são de responsabilidade do setor de marketing da empresa, têm como foco principal auxiliar as vendas. O reflexo de uma boa comunicação é a impulsão nas vendas, criando conscientização da marca da empresa, imprimindo a marca da empresa na memória do cliente, despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca além de fortalecer e fidelizar os clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

4 AUTOMAÇÃO DO SISTEMA DE VENDAS

Como vimos até aqui, a comunicação entre o departamento de vendas e o mercado é essencial para o sucesso das vendas. As informações captadas do mercado podem oferecer oportunidades e vantagens competitivas para as empresas, dessa forma, **é preciso que a empresa consiga administrar essas informações para que possam ser aplicadas e utilizadas da melhor forma possível**. Uma das ferramentas que está disponível para o gerenciamento dessas informações são os sistemas direcionados para o gerenciamento das informações da área comercial.

Em se tratando desses sistemas de gestão da área comercial podemos mencionar o CRM (*costumer relationship management*) ou **gestão do relacionamento com o cliente**. Trata-se da gestão minuciosa das informações detalhadas de todos os clientes da organização, identificando principalmente as formas de contatos com esses clientes para maximizar sua fidelidade (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012, p. 142) reforçam ainda que “graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real”. Tendo as informações completas sobre seus clientes, a empresa pode customizar seus produtos, programas e mensagens de mídia, trazendo neste processo entrega de valor para o cliente, o que consequentemente aumentará a lucratividade da empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Com a obtenção de sistemas direcionados a gestão de vendas, é possível realizar ações de marketing de forma personalizada, evitando as práticas de massificação, uma vez que os clientes de hoje exigem das empresas atendimento e

produtos que atendam as suas necessidades. Realizar essas ações personalizadas, faz com que as marcas e consequentemente as empresas acabem se tornando um fator de alta relevância para os consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

Um exemplo dos efeitos positivos dos sistemas de gerenciamento de informação na área de vendas apresentado por Kotler e Keller (2012), é da Dell, que não poderia oferecer o serviço de personalização dos computadores a seus clientes sem os avanços tecnológicos nesta área. Geralmente as empresas utilizam sites, e-mails, *call centers*, banco de dados e software para gerenciar essas informações e manter contato permanente com seus clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

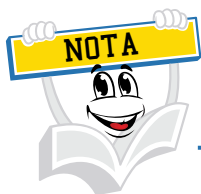
Junto à gestão de relacionamento com os clientes, as empresas devem utilizar um banco de dados de clientes. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 150), “**um banco de dados de cliente** (grifo dos autores) é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais, atualizado, acessível e prático, para fins de geração e qualificação de leads (lista de contato de clientes potenciais), vendas de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes”.

Geralmente, a responsabilidade de construção dessa base de dados com informações dos clientes é de responsabilidade do marketing, junto ao setor de vendas que traz as informações do mercado para a empresa. De acordo com Kotler e Keller (2012), um banco de dados ideal de clientes deve conter informações sobre:

- As compras anteriores dos clientes.
- Dados demográficos (idade, renda, membro da família, datas de aniversário).
- Dados psicográficos (atividades, interesses, opiniões).
- Dados sobre mídias (preferência de mídia).

Em se tratando dos clientes do relacionamento B2B (*bussines to bussines*), que consiste no comércio entre empresas, o ideal de informações seria o histórico de compra desses clientes, como volume, preço e lucros anteriores; nomes dos integrantes da equipe de compras (hobbies, idade e data de aniversário), status do contrato atual, estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente, quais são os fornecedores concorrentes, levantamento dos pontos fortes e fracos da concorrência e política de compras (KOTLER; KELLER, 2012).

Os dados sobre os clientes podem ser coletados por meio de todo e qualquer contato que o cliente faça com a empresa seja para comprar, para solicitar um serviço ou por qualquer outro motivo que faça com que o cliente entre em contato com a empresa. Esses dados são coletados por uma central de contato da empresa em forma de *data warehouse*, no qual fica disponível para que o setor de marketing tenha acesso a todas as informações relacionadas ao cliente (KOTLER; KELLER, 2012).



Caro acadêmico, lembre-se: sempre que falamos em **B2B**, (*bussines to bussines*), estamos referenciando o comércio que acontece entre empresas. Por exemplo, compra de matéria prima de uma empresa de seu fornecedor, é um tipo de comércio B2B, uma empresa comprando produtos de outra.



Acadêmico, você sabe o que é data warehouse? É um método de armazenamento de dados em uma central única e organizada onde todos têm acesso às informações. Essas informações estão disponíveis para consulta a qualquer momento.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para o relacionamento empresa e cliente é o *data mining*, que utiliza técnicas estatísticas matemáticas mais sofisticadas como análise de agrupamentos, para gerenciar as informações de clientes. Essa ferramenta pode ser indicada quando se tem uma grande quantidade de clientes, conseguindo organizar os clientes por grupos para oferecer um atendimento personalizado (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) destacam que de modo geral as empresas utilizam seu banco de dados para as seguintes situações:

- Para identificar clientes potenciais.
- Para decidir que clientes devem receber uma oferta específica.
- Para intensificar e fidelizar os clientes.
- Para reativar as compras dos clientes.
- Para evitar erros sérios que envolvam os clientes.

A automação do sistema de vendas traz muitas vantagens para a organização como vimos até o momento. Ter um sistema que auxilie no gerenciamento da informação dos clientes faz com que a empresa consiga se organizar e enxergar melhor quem são e onde estão seus clientes atuais e potenciais clientes, além de saber o que esses clientes necessitam. No entanto, essa sistematização apresenta como desvantagem altos custos para aquisição e manutenção de todo esse sistema. O que a empresa deve priorizar é o retorno

que essa ferramenta apresenta para a empresa, que vai muito além do que ela custa. Para isso, é preciso que os dados incluídos no sistema sejam de qualidade e que sejam inseridos de forma correta, para que dessa forma o relacionamento empresa/cliente seja feito de forma efetiva (KOTLER; KELLER, 2012).

Deste modo, finalizamos nossos estudos da Unidade 2 da disciplina de Formação e Desenvolvimento de Equipes. Com os temas abordados nesta unidade, pudemos compreender melhor a importância do setor de vendas para as organizações e como esse setor deve ser gerenciado para que o lucro obtido pelas vendas seja potencializado. Agora que já ampliamos nosso conhecimento acerca de alguns assuntos fundamentais para nossa disciplina, convido você a dar continuidades em seus estudos com a unidade 3, que veremos logo mais. Vamos lá?

LEITURA COMPLEMENTAR**MARKETING E VENDAS: 5 DICAS PARA RESOLVER ESSE CASO DE AMOR E ÓDIO**

Daniel Hoe

Marketing e vendas, amor e ódio, água e óleo. Defina como quiser, mas uma coisa é unânime: esse é um dos relacionamentos mais turbulentos em toda empresa. Se você pudesse escolher uma profissão imaginária para ficar rico, minha dica seria “terapeuta de casal para vendas e marketing”. As áreas protagonizam um dos casos mais emblemáticos de relacionamento amor e ódio nos negócios. Para a turma de vendas, marketing gera “poucos leads” com “baixa qualidade”. E para a área de marketing, o pessoal de vendas “não faz follow-up nos leads” e não sabe o esforço necessário para “gerar um lead”.

O tema é tão quente que levou o papa do Marketing, Philip Kotler, a escrever sobre “O Fim da Guerra entre Vendas e Marketing”. Não precisa ser tão difícil! Eu comecei minha carreira em vendas e depois fui para marketing. Depois de anos na indústria e várias reuniões estilo “ultimate fighting”, destilei cinco coisas que as empresas devem fazer para melhorar o alinhamento de vendas e marketing.

1 QUAL É O SEU POTENCIAL CLIENTE IDEAL?

Esta é a fundação para começar o relacionamento da forma certa: se vendas e marketing concordarem em qual é o “prospect” ideal, tudo irá fluir melhor. Você não quer gastar dinheiro e tempo de marketing e vendas falando com as pessoas erradas. Definir o potencial cliente ideal é um baita exercício de estratégia corporativa e de alinhamento.

Importante: para fazer isso, você terá que colocar vendas e marketing em uma mesma sala (ou “octógono”). Existem três perguntas que devem ser respondidas na sessão de alinhamento:

1. Qual o perfil do nosso comprador ideal? Pense em cargo, responsabilidade, idade, prioridades (ex.: como esta pessoa é medida?).
2. Em qual tipo de empresa essa pessoa trabalha? Aqui pense em tamanho (Startup, PME, grande empresa) e segmento de indústria.
3. Qual o contexto de negócios desta empresa ou pessoa? Alguns exemplos: existe uma legislação afetando este segmento de mercado? Ou: a situação econômica está alterando os hábitos de consumo? O objetivo deste tópico é identificar eventos motivadores que mudem o padrão de compra de uma empresa ou consumidor.

Uma vez que o potencial cliente esteja definido, a área de marketing pode **identificar quais leads existentes se encaixam no perfil**, pesquisar fontes de leads novos alinhados ao prospect ideal e decidir quais as melhores táticas e a mensagem adequada para aumentar o conhecimento da sua empresa no público-alvo correto.

2 DEFINA QUANDO UM LEAD ESTÁ PRONTO PARA FOLLOW-UP

O time de vendas pede mais leads para conseguir bater a meta. Em resposta, a área de marketing “abre a torneira” e descarrega tudo o que têm. No entanto, a maior parte desses leads são contatos aleatórios que baixaram um e-Book ou participaram de um evento. Esses leads não estão prontos para a área de vendas. Eles vão gerar frustração e alimentar a percepção de que marketing gera leads de “baixa qualidade”. **Pesquisas da Salesforce indicam que 70% dos vendedores confirmam que não fazem follow-up em leads.**

O resultado final dessa etapa é acordar o perfil de um lead pronto para a área de vendas. Para isso, você precisará construir um funil de vendas — i.e., uma representação gráfica do seu processo de vendas com os diferentes estágios da jornada de um cliente: conhecimento, interesse, proposta, negociação, fechamento etc.

Estas são as perguntas a serem respondidas nesta sessão:

1. O que o comprador está fazendo em cada estágio (ex.: analisando a sua proposta) e qual comportamento mostra que ele/a foi para o próximo estágio (ex.: pediu desconto, portanto, está em negociação)?
2. Quais os comportamentos que, agregados, mostram que o potencial cliente está pronto para comprar?
3. Como estes leads (os que atendem aos critérios da pergunta 2) serão enviados para vendas?
4. Qual o processo para que um lead seja devolvido para marketing? Por exemplo, é comum que algumas empresas utilizem uma classificação de “Arquivado” ou “Futuro Interesse”. Desta forma, você pode continuar cultivando estes leads (ou *lead nurturing*) até que estejam prontos.

Note que, aqui nesta etapa, as coisas ficam mais fáceis se você tiver algum sistema de automação de marketing para automatizar as tarefas de envio de leads para vendas, classificação e “cultivo” de leads.

3 PENSE EM AUTOMAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO

Sim, um componente fundamental no alinhamento entre marketing e vendas está relacionado à tecnologia. A razão é simples:

Grande parte da tensão entre as áreas está em percepções. Vendas acha que recebe poucos leads. Marketing acha que os leads são ótimos.

É preciso substituir percepções por dados. Quantos leads são gerados por mês? Qual a taxa de conversão? Quanto tempo (horas ou dias) um vendedor leva para fazer o acompanhamento de um lead? Qual a anatomia do funil de vendas da empresa? Qual a porcentagem de vendas gerada por leads de marketing?

Essas perguntas são respondidas por sistemas de automação de força de vendas e marketing. Aliás, vendas e marketing são os dois pilares centrais de um CRM, o terceiro pilar é atendimento ao cliente. Para alinhar as áreas, é preciso ter dados oriundos destes sistemas. Mais ainda, é preciso conectar e alinhar os sistemas de vendas e marketing.

E, mais importante, o cliente desfrutará de uma experiência mais consistente, bem-informada e integrada com a sua empresa.

4 AS MÉTRICAS QUE IMPORTAM

Como você sabe que o alinhamento está acontecendo? É necessário criar uma forma de verificar que a nova relação está rendendo frutos. E isso significa acompanhar um conjunto de indicadores de forma consistente. Que tipo de coisas deveria ser rastreadas? Isso depende de empresa para empresa – por exemplo, sua abordagem de vendas é transacional ou consultiva – e da duração do seu ciclo de vendas.

Vou listar aqui algumas métricas consagradas que ajudam a informar sobre a saúde do seu processo comercial:

1. % de leads qualificados de marketing: o acrônimo que o mercado usa é MQL, de marketing *qualified lead*, que são convertidos em leads aceitados por vendas ou SQLs, *sales qualified leads*.
2. % de MQLs convertidos em oportunidades. Aqui você quer saber a contribuição de marketing para o pipeline de oportunidades.
3. % de receita originada por leads de marketing. Esta é uma métrica essencial para demonstrar a contribuição de marketing para o negócio.
4. Quantidade de leads que são devolvidos para a fila de automação de marketing. Esta métrica ajuda a informar sobre o perfil dos leads que são convertidos e quais são declinados.
5. Duração do ciclo de vendas — para que vendas e marketing trabalhem juntos em estratégias de redução do ciclo.
6. Quais campanhas geram os melhores leads — use o seu funil e as taxas de conversão para determinar as campanhas com melhor retorno sobre investimento.
7. Quais são os pontos de bloqueio no seu funil de vendas — por exemplo, você perde leads em algum estágio específico?

Todas estas métricas devem ser monitoradas de forma transparente servindo como indicadores de performance e como base das sessões de alinhamento entre marketing e vendas.

5 CONTINUE PRATICANDO

Os seus processos de vendas e marketing devem acompanhar a dinâmica do mercado. Lembre-se do “terapeuta de casal”. As estratégias ou passos elencados aqui não são exercícios que você faz apenas uma vez. Na verdade, são a base para um relacionamento contínuo que deve ser constantemente revisitado e avaliado.

Não torne a tarefa mais difícil do que ela deve ser. Invista nesses cinco passos e turbine a sua máquina de vendas.

FONTE: ENDEAVOR. **Marketing e vendas**: 5 dicas para resolver esse caso de amor e ódio. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/marketing-vendas-amor-odio/>. Acesso em: 3 jun. 2020.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- É essencial que o vendedor tenha conhecimento do produto que está vendendo, bem como conhecimento do seu cliente e qual empresa que ele representa.
- O vendedor precisa saber quais são as informações gerais dos produtos, identificações físicas dos produtos, quais serviços ofertados e também informações sobre os produtos em operação.
- A comunicação é composta por elementos como fonte, transmissão, canal, recepção, destinatário e ruído.
- A comunicação empresa mercado e mercado empresa é essencial para que a organização consiga manter contato com o cliente e ofereça o que ele necessita.
- A automação do sistema de vendas pode oferecer inúmeras vantagens para a organização quando bem aplicado, trazendo muito mais retorno a empresa do que despesa.



Ficou alguma dúvida? Construímos uma trilha de aprendizagem pensando em facilitar sua compreensão. Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.





1 A informação na área de vendas é algo estratégico e fundamental no relacionamento do vendedor com seu cliente. O vendedor precisa conhecer profundamente o que está vendendo. Dessa forma, existem algumas informações essenciais elencadas por Las Casas (2015). Diante dessas informações, assinale a alternativa INCORRETA sobre os dados necessários para o vendedor:

FONTE: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2015.

- a) () Informações gerais são informações dos produtos que a empresa ainda mantém em desenvolvimento e que não foram colocadas no mercado.
- b) () Informações relacionadas a produtos físicos são informações sobre o tamanho, modelo, preço e qualidade do produto.
- c) () Informações dos serviços estão relacionadas à origem e à história daquele produto para a empresa e para o mercado.
- d) () Informações de serviços são informações relacionadas a créditos, apoio e manutenção dos produtos.

2 A comunicação é algo fundamental para nós seres humanos, desde os primórdios sentimos a necessidade de se comunicar e encontramos formas e ferramentas para isso. Na área de vendas a comunicação também é fundamental para o futuro do negócio. Dada a importância da comunicação, vimos em nossos estudos que este processo envolve alguns elementos, como o receptor. Com relação às características do receptor, assinale a alternativa CORRETA:

- a) () É responsável pela transmissão da mensagem aos demais.
- b) () É o equipamento pelo qual a mensagem é transmitida ao público alvo.
- c) () É a pessoa para qual a mensagem é destinada.
- d) () É o equipamento que recebe e decodifica a mensagem o emissor.

3 Com a evolução das tecnologias, vários setores das organizações se beneficiaram de alguma forma, tornando o trabalho mais eficiente e eficaz, e, com o setor de vendas, não poderia ser diferente. A automação dos sistemas de informação permitiu ao setor de vendas obter e armazenar muitas informações importantes sobre seus clientes. No entanto, existem algumas informações que formam um banco de dados de clientes ideal para a empresa. Diante disso, assinale a alternativa CORRETA que apresenta as informações que devem estar no banco de dados ideal de clientes.

- a) () Informações de compras anteriores, idade e data de aniversário.
- b) () Dados psicológicos como comportamento do consumidor na última compra.
- c) () Dados sobre mídias, quais músicas gosta de ouvir e preferencias de filmes e páginas da internet.
- d) () Dados demográficos como endereço onde foi sua última compra e preferências sobre locais de lazer.

PLANEJAMENTO E AÇÃO NA EQUIPE DE VENDAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir do estudo desta unidade, você deverá ser capaz de:

- apresentar a importância do planejamento em vendas;
- explicar os princípios para o planejamento em vendas;
- compreender como dimensionar a equipe de vendas;
- discutir o gerenciamento e ações estratégicas no campo de vendas.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No decorrer da unidade, você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – BASES CONCEITUAIS DE PLANEJAMENTO DE VENDAS

TÓPICO 2 – DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

TÓPICO 3 – AÇÕES ESTRATÉGICAS NO CAMPO DE VENDAS



Preparado para ampliar seus conhecimentos? Respire e vamos em frente! Procure um ambiente que facilite a concentração, assim absorverá melhor as informações.

BASES CONCEITUAIS DE PLANEJAMENTO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Para que se consiga gerenciar o processo de vendas, é preciso dar o primeiro passo: o planejamento. As empresas não vendem seus produtos ao acaso, sem um planejamento. Para isso, precisam planejar suas vendas e organizar sua estrutura interna para que as vendas possam ocorrer. Em seguida, vem a implementação dos planos por meio das operações de vendas, sendo que o processo termina com a avaliação do desempenho.

Dal Farra e Geber (2020) sugerem que o planejamento de vendas, quando realizado de forma sistemática e constante, tem grandes chances de ser um dos responsáveis pelo sucesso da empresa. Neste tópico, trataremos dos principais pontos do planejamento de venda. Preparado?

2 O PLANEJAMENTO DE VENDAS

Vamos começar entendendo o que é planejamento de vendas. Las Casas (2012, p. 71) explica que “planejamento significa decidir com antecipação o que deve ser feito e constitui-se na primeira etapa do processo administrativo”. O planejamento de vendas envolve o estabelecimento de metas e a decisão sobre quais estratégias e táticas usar para alcançá-las, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010).

O planejamento é de suma importância, pois com o planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias (LAS CASAS, 2012). O autor sugere também, que o planejamento contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Como já verificamos, o gerente de vendas é o responsável pelo planejamento do departamento de vendas. No entanto Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que, uma empresa, contudo, gerencia a sua força de vendas dentro do contexto de sua programação global de marketing. Assim, o planejamento da força de vendas depende do planejamento estratégico de marketing da empresa e, planejamento estratégico de marketing, por sua vez, depende do planejamento geral da empresa dia a dia. Assim, os gerentes de vendas precisam fazer seu planejamento com base no planejamento de marketing e no planejamento estratégico da organização.

Uma empresa precisa estabelecer estratégias e metas de marketing – a essência do plano de marketing – antes de fazer uma previsão de vendas. Estas, por sua vez, diferirão de acordo com a meta de marketing, que pode ser liquidar o estoque ou expandir a participação de mercado da empresa com uma publicidade agressiva ou alguma outra meta (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 367)

Las Casas (2012) explica que o planejamento na área de vendas consiste em, a partir dos objetivos empresariais, analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados. Las Casas (2012) sugere seis etapas para o planejamento, que são: 1) Compilação de dados; 2) Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento da empresa; 3) Formulação das suposições fundamentais; 4) Determinação dos objetivos e metas; 5) Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos e 6) Preparo de um cronograma dessas atividades. No Quadro 1, observamos cada uma das etapas.

QUADRO 1 – ETAPAS NO PLANEJAMENTO DE VENDAS

Etapa	Providência	Descrição
1	Compilação de dados	• sistema de informações.
2	Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa.	• pontos fortes e fracos da empresa; • ameaças e oportunidades no ambiente; • potencial de mercado; • potencial de vendas.
3	Formulação das suposições fundamentais.	• previsão de vendas; • orçamento.
4	Determinação dos objetivos e metas.	• objetivos; • metas.
5	Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos.	• a quem vender? • o que vender? • método de vendas;
6	Preparo de um cronograma destas atividades:	• contatos a serem feitos; • frequência de visita; • objetivos da visita; • cotas; • territórios; • rotas; • orçamento.

FONTE: Adaptado de Las Casas (2012)

Vamos verificar em detalhes, todas as etapas para ficar mais claro.

2.1 COMPILAÇÃO DE DADOS

Las Casas (2012) sugere que o planejamento comece com uma análise da situação ambiental e, para isso, é necessário que os dados sejam compilados e armazenados de forma que proporcionem fácil acesso aos planejadores. O autor sugere ainda que o gerente de vendas se preocupe com a coleta de dados, organizando-se para isso, pois, quando organizada, a coleta de dados é mais objetiva e traz informações mais úteis para o planejamento.

Chiavenato (2015) enfatiza que a informação é a matéria-prima para a análise ambiental, quanto mais informação houver a respeito de algo, menor será a incerteza a seu respeito. “A informação pode ser a matéria-prima básica para o sucesso das vendas. Quem tem informação tem poder e pode estar à frente. A falta de informação acarreta a ignorância sobre algo, o que leva à completa ausência de ação eficaz” (CHIAVENATO, 2015, p. 136).

2.2 PERCEPÇÃO E ESTUDOS DOS FATORES QUE PODEM REDUZIR A EFICIÊNCIA E O CRESCIMENTO DA EMPRESA

Nessa fase, Las Casas (2012) explica que é necessário comparar as informações da análise ambiental com os recursos da empresa, a fim de verificar as reais oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência. O autor detalha que os levantamentos são feitos por meio de estudos dos dados compilados nas etapas anteriores, em que se determinam pontos fortes e fracos na empresa, ameaças e oportunidades no meio ambiental. Para isso, é necessário que seja feito um levantamento do potencial de mercado e do potencial de vendas (LAS CASAS, 2012).

2.3 FORMULAÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

Os administradores devem trabalhar com suposições, baseadas em dados que possam fundamentá-las, diferenciando-as da simples adivinhação, explica Las Casas (2012). É a partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos e projeções de empresas especializadas que a empresa pode fazer a sua previsão de vendas e o orçamento (LAS CASAS, 2012).

2.4 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Após as coletas das informações e da análise do que poderá ocorrer no futuro, Las Casas (2012) sugere que se estabeleçam objetivos e metas.

Os objetivos formam a base do planejamento. Além disso, servem como instrumentos de controle, de vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. Como vimos, as vendas são estipuladas a partir dos objetivos mais gerais da empresa (LAS CASAS, 2012, p. 73).

2.5 DETERMINAÇÃO DAS ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

Nessa etapa, Las Casas (2012) recomenda que se deve buscar respostas para três perguntas: 1) a quem vender? 2) o que vender? e 3) qual o método de vendas mais apropriado? O autor sugere que para responder a primeira pergunta é necessário fazer segmentação de mercado, somente em certos casos a empresa deve considerar o mercado como um todo.



Os mercados não são homogêneos e uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. **Segmentação de mercado** é o processo de dividir o mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características e comportamentos similares. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. Assim, a empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender (KOTLER; KELLER, 2006).

A partir da segmentação do mercado e de um melhor entendimento do consumidor e suas necessidades, é possível então responder a segunda pergunta, o que vender? Las Casas (2012) indica que, desta forma os produtos mais adequados devem ser desenvolvidos para o segmento selecionado. Após a segmentação e a determinação dos produtos que serão vendidos, Las Casas (2012) aconselha a definir o método de vendas que será utilizado.

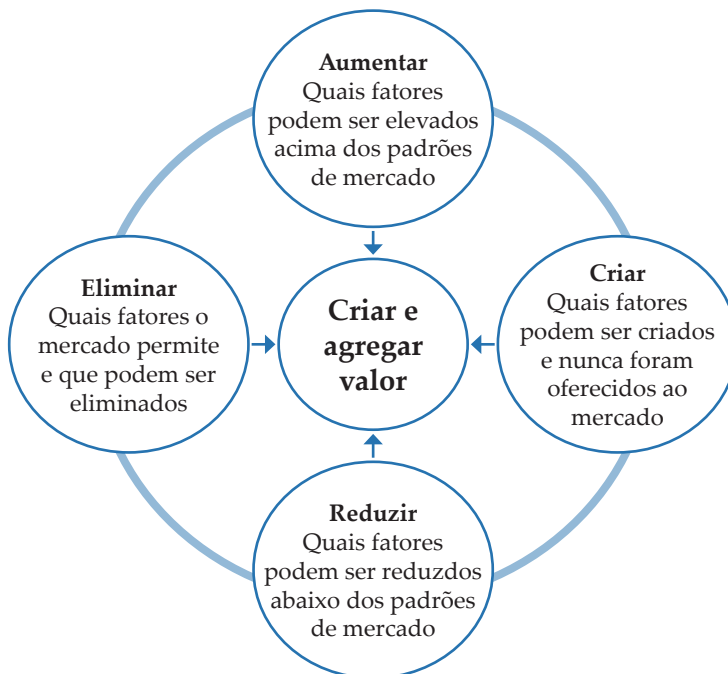
2.6 PREPARO DE UM CRONOGRAMA DESSAS ATIVIDADES

Na etapa final do planejamento, deve-se determinar os aspectos mais operacionais e quantificáveis para a execução do programa de vendas, explica Las Casas (2012). “Podem-se estabelecer cotas de vendas, frequência de visitas e objetivos de cada visita aos diferentes clientes” (LAS CASAS, 2012, p. 74).

Esse planejamento formal pode e deve ser aplicado também para empresas de médio e pequeno porte. Para Las Casas (2012), o ideal é que sempre haja planejamento formal. “Uma vez que, através de um plano bem elaborado, a empresa obtém maior alocação de recursos, maior eficiência e, conseqüentemente, redução de custos, além de ajudar a manter informados os executivos, facilitando a determinação de melhores oportunidades de negócios no mercado” (LAS CASAS, 2012, p. 77). O autor sugere que as pequenas empresas possam adaptar o planejamento. A coleta de informações pode ser terceirizada para outra empresa, que ofereça esses serviços especializados, por exemplo.

Chiavenato (2015) também enfatiza a importância do planejamento, pois permite definir metas e objetivos que poderão ser utilizados como indicadores ou métricas para avaliar o desempenho e os resultados alcançados pela equipe de vendas. Para o autor, o ciclo de planejamento pode indicar aspectos a serem eliminados, reduzidos, aumentados ou criados na empresa, o que ele chama de abordagem de quatro ações, que são pensadas para criar e agregar valor, como podemos verificar na Figura 1.

FIGURA 1 – ABORDAGEM DE QUATRO AÇÕES



FONTE: Chiavenato (2015, p. 143)

A abordagem de quatro ações tem como objetivo aprender com a experiência em campo e aumentar a curva do aprendizado, explica Chiavenato (2015). Assim, o importante é formalizar o planejamento, procurando escrever o plano de vendas, nosso próximo assunto.

3 PLANO DE VENDAS

O plano de vendas é o documento escrito que apresenta os principais tópicos do planejamento, é um documento operacional da empresa, assim servirá de apoio para todas as atividades do pessoal envolvido (LAS CASAS, 2012). Para elaboração do plano de vendas, o autor sugere que seja necessário que siga a seguinte lógica: potencial de mercado, potencial de vendas, previsão, orçamento, territórios, rotas e cotas. No próximo subtópico, trataremos do potencial de mercado, potencial de vendas, previsão de vendas e os demais itens para a elaboração do plano de vendas. Vamos lá?

3.1 POTENCIAL DE MERCADO

O primeiro passo é a determinação do **potencial de mercado**, para assim fixar o plano e objetivos da empresa (LAS CASAS, 2012). “Potencial de mercado é o total de vendas esperadas de dado produto ou serviço para a indústria inteira em um mercado específico durante determinado período” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 367). O potencial, portanto, é a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto (LAS CASAS, 2012). Para que seja efetiva a previsão de mercado deve incluir:

- O item que será comercializado (produto, ideia, pessoal ou local).
- Vendas para toda a indústria em moeda ou unidades de produto.
- Determinado período.
- Mercado específico delineado por regiões geográficas, por tipo de cliente, ou ambos.

Existem diversos métodos para estimar o potencial de mercado. Spiro, Rich e Stanton (2010) sugerem três técnicas fundamentais: a) derivação de fatores do mercado; b) levantamento de intenção de compradores; e c) mercados testes. Os autores explicam que esses métodos se baseiam em uma análise do cliente. Vamos, então, primeiro compreender o que é análise do cliente.

A **análise do cliente** ajudará a identificar quem usará o produto e quais as características desses usuários (SPIRO, RICH, STANTON, 2010). Os autores fazem uma importante observação, o potencial é baseado no indivíduo ou na empresa para qual o produto é planejado, assim, embora, muitas mulheres comprem camisetas para homem, o potencial de mercado para camisetas de homem é determinado pelo número de homens usuários, não pelo número de mulheres compradoras.

Primeiramente, é necessário identificar se os usuários são consumidores domésticos, industriais ou ambos. Se eles são consumidores domésticos (B2C), o profissional de vendas pode classificá-los demograficamente, ou seja, pela idade, gênero, estado civil, área de residência, renda, ocupação, religião e escolaridade. Além de usar as informações sobre o estilo de vida, como os tipos de exercício e lazer nos quais os usuários têm interesse, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010). No caso de empresa que vende para empresa (B2B), é necessário coletar informações sobre os tipos e quantidades dos produtos que os compradores potenciais fabricam e vendem para seus usuários finais. É importante também coletar os nomes e os cargos das pessoas que influenciam as decisões de compras, assim como as informações sobre os concorrentes da empresa (SPIRO, RICH, STANTON, 2010). A maioria das empresas compila essas informações por meio de contatos periódicos com seus clientes ou mediante o uso de pesquisa de marketing.

Para compreender o cliente, é necessário também entender o porquê de eles comprarem o produto e quais os hábitos de compra. Spiro, Rich e Stanton (2010) apontam que a maioria dos produtos é comprada para atender a alguma necessidade, assim, entendendo qual a necessidade é possível melhorar as estimativas potenciais do mercado da empresa, bem como a previsão de vendas. Agora que compreendemos a necessidade de analisarmos o cliente, vamos detalhar as técnicas para estimar o potencial de mercado.

3.1.1 Derivação de fator de mercado

Para que seja possível estimar o potencial de mercado de forma adequada é necessário esclarecer o que é o “fator de mercado”. “Fator de mercado é um item ou elemento em um mercado que (1) provoca a demanda por um produto ou serviço ou (2) está de outra maneira relacionado com aquela demanda” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 370). Um exemplo, é a taxa de natalidade anual, que demandará uma série de produtos, como carrinhos para bebês, assim a taxa de natalidade está relacionada ao número de carrinhos para bebês que uma fabricante pode vender.

Exemplo:

Vamos imaginar os seguintes números hipotéticos: o número estimado de nascimentos no Brasil no ano de 2020 é de 20.000, a porcentagem de pais que compram carrinhos para seus filhos é de 75%. Assim, podemos calcular que o potencial de mercado, nesse caso, é de: $20.000 \times 0,75 = 15.000$.

Utilizar a técnica de derivação de fator de mercado para determinar os potenciais de mercado tem diversas vantagens. Spiro, Rich e Stanton (2010) apontam que:

- a) a validade do método é alta, pois o método normalmente é fundamentado em algumas estatísticas válidas que têm relativamente poucos erros.
- b) é relativamente simples, exige pouca análise estatística, e praticamente não tem custo de uso.



O método fator de mercado, como qualquer outro método para estimar potenciais, pode ser usado como base para a previsão de vendas. Para isso, a empresa deve estimar qual a porção de seu potencial de vendas esperada para ser alcançada em dado período.

3.1.2 Levantamento de intenções dos compradores

O levantamento de intenções de compradores é uma técnica que, “consiste em contatar possíveis clientes e perguntar-lhes se eles comprariam, ou não, o produto ao preço solicitado” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 371). Las Casas (2012) também sugere perguntar aos compradores a quantidade que tencionam comprar no próximo ano, ou período em que se quer considerar. Esses levantamentos são feitos por meio de entrevistas pessoais com o cliente que usará o produto, conforme exemplo a seguir.

Exemplo:

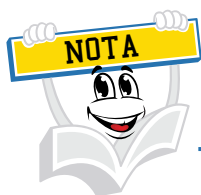
Imagine que uma empresa está pensando em comercializar carrinhos de bebê em madeira. Assim, a empresa poderia fazer um levantamento com gestantes e perguntar se elas têm interesse no produto ao preço sugerido para vendas e quanto achavam que o produto deveria custar. Imagine que, das entrevistadas, somente 4% comprariam o carrinho de madeira pelo preço sugerido. Assim, vamos voltar ao exemplo anterior:

O número estimado de nascimentos no Brasil no ano de 2020 é de 20.000, a porcentagem de pais de compram carrinhos para seus filhos é de 75%. Assim, podemos calcular que o potencial de mercado, nesse caso, é de: $20.000 \times 0,75 = 15.000$. Só que somente 4% estão dispostas a comprar o carrinho, assim, o levantamento indicou que o potencial de mercado seria de 600. O cálculo mostrou ao fabricante que o interesse do mercado pelo carrinho de madeira superava a meta de vendas de 100 unidades e, portanto, valia a pena aprofundar os estudos.

Spiro, Rich e Stanton (2010) apontam que a principal vantagem desse método é que está baseado nas informações obtidas diretamente das pessoas que, em último caso, comprarão ou não o produto ou serviço. No entanto, os autores também apontam que o custo e o tempo necessário para execução desse método são desvantagens, pois o custo é alto e requer tempo para a sua realização. Além disso, Las Casas (2012) e Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que é fácil para os entrevistados responderem que eles comprariam um determinado produto, mas o teste de fato é quando chega o momento da compra.

3.1.3 Testes de mercado

Os testes de mercado são outro método e, conforme explica Las Casas (2012), nesse método, o produto é comercializado em pequena escala e os dados são coletados com o objetivo de determinar o número de consumidores que comprará o produto. “Teste de mercado significa apresentar e comercializar um novo produto em um mercado que é semelhante aos outros mercados da empresa” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 372). Assim, ao invés de comercializar o produto em todo o mercado, a empresa escolhe determinada cidade, ou cidades, que tem um público semelhante ao seu e a demanda pelo produto no teste de mercado será usada para fazer a previsão de vendas e, outros mercados.



No Brasil, duas cidades frequentemente são utilizadas como teste de mercado: Curitiba, no Paraná e Campinas em São Paulo.

Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que, embora testar mercados consuma tempo e dinheiro de modo considerável, ele é provavelmente o método mais seguro para se estimar o potencial de vendas de determinados produtos. “A razão é que um teste de mercado, na verdade, exige que os compradores gastem seu próprio dinheiro. Os outros métodos discutidos exigem uma estimativa da participação de mercado que o produto alcançará. Normalmente, essas estimativas são meras adivinhações. O teste de mercado elimina essa adivinhação” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 372).

Assim, a vantagem de se usar a técnica de teste de mercado é que ela resulta diretamente em um potencial de vendas para os produtos em análise. Spiro, Rich e Stanton (2010) apontam como pontos negativos a necessidade de um grande esforço financeiro e de tempo antes de os resultados serem conhecidos.

Além disso, os autores fazem duas considerações importantes: produtos que exigem grande investimento em ativos fixos antes de serem lançados no mercado não podem ser avaliados por esse método. Da mesma forma, testes de mercado fornecem avaliações insuficientes de produtos que exigem tempo para ganhar aceitação ou apresentar baixa taxa de consumo. Assim, o teste de mercado é usado principalmente quando um número relativamente pequeno de unidades pode ser produzido a um custo mínimo.

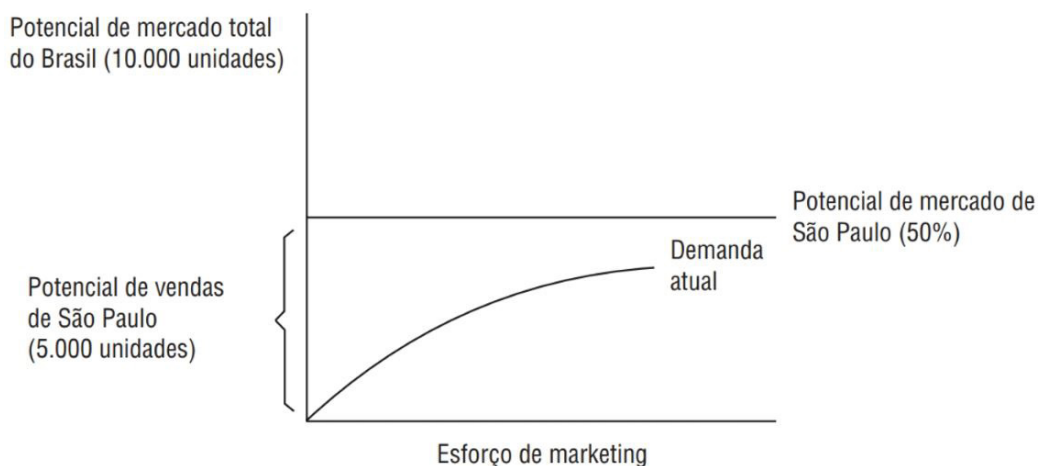
Enquanto o potencial de mercado traduz a capacidade máxima de absorção de mercado em determinado momento, o potencial de vendas consiste na expectativa de uma organização obter participação de determinado potencial de mercado (LAS CASAS, 2012). Vamos entender melhor sobre o potencial de vendas?

3.2 POTENCIAL DE VENDAS

O **potencial de vendas** “refere-se à participação máxima (ou porcentagem) de potencial de mercado que uma empresa individual pode racionalmente esperar atingir” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 368). Assim, o potencial de mercado é um conceito de indústria total ao passo que o potencial de vendas se refere a uma empresa individualmente. Desta forma o “potencial de mercado” é para suco natural e “potencial de vendas” é para o Suco X de determinada marca.

A capacidade de vendas da empresa e do mercado parte da análise da demanda total do mercado (LAS CASAS, 2012). Veja na Figura 2 essa relação entre potencial de mercado/demanda/potencial de vendas.

FIGURA 2 – POTENCIAL DE MERCADO/DEMANDA/POTENCIAL DE VENDAS



FONTE: Las Casas (2012, p. 81)

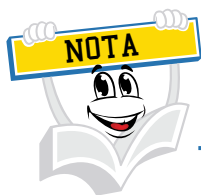
No exemplo ilustrado na figura anterior, Las Casas (2012) sugere que a capacidade máxima que o território nacional pode absorver de um produto representa 100%, e supõe que São Paulo corresponde a 50% desse total, assim, o potencial de mercado de São Paulo é de 50%. A partir dessas informações pode-se calcular o potencial de vendas. A capacidade de vendas da empresa e do mercado parte da análise da demanda total do mercado, explica o autor, assim, se supormos que a demanda estimada do produto seja 10.000 unidades, o potencial de vendas da empresa será 5.000 unidades em São Paulo, visto que representa 50% do mercado total.

Las Casas (2012) faz uma importante ressalva, a demanda é o resultado do esforço de marketing de todas as empresas. Salvo em alguns casos, encontra-se geralmente abaixo do nível de potencial, pois, se coincidisse, o mercado estaria saturado.

No caso de um monopólio, o potencial de mercado e o potencial de vendas são equivalentes, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010), no entanto, na maioria das indústrias existem muitas empresas concorrentes no mercado, assim, o potencial de mercado e o potencial de vendas serão diferentes. Após identificado o potencial de mercado e o potencial de vendas, precisamos identificar a previsão de vendas.

3.3 PREVISÃO DE VENDAS

A **previsão de vendas**, de acordo com Chiavenato (2015), representa a quantidade de produtos que a empresa pretende vender ou colocar no mercado durante o exercício. A previsão de vendas deve especificar, para cada produto da empresa, as vendas previstas ou esperadas para cada mês do exercício (CHIAVENATO, 2015). Assim, a previsão de vendas pode ser considerada uma estimativa ou expectativa de vendas.



Por que previsão e não planejamento de vendas? Veja a explicação de Chiavenato (2015) para a questão: como o futuro das vendas fica totalmente fora do controle da empresa – porque está nas mãos e na mente do consumidor –, fala-se mais de “previsão de vendas”. A diferença é que a previsão é mais subjetiva do que o planejamento. Planejar é programar com antecipação a perfeita execução de algo. Prever é estimar, com alguma margem de erro, os eventos futuros. Tanto o planejamento como a previsão são processos que abordam o futuro, só que o planejamento serve para determinar previamente o que deve ser feito, como e quando, enquanto a previsão serve para estimar ou imaginar aquilo que pode acontecer.

Spiro, Rich e Stanton (2010) observam que, à primeira vista, o potencial e a previsão de vendas da empresa podem parecer ser a mesma coisa, mas normalmente não é assim. “O potencial de vendas é o que seria alcançado em condições ideais. A previsão de vendas é basicamente menos do que o potencial de vendas por muitas razões diferentes” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 368). Alguns exemplos de razões sugeridas pelos autores são: as instalações de produção da empresa podem ser muito limitadas para permitir que ela alcance seu potencial total de vendas ou os recursos financeiros podem não ser adequados o bastante para permitir que ela realize o potencial total de vendas no período em curso.

A previsão de vendas **ajuda** as organizações a **planejarem suas atividades de produção e comercialização**, explica Chiavenato (2015). “Saber qual a quantidade semanal, mensal ou anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isso será vendido, é algo que depende da previsão de vendas” (CHIAVENATO, 2015, p. 144).

Assim, Las Casas (2012) sugere que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, recursos humanos, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa. “Uma previsão otimista pode determinar que o departamento de produção se prepare para comprar quantidades maiores de matéria-prima, fazer novas contratações, produzir mais, ao passo que uma previsão negativa pode determinar uma estratégia contrária” (LAS CASAS, 2012, p. 82).

No entanto, existem algumas dificuldades para realizar a previsão de vendas, Spiro, Rich e Stanton (2010) elencam as seguintes:

- Quando as vendas de um produto variam muito de um período para o outro, é difícil fazer previsões.
- Também é difícil fazer previsões para novos produtos, já que não se tem um histórico de suas vendas.

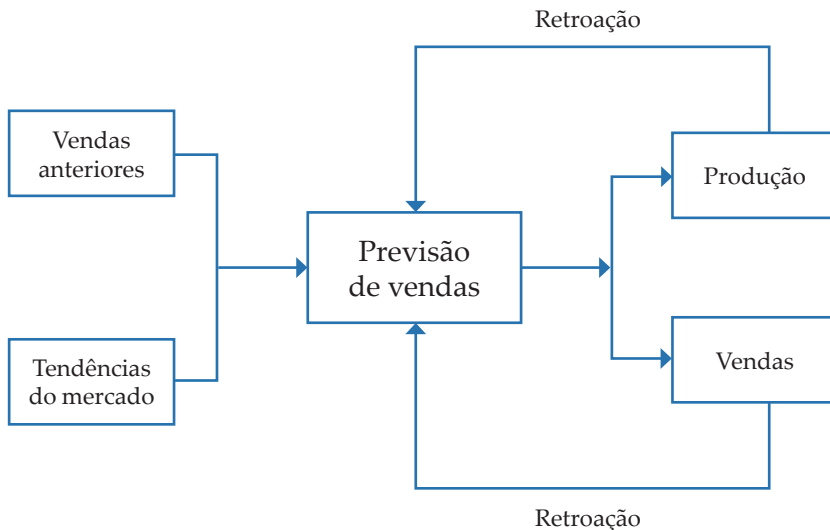
Assim, quando as vendas de um produto estão muito estáveis de um período para o outro, não é difícil fazer uma previsão para o período posterior, bem como desenvolver a previsão de vendas para um produto existente é menos difícil, já que existem dados históricos para servirem de guia (SPIRO, RICH, STANTON, 2010). Você deve estar se perguntando qual a frequência das previsões de vendas?

As previsões de vendas geralmente são feitas para períodos maiores que três meses (trimestre), seis meses (semestre) ou um ano. Spiro, Rich e Stanton (2010) sugerem que o período da previsão de vendas deve coincidir com o ano fiscal da empresa, já que como verificamos, ele é usado como uma base para planejar despesas da empresa. Entretanto, algumas empresas possuem ciclos operacionais consideravelmente mais curtos do que um ano e preferem fazer

a previsão segundo esse ciclo dia a dia. Um exemplo é o setor de moda que trabalha com as estações, as empresas produzem mercadorias para uma estação, as empresas de vestuário preocupam-se somente com a atividade da próxima estação, uma vez que adquirem mercadorias e mão de obra apenas para aquele período.

Agora, vamos ver quais os fatores de cálculo utilizados para a previsão de vendas? Chiavenato (2015) sugere que a previsão de vendas é estimada em função de quatro fatores básicos, vamos ver na Figura 3:

FIGURA 3 – FATORES QUE INFLUENCIAM A PREVISÃO DE VENDAS



FONTE: Chiavenato (2015, p. 147)

1. **Informações sobre as vendas passadas:** vendas efetuadas nos períodos anteriores. Chiavenato (2015) lembra que essas informações são tiradas dos registros e das estatísticas de vendas e formam a base da previsão de vendas. Se não houvesse alterações no mercado, elas serviriam para projetar as vendas futuras como decorrência das vendas passadas, como ocorre em mercados estáticos ou estáveis (CHIAVENATO, 2015). O autor indica que as vendas passadas refletem à própria experiência da empresa em relação ao seu mercado real.
2. **Informações sobre tendências do mercado:** são obtidas pela análise do mercado e, quando insuficientes, também pela pesquisa de mercado (CHIAVENATO, 2015). O autor sugere que essas informações servem para detectar tendências de crescimento, ou de diminuição das vendas ou o aparecimento de clientes ou concorrentes potenciais.

3. **Capacidade de produção da empresa:** capacidade que a empresa tem de produzir bens no período considerado na previsão de vendas, explica Chiavenato (2015). Se a previsão de vendas for menor do que a capacidade de produção da empresa, haverá capacidade ociosa e não aproveitada, explica o autor, mas, se for maior, existem três alternativas de solução:
- a) reduzir a previsão de vendas: até o nível determinado pela capacidade de produção, cortando a estimativa excedente;
 - b) aumentar a capacidade produtiva da empresa: até o nível de vendas previsto, por meio da aquisição de máquinas, instalações, pessoal etc;
 - c) comprar serviços de produção de outras empresas: transferindo para outros a produção que excede sua capacidade atual.
4. **Capacidade de vendas da empresa:** o que a empresa tem condições de vender e de distribuir. A capacidade de vendas depende da organização das vendas da empresa e do seu sistema de distribuição, aspectos que foram discutidos na unidade anterior.

Spiro, Rich e Stanton (2010) acrescentam outros fatores que influenciam a previsão de vendas: planos de marketing, condições dentro da indústria, condições do mercado e condições gerais dos negócios. Vamos ver com mais detalhes cada uma delas.

- **Plano de marketing:** qualquer mudança na estrutura de preço, canais de distribuição, planos promocionais, produtos ou outras políticas internas de marketing podem influenciar as futuras vendas dia a dia. Para os autores, deve-se estimar o grau quantitativo dessas influências. Por exemplo: quando a empresa precisa aumentar os preços, embora essa ação reduza o volume de unidades, o volume total de reais pode aumentar ou diminuir, dependendo da elasticidade do preço do produto. Se a empresa planejou alterar seus canais de distribuição ou seus gastos com publicidade, essas ações também influenciarão as vendas futuras dia a dia.
- **Condições dentro da indústria:** devemos lembrar que a empresa obtém seu volume de vendas do total de vendas da indústria. Assim, Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que qualquer mudança dentro da indústria produzirá impacto na empresa. Qualquer que seja o volume ganho pelos novos produtores em uma indústria, ele deverá vir das empresas existentes, dessa maneira, a previsão de vendas para essas empresas poderá ser revisada. Por exemplo, se um concorrente estiver planejando reprojeter a sua linha de produtos, a empresa deve considerar a possibilidade de que o concorrente possa obter uma participação maior do mercado durante o período seguinte.
- **Condições do mercado:** “se os fatores básicos de demanda estiverem em queda, as vendas futuras da empresa serão afetadas” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 376). A empresa deve estar ciente de qualquer mudança básica nas principais demandas para o produto da indústria. Uma análise das condições futuras do mercado é muito importante se a mencionada empresa vende para um número relativamente pequeno de indústrias dia a dia. É o que Chiavenato (2015) sugeriu como **informações sobre tendências do mercado**.

- **Condições gerais dos negócios:** Spiro, Rich e Stanton (2010) sugerem que o principal fator capaz de influenciar o desenvolvimento das vendas futuras é a situação geral da economia. Sugerindo ainda que, muitos métodos de previsão de vendas são, geralmente, simples reflexos da opinião geral de como a economia estará durante o próximo período.

A previsão pode ser feita por produto, por região e mercados ou por cliente, explica Las Casas (2012). Para isso, são utilizados métodos científicos ou não científicos (LAS CASAS, 2012). Os métodos científicos são bem mais sofisticados e, muitas vezes, necessitam de julgamento pessoal, por isso, Las Casas (2012) explica a razão de a maioria das empresas, principalmente as pequenas e médias, utilizarem de métodos não científicos.

Esses métodos podem ser divididos em três categorias, como explicam Spiro, Rich e Stanton (2010), conforme Figura 4.

FIGURA 4 – CATEGORIAS E MÉTODOS PARA ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS

Métodos de levantamento	Métodos matemáticos	Métodos operacionais
• Opinião executiva. • Composto da força de vendas. • Intenções dos compradores.	• Modelos da média móvel. • Modelos de aproximação exponencial. • Modelos de regressão.	• Testes de mercado. • Cálculos "obrigatórios". • Cálculos baseados na capacidade.

FONTE: Adaptada de Spiro, Rich e Stanton (2010)

O **método de intenções** dos compradores e **teste de mercado** seguem o mesmo padrão, que já verificamos, em “como calcular o potencial de mercado” (item 1.3 deste tópico). É a mesma técnica, desta forma, não detalharemos novamente e, em vez disso, detalharemos as demais métodos (apresentados na figura 4).

A **opinião executiva**, “consiste na obtenção das opiniões de altos executivos em relação às vendas futuras, opiniões que podem ou não ser apoiadas por fatos” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 378). Alguns executivos, para formar suas opiniões, podem ter usado métodos matemáticos para as previsões, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010), outros podem ter feito suas estimativas baseadas em observações, experiência e intuição. A grande vantagem dessa técnica é que ela é rápida e fácil de ser feita, por isso é muito popular entre as empresas de médio e pequeno portes dia a dia. Como desvantagens, os autores citam que o método é não científico.

Já o **composto da força de vendas**, baseia-se em obter uma estimativa de cada profissional dos produtos que eles esperam vender no período previsto dia a dia. Os autores explicam que a estimativa pode ser feita por meio de consultas a executivos e a clientes de vendas e/ou baseada na experiência e na intuição do profissional. Destaca-se que, esse método coloca a responsabilidade de fazer a previsão nas mãos daqueles que têm de fazê-la acontecer e que estão mais próximas do mercado dia a dia. Assim, é provável que as cotas de vendas e a compensação com base em previsões de composto da força de vendas sejam vistas como justas pelos representantes. Como desvantagem desse método, os autores pontuam que os profissionais de venda tendem a ser muito otimistas ou muito pessimistas, além disso, o processo consome bastante tempo tanto da gerência quanto dos representantes.

O outro método **que integra o método matemático**, é o da técnica da média móvel, faz-se uma média das vendas de diversos períodos para construir a previsão para o período seguinte, isso porque, presume-se que as vendas do próximo período serão iguais às do último, no entanto, alguns fatores afetam as vendas de um período para o outro. Vamos entender como é feita essa média? As vendas dos períodos escolhidos são somadas e depois divididas pelo número de períodos para obter a média. Ao elaborar uma previsão para o período seguinte, o total de vendas do período mais antigo é tirada da média e substituída pelas vendas atuais no período mais novo, por essa razão, o nome média móvel dia a dia. Vamos ver um exemplo para ficar mais claro?

Exemplo: vendas por unidade nos meses de janeiro a maio.

$$\text{Meses: } \frac{J (100) + F (250) + M (200) + A (180) + M (210)}{5} = 188 \text{ unidades}$$

No exemplo, a quantidade de vendas foi somada e dividida pelo número de meses, apresentando, assim, a média de 188 unidades. Vamos imaginar que em junho foram vendidas 230 unidades, assim poderíamos prever o volume de vendas desprezando-se o primeiro dado (janeiro) e acrescentando o mais recente (junho), apresentando uma nova média.

$$\text{Meses: } \frac{F (250) + M (200) + A (180) + M (210) + J (230)}{5} = 214 \text{ unidades}$$

Você deve se perguntar, quantos períodos devem ser utilizados? O responsável pela previsão determina o número de períodos a ser incluído na média.

A vantagem da média móvel é que ela é fácil de calcular e seus modelos fornecem previsões precisas para produtos com históricos de vendas estáveis, mas são menos precisas para produtos que sofrem mudanças drásticas nas

vendas dia a dia. Os autores também lembram que o modelo é incapaz de refletir o impacto de fatores que surjam no período previsto e que não estavam presentes nos períodos anteriores.

O **modelo de aproximação exponencial** tem uma relação próxima com os modelos de média móvel. No modelo de média móvel, o total de vendas em cada um dos períodos anteriores tem o mesmo impacto na previsão de vendas dia a dia. Usando um modelo de aproximação exponencial, o responsável pela previsão poderá permitir que as vendas em determinados períodos influenciem a previsão mais do que as vendas em outros períodos. Isso se dá a partir de uma média ponderada, em que se dará mais peso para determinado período de vendas que tenha mais similaridades com o que se quer medir. Vamos verificar um exemplo?

Exemplo:

Vamos imaginar que o produto vendido sofra influência da temperatura, assim, nos meses mais frios como maio e junho tenham peso menor, pois tem menos importância que os meses mais quentes:

Mês	Unidade	Peso
Janeiro	100	5
Fevereiro	250	5
Março	200	4
Abril	180	3
Maio	210	2
Junho	230	1

O cálculo fica o seguinte, vamos continuar menosprezando o mês de janeiro para conseguirmos fazer uma comparação

$$\begin{aligned}
 &= \frac{F (250 \times 5) + M (200 \times 4) + A (180 \times 3) + M (210 \times 2) + J (230 \times 1)}{5 + 4 + 3 + 2 + 1} = \\
 &= \frac{1250 + 800 + 540 + 420 + 230}{15} = \frac{3.240}{15} = 216
 \end{aligned}$$

Veja que a média ficou diferente do exemplo anterior. Com esse método a possível sazonalidade de alguns produtos pode ser prevista e assim o cálculo é mais assertivo.

Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que uma vantagem do modelo de aproximação exponencial sobre a técnica da média móvel é que o responsável pela previsão pode determinar o grau em que determinado período pode afetar as vendas previstas. Uma desvantagem é que a seleção do valor do peso de determinado período é de certa maneira arbitrária.

Análise de regressão é uma técnica frequentemente usada para projetar tendências de vendas para o futuro, nesse caso, os totais de vendas são plotados para cada período passado. A disponibilidade de programas de softwares desenvolvidos para usuários não técnicos tem aumentado o uso da análise de regressão em muitas empresas.

Já nos métodos operacionais, encontram-se os cálculos obrigatórios que são baseados no volume de vendas necessário para gerar caixa suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis dia a dia. Outras vezes, a gerência prevê um nível de volume de vendas que lhe permite atingir alguma meta lucrativa. Por exemplo, uma empresa orçou seus custos indiretos em um total de R\$ 165 mil para o primeiro ano, a empresária desejava um lucro de R\$ 60 mil, equivalente a seu salário, assim, ela projetou as vendas em R\$ 225 mil para o ano e prosseguiu planejando nessa base.

As **previsões baseadas na capacidade** são muito utilizada quando o mercado é tão dinâmico que a empresa é capaz de vender qualquer coisa que fabrique. Assim, sua capacidade é a sua previsão de vendas. Spiro, Rich e Stanton (2010) apresentam o seguinte exemplo: o proprietário de um restaurante muito conhecido, desenvolveu uma previsão baseada na capacidade de vendas de acordo com o número de assentos do restaurante: 120 cadeiras em 30 mesas. O restaurante abria somente para o jantar, com duas rodadas por mesa todas as noites. Dessa forma, um total de 240 pessoas podiam ser servidas em cada uma das 300 noites por ano em que o restaurante estava aberto. Todas as noites havia uma lista de espera para jantar, portanto, nunca se via assentos vazios. O preço médio da refeição com bebidas era de R\$ 30. Por essa razão, as vendas para o ano eram projetadas em R\$ 2.160.000 (R\$ 30 vezes 240 pessoas vezes 300 noites).

É importante deixar claro que a previsão de vendas precisa ser revista e todo o processo de previsão deve ser avaliado periodicamente, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010). Os autores sugerem que, se os profissionais verificarem que as previsões são muito diferentes das vendas reais no período, ele precisa fazer uma análise do processo de previsão de vendas antes de qualquer coisa.

Fazer previsão de vendas não é uma tarefa fácil, no entanto, como verificamos, ela é muito importante não só para o departamento de vendas, mas para o planejamento de toda a organização. Contudo, os profissionais precisam reconhecer que existem limitações nesse processo e tentar sempre minimizá-las. Uma dica muito importante, é que o profissional responsável pela elaboração das previsões de vendas conheça técnicas de estatísticas, que ajudarão na elaboração de previsões mais assertivas e a identificação de problemas em algum material que lhe for apresentado.

A previsão de vendas fornecerá a base para o desenvolvimento dos planos operacionais da empresa. Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que tudo é alinhado no nível das atividades esperadas e que os orçamentos são essencialmente baseados na previsão de vendas. Se ela estiver errada, os orçamentos terão de ser revisados frequentemente para que se ajustem aos resultados reais de vendas. No próximo tópico, trataremos do orçamento, território, rotas e cotas, as outras etapas do plano de vendas que não verificamos neste tópico e que integram o dimensionamento da demanda e gestão da forma de vendas.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você aprendeu que:

- O planejamento da força de vendas depende do planejamento estratégico de marketing da empresa e, planejamento estratégico de marketing, por sua vez, depende do planejamento geral da empresa.
- São seis etapas para o planejamento da área de vendas: 1) compilação de dados; 2) percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento da empresa; 3) formulação das suposições fundamentais; 4) determinação dos objetivos e metas; 5) determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos; e 6) preparo de um cronograma dessas atividades.
- O plano de vendas é o documento escrito que apresenta os principais tópicos do planejamento, é um documento operacional da empresa, assim servirá de apoio para todas as atividades do pessoal envolvido.
- O plano de vendas compreende o potencial de mercado, o potencial de vendas, a previsão, o orçamento, os territórios, as rotas e as cotas.
- Potencial de mercado é o total de vendas esperadas de dado produto ou serviço para a indústria inteira em um mercado específico durante determinado período. Entre os métodos para estimar o potencial de mercado podemos citar: a) derivação de fatores do mercado; b) levantamento de intenção de compradores; e c) mercados testes.
- Potencial de vendas refere-se à participação máxima (ou porcentagem) de potencial de mercado que uma empresa individual pode racionalmente esperar atingir.
- Previsão de vendas representa a quantidade de produtos que a empresa pretende vender ou colocar no mercado durante o exercício, ou seja, uma estimativa ou expectativa de vendas. As previsões de vendas podem ser elaboradas através de métodos de levantamento, métodos matemáticos ou métodos operacionais.



- 1 O planejamento de vendas envolve o estabelecimento de metas e a decisão sobre quais estratégias e táticas usar para alcançá-las. Sobre o planejamento de vendas, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas:
 - () O planejamento contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.
 - () O gerente de marketing é responsável pelo planejamento do departamento de vendas, que faz o seu planejamento com base no planejamento de marketing e no planejamento estratégico da organização.
 - () O planejamento na área de vendas consiste em, a partir dos objetivos empresariais, analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão.
 - () O planejamento formal nem sempre é necessário, é o caso de empresas pequenas que não precisam formalizar o plano de vendas.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () F – V – F – V.
- b) () V – V – V – F.
- c) () F – V – V – V.
- d) () V – F – F – F.

- 2 O plano de vendas é o documento escrito que apresenta os principais tópicos do planejamento, é um documento operacional da empresa, assim servirá de apoio para todas as atividades do pessoal envolvido. Sobre o roteiro para elaboração do plano de vendas, associe os itens, utilizando o código a seguir:

- I- Potencial de mercado.
- II- Potencial de vendas.
- III- Previsão de vendas.

- () Três técnicas fundamentais são utilizadas para sua elaboração: derivação de fatores do mercado, levantamento de intenção de compradores e mercados testes.
- () Ajuda as organizações a planejarem suas atividades de produção e comercialização, além de ser usado como base para planejar as despesas da empresa.
- () É a participação máxima de potencial de mercado que uma empresa individual pode racionalmente esperar atingir.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () I – II – III.
- b) () I – III – II.
- c) () III – II – I.
- d) () II – I – III.

DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

O dimensionamento da demanda e gestão da força de vendas é uma etapa importante e pode ser compreendida por um processo orçamentário, que começa no departamento de vendas com a formulação de uma previsão de vendas. A partir desses números, desenvolve-se um orçamento detalhado que contém as vendas esperadas para cada item na linha de produtos. Os orçamentos de produção e os orçamentos de despesas são desenvolvidos a partir do orçamento de vendas. Uma vez que a previsão de vendas e os orçamentos estejam desenvolvidos, eles se tornam a referência pela qual o gerente julgará o desempenho.

Além do orçamento, não é prático planejar, dirigir e avaliar os desempenhos dos profissionais sem ter territórios de vendas. Afinal, para a maioria das empresas, o mercado total é muito grande, sendo necessária a elaboração de um sistema para cobrir cada território, com rotas e cotas. Assim, neste tópico, trataremos detalhes sobre o orçamento, o território, as rotas e as cotas. Vamos lá?

2 ORÇAMENTO

O orçamento é um planejamento financeiro que o gerente usa para planejar os lucros antecipando as receitas e as despesas. Assim, o orçamento é muito importante para as operações bem-sucedidas do departamento de vendas, servindo a diversos propósitos, como planejamento, coordenação e avaliação (LAS CASAS, 2012; SPIRO; RICH; STANTON, 2010). Vamos começar a detalhar cada um desses propósitos?

Quanto ao **planejamento**, o orçamento determina como os objetivos de marketing e de vendas serão alcançados dia a dia. Os autores explicam que o orçamento é um plano de ação e um padrão de desempenho para os vários departamentos, com o orçamento estabelecido, o departamento pode começar a se organizar para executar o plano. Isso é muito importante para os profissionais de vendas. “É por meio de uma análise detalhada do orçamento entre os produtos, os territórios e os clientes que os representantes de vendas aprendem a expectativa da gerência em relação a eles” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 387).

No caso da **coordenação**, o planejamento ajuda manter a relação entre despesas e receitas, o que é muito importante na operação de negócios, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010).

O orçamento possibilita que os executivos coordenem as despesas com vendas e com os orçamentos dos outros departamentos. O orçamento também evita que os executivos de vendas gastem mais do que a sua parte disponível nos fundos para a compra das receitas (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 387).

Quanto à **avaliação**, os orçamentos do departamento de venda tornam-se ferramentas para avaliar o próprio desempenho dia a dia.

Ao alcançar os objetivos de vendas e custo estabelecidos no orçamento, um gerente de vendas está apresentando forte evidência de seu sucesso como executivo. O gerente que é incapaz de alcançar as exigências orçamentárias, geralmente não é bem-visto (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 388).

Apesar das vantagens, Las Casas (2012) explica que muitas empresas não fazem orçamentos de vendas, principalmente as pequenas e médias empresas, que justificam a ausência de um orçamento como consequência da falta de tempo ou até mesmo por conservadorismo. Agora que já compreendemos a importância do orçamento, vamos verificar como determinamos o orçamento de vendas. Existem basicamente dois métodos para fazer orçamentos, vamos ver na Figura 5 quais são.

FIGURA 5 – MÉTODOS PARA FAZER ORÇAMENTO

Método da porcentagem sobre as vendas	Método objetivo e tarefa
As despesas são estimadas como uma porcentagem das vendas.	O gerente determina as tarefas necessárias para alcançar os objetivos e, em seguida, estima os custos de sua execução.

FONTE: Adaptada de Spiro, Rich e Stanton (2010)

Ambos os métodos são fundamentados em uma cuidadosa previsão de vendas, Dal Farra e Gelber (2020, p. 57) sugerem que “antes de definir o orçamento, é fundamental realizar a previsão em vários cenários e considerar todos os possíveis ‘e se’, envolvendo tanto o pior como o melhor cenário, para, assim, atribuir um orçamento a cada um desses cenários”. Vamos detalhar cada um dos métodos para ficar mais claro.

No orçamento pelo **método de porcentagem sobre as vendas**, multiplica-se a previsão de vendas por várias porcentagens por categoria de despesas, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010). Os produtos desses cálculos, então, transformam-se em valores em reais, orçados para as respectivas categorias.

O gerente deve deduzir as porcentagens usadas para cada categoria de sua experiência e/ou sensibilidade sobre que porção do dinheiro pode ou deve ser gasto em cada função do negócio para alcançar o lucro desejado. As porcentagens também devem ser baseadas nas médias das indústrias publicadas por categorias de despesas (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 388).

Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que, os gerentes de vendas devem usar essas informações como diretrizes que, portanto, devem ser ajustadas para refletir os aspectos particulares de cada organização. Outra observação importante sobre esse método, é que as alocações de despesas acompanharão as mudanças nas vendas. Os autores comentam que, se a previsão for de declínio das vendas, por exemplo, então as alocações orçamentárias para todas as categorias de despesas também reduzirão, embora esta possa ser ou não a melhor solução para reagir ao declínio das vendas.

Já no caso de **orçamento pelo método objetivo e tarefa**, o gerente começará com seus objetivos que serão especificados na previsão de vendas, para depois determinar a tarefa que deverá ser desempenhada para alcançar os objetivos e então fará uma estimativa dos custos para executar as tarefas necessárias dia a dia.

Las Casas (2012) explica que a elaboração do orçamento pelo método objetivo e tarefa é necessário acompanhar o seguinte fluxo:

- 1) Determinação da previsão de vendas.
- 2) Estimativa dos fundos necessários para trabalhar, segundo as taxas projetadas. Para esse passo, Las Casas (2012) explica que é preciso:

- realizar levantamento de cada uma das atividades que a unidade deve desempenhar;
- definir quantos indivíduos serão necessários para realizar o trabalho;
- identificar materiais e suprimentos necessários.

Esses custos serão revisados em comparação ao objetivo geral de lucro da empresa. Exemplificando, se os custos forem muito altos, o gerente pode ser solicitado a achar uma forma diferente para alcançar o objetivo ou de ajustar ao original.

Existem três orçamentos básicos para o departamento de vendas: o orçamento de vendas, o orçamento de despesas de vendas e o orçamento administrativo. No Quadro 2, é apresentado de forma sucinta os três orçamentos básicos para o departamento de vendas, vamos acompanhar?

QUADRO 2 – ORÇAMENTOS BÁSICOS PARA O DEPARTAMENTO DE VENDAS

Orçamento	Descrição
Orçamento de vendas	É a receita ou o volume da unidade antecipado das vendas dos produtos da empresa. Este é o principal orçamento, é a base de todas as atividades operacionais no departamento de vendas e nas áreas de produção e finanças. O orçamento de vendas baseia-se na previsão de vendas, mas de forma bem detalhada. Ele deve conter cada um dos produtos vendidos pela empresa.
Orçamento das despesas de vendas	Antecipa as várias despesas para as atividades de vendas pessoais. Existem os salários, comissões e despesas com a força de vendas. Este não é um orçamento difícil de elaborar. Se os profissionais de vendas forem totalmente comissionados, o valor da receita distribuída para atender às despesas será determinado pela taxa de comissão.
Orçamento administrativo	Constitui-se das provisões orçamentárias para os salários dos gerentes de seus funcionários do departamento de vendas (secretárias, estagiários, assistentes etc.). É preciso orçar também as despesas operacionais como suprimentos, aluguel, aquecimento, eletricidade, equipamentos para o escritório e despesas gerais indiretas.

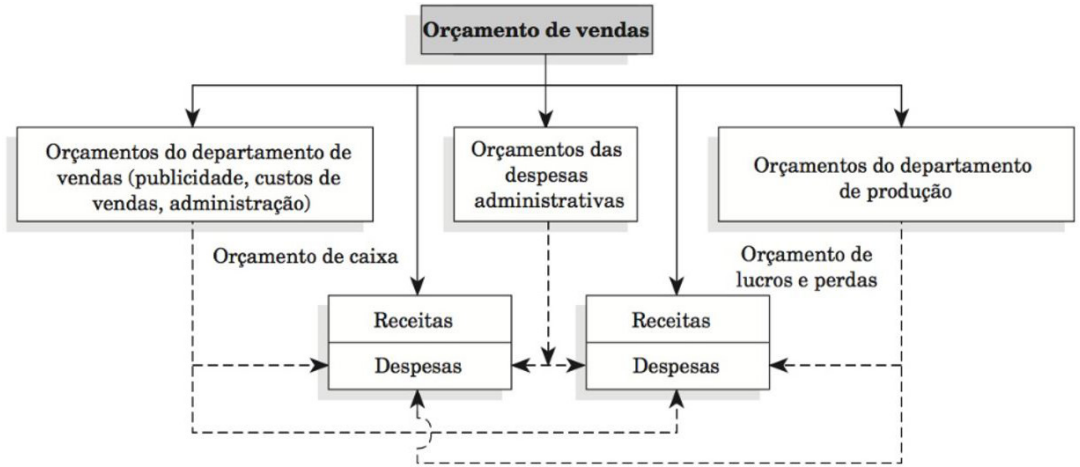
FONTE: Adaptado de Spiro, Rich e Stanton (2010)

A validade do processo orçamentário inteiro depende da precisão do **orçamento de vendas**. Assim, se houver um erro, todos os outros também estarão errados. Já no **orçamento de despesas de vendas**, qualquer plano para expansão da força de vendas também deverá ser antecipado nesse orçamento. Outra importante observação, é que o orçamento de vendas precisa estar alinhado com o orçamento de despesas de vendas, por exemplo, quando é previsto a introdução de uma nova linha de produtos que exige um novo treinamento (considerável) da força de vendas e a adição de um novo departamento de serviços, esse valor precisa estar contemplado nas despesas de vendas.

Muitos gerentes de vendas usam o orçamento do ano anterior como um ponto de partida. Depois, considera-se qualquer mudança nas estratégias de vendas e quanto custará para implementá-la. Além disso, os gerentes devem se abastecer do máximo de informações com os profissionais de vendas em seus territórios e que podem necessitar de mudanças no orçamento.

Os vários orçamentos do departamento de vendas são compilados em um grande orçamento que então é enviado ao executivo financeiro, que divulga a informação para os outros departamentos. Na figura 6, é possível verificar o fluxo de informações do orçamento de vendas para outros orçamentos:

FIGURA 6 – FLUXO DE INFORMAÇÃO DE VENDAS PARA OUTROS ORÇAMENTOS



FONTE: Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 391)

O que fica claro é que as empresas elaboram objetivos de marketing e de vendas, o orçamento determina como esses objetivos serão alcançados. **O orçamento é um plano de ação e um padrão de desempenho para os vários departamentos da organização.** Os orçamentos geralmente são elaborados anualmente, por semestre e por trimestre. Algumas empresas preparam orçamentos para todos os três períodos, outras preferem operar em base anual, reduzindo assim o volume de documentação dia a dia.

Com o orçamento estabelecido, o departamento de vendas pode começar a se organizar para executar o plano, e isso é muito importante para os profissionais de vendas. Vamos então detalhar a nossa próxima etapa do plano de vendas, o território.

3 TERRITÓRIO

Para a maioria das empresas, o mercado total é muito grande para ser gerenciado de maneira eficiente sem uma estrutura territorial. Assim, os territórios são as unidades geográficas em que se apresentam divididas as zonas de vendas (LAS CASAS, 2012). A divisão territorial auxilia a identificar os clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado, explica o autor. Os territórios ajudam a controlar melhor as atividades dos vendedores e criar a senso de responsabilidade no indivíduo, aumentando assim a motivação (LAS CASAS, 2012).

No entanto, Las Casas (2012) lembra que existem desvantagens também, uma delas é que o vendedor passa a considerar-se dono do território e tende à acomodação, sem dedicar esforços adicionais para ir além do que é esperado pela administração.

Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 385) enfatizam que, “planejar a cobertura territorial torna-se cada vez mais importante, em razão de as organizações de vendas não poderem sustentar territórios desequilibrados, fracamente projetados”. Os autores explicam que as organizações com territórios de vendas devidamente projetados têm profissionais mais produtivos, levando ao aumento do volume de vendas da empresa, maior participação na fatia de mercado, crescimento dos lucros e até clientes mais satisfeitos com toda a organização de vendas.

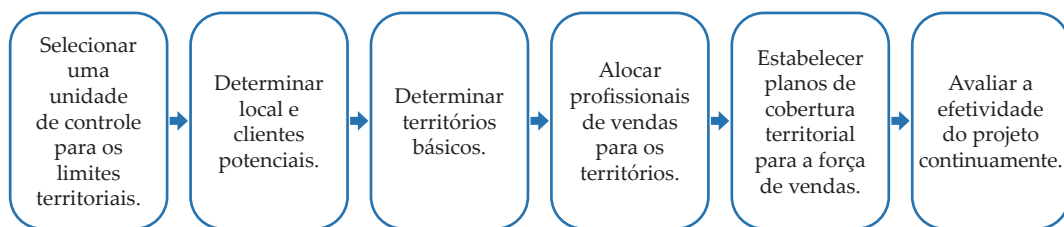
Como fazemos para estabelecer uma divisão por território? Las Casas (2012) explica que o território deve ser dividido de forma que seja proporcional não só em tamanho, como também em número de clientes. Isso, porque territórios desiguais podem causar insatisfações entre os vendedores e, consequentemente, reduzir o seu nível de motivação. Além disso, Spiro, Rich e Stanton (2010) complementam que, quando os potenciais de vendas são iguais, torna-se mais fácil avaliar e comparar os desempenhos dos profissionais de vendas.

Las Casas (2012) recomenda que o primeiro passo para projetar o território é verificar alguns importantes parâmetros:

- que os territórios sejam de fácil administração;
- que o tempo de viagem entre os clientes seja o mínimo possível;
- que o potencial de vendas seja fácil de estimar nas unidades estabelecidas e que a oportunidade de vendas também seja igual para todos os vendedores;
- que a carga de trabalho seja igual para todos os vendedores.

Após observar esses parâmetros, vamos verificar então os seis passos para projetar territórios de vendas conforme sugerido por Spiro, Rich e Stanton (2010) e ilustrado na figura a seguir.

FIGURA 7 – PASSOS PARA PROJETAR TERRITÓRIOS DE VENDAS



FONTE: Adaptada de Spiro, Rich e Stanton (2010)

O primeiro passo para projetar territórios de vendas, é selecionar uma **unidade de controle** geográfica como uma base territorial. Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que as unidades mais usadas são: os estados e municípios, os códigos de endereçamento postal e as áreas metropolitanas.

No segundo passo, é necessário que a gerência **determine o local e o potencial tanto dos clientes atuais quanto dos clientes potenciais** dentro de cada unidade de controle selecionada. Uma vez identificados os clientes, deve-se avaliar o potencial de negócios esperado de cada conta, pode-se classificar essas contas em diversas categorias com base em seus potenciais de lucro para o vendedor, explicam Spiro, Rich e Stanton (2010).

O terceiro passo no projeto geral dos territórios de vendas, é estabelecer um **território básico** baseado nas medidas estatísticas. Os autores sugerem dois métodos para isso: **o método de acumulação ou o método de divisão**. Vamos ver no Quadro 3 a principal diferença entre eles:

QUADRO 3 – MÉTODOS PARA ESTABELECEER TERRITÓRIO BÁSICO

Método	Detalhamento
Método de acumulação	- Os territórios formados combinam pequenas áreas geográficas baseadas nos números de visitas que se espera que um vendedor faça. - Esse método equaliza a carga de trabalho dos profissionais de vendas. - É adequado para fabricantes de produtos de consumo ou para empresas que querem distribuição intensiva.
Método de divisão	- Envolve a divisão do mercado inteiro em segmentos aproximadamente iguais com base no potencial de vendas. - Esse método equaliza o potencial de vendas. - É mais adequado para os fabricantes de produtos industriais ou organizações que querem uma distribuição seletiva.

FONTE: Adaptado de Spiro, Rich e Stanton (2010)

Após os territórios de vendas determinados, no quarto passo deve-se **designar profissionais de vendas para cada território**. Spiro, Rich e Stanton (2010) lembram que os vendedores têm habilidades de vendas, experiência, condições físicas, iniciativa e criatividade diferentes. Sendo assim, é importante levar em consideração as características do território, até mesmo costumes locais, e as características dos vendedores para que se faça uma designação eficiente.

Uma vez que os territórios estejam projetados e atribuídos aos profissionais de vendas, a gerência deve voltar a sua atenção ao planejamento de como cada profissional **cobrirá a sua praça**. A gerência de cobertura territorial envolve duas tarefas principais – desenvolver o itinerário para a força de vendas e o gerenciamento do tempo desses profissionais. Vamos detalhar esse item na próxima seção deste tópico.

O último passo para projetar territórios de vendas é **avaliar a efetividade do projeto** continuamente. Esse item será visto com detalhes no próximo tópico.

É importante deixar claro que a divisão territorial deve ser determinada pela natureza do produto que deve ser vendido e pelo tipo de trabalho. “Um produto de venda mais difícil, sujeito a várias visitas, ou do tipo de distribuição exclusiva ou seletiva, exige território maior, ao passo que um produto massificado, com vendas e grande número de clientes, exige território menor” (LAS CASAS, 2012, p. 86).

Spiro, Rich e Stanton (2010) fazem uma importante observação, à medida que as organizações e os mercados mudam, as estruturas territoriais podem ficar desatualizadas e assim precisar de revisão. Os autores sugerem que os territórios precisam ser revisados pelo menos uma vez ao ano para ver se eles precisam de ajustes ou não. Alguns sinais indicam essa necessidade de ajustes, vamos ver quais são?

- O potencial de mercado do território exige mais vendedores, o que leva o profissional de vendas a trabalhar de maneira superficial em seu território em vez de cobri-lo intensivamente. Assim, é necessário medir o potencial de desempenho dos territórios constantemente para evitar enganos, o que pode levar a organização a perder sua fatia de mercado.
- A tarefa de vender pode mudar, os clientes podem exigir cada vez mais serviços extras, deixando a força de vendas da empresa com menos tempo para vender, dessa forma pode-se reduzir territórios e contratar novos profissionais.
- Os territórios podem precisar de revisão por serem pequenos demais. Os autores esclarecem que isso pode ocorrer pelo fato de terem sido projetados dessa forma ou as condições instáveis do mercado podem ter levado a essa situação. “Os territórios devem ser realinhados, o que pode envolver mudanças de unidades de controle de um território que é muito grande para um território pequeno” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 414).
- Pode ocorrer também uma sobreposição de territórios, esse problema geralmente evolui informalmente a partir de revisões anteriores de territórios. Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que sobrepor territórios geralmente resulta em custos maiores e vendas ineficientes e, portanto, deve ser corrigido o mais rápido possível.
- Quando os profissionais de vendas visitam clientes em um território que é de outro profissional – especialmente quando é excessivo – pode ser outra indicação de que é necessário ajustes territoriais. Para Spiro, Rich e Stanton (2010) isso é necessário, sobretudo quando um profissional de vendas faz um trabalho sério em sua região e ainda tem tempo para visitar outro território, um indício de que o território é pequeno. Obviamente, podem ocorrer crescentes custos, ineficiências e atrito entre os representantes quando um interfere na região do outro.

Um território bem definido ajuda a equalizar potenciais e carga de trabalho em todos os territórios, o que pode aumentar o desempenho de vendas geral da organização. Para Spiro, Rich e Stanton (2010), muitos gerentes de vendas hesitam em fazer os ajustes necessários nos limites territoriais por medo de magoarem o moral da força de vendas. Muitos problemas de carteiras de clientes, como a sobreposição de territórios, por exemplo, são resultados das tentativas da gerência de evitar atritos.

No entanto, Spiro, Rich e Stanton (2010) enfatizam a importância de as empresas continuarem a realinhar os territórios para toda a boa saúde da força de vendas. “Os níveis de motivação de cada um dos representantes podem ser conservados demonstrando que o processo é justo” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 417). Para que o processo seja feito de forma adequada, o gerente de vendas deve solicitar a opinião dos profissionais sobre o processo de realinhamento, assegurar a eles que estejam sendo tratados da mesma forma e financiar a transição para esses profissionais para que a remuneração deles não tenha uma queda significativa.

Um dos pontos básicos para a determinação do território é a decisão sobre rotas, que vamos tratar na próxima seção.

4 ROTAS OU ITINERÁRIO

Rotas são os vários caminhos que os vendedores deverão percorrer para dar cobertura apropriada ao território de vendas. Las Casas (2012, p.86) elucida que “a rota é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessária e pelo número de clientes”.

O desenvolvimento de **itinerário** é a atividade gerencial que estabelece um padrão formal para os profissionais de vendas seguirem quando estiverem em seus territórios.

Esse padrão normalmente é indicado em um mapa ou lista que mostra a ordem em que cada segmento do território deve ser coberto. Embora o desenvolvimento de itinerário seja tido como uma atividade gerencial, ele não é feito apenas no nível executivo. Frequentemente, a empresa solicita à sua equipe de vendas que prepare os próprios itinerários como parte de suas funções” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 417).

No entanto, Spiro, Rich e Stanton (2010) sugerem que o desenvolvimento desses itinerários seja realizado pela força de vendas, com o objetivo de reduzir despesas de viagens e assegurando uma cobertura organizada do mercado. Os autores explicam que, estudos apontam que quando os profissionais de vendas elaboram seus itinerários o fazem da forma mais fácil ou mais agradável e nem sempre a mais efetiva.

Alguns gerentes de vendas têm uma posição contrária à elaboração de itinerários. Para esses profissionais o itinerário coloca os profissionais de vendas em uma camisa de força em um plano inflexível de cobertura territorial. Nesse caso, os gerentes acreditam que um profissional de vendas em campo tem melhor condições de decidir a ordem em que as contas devem ser visitadas. Eles argumentam que as condições de mercado mudam rapidamente, assim, seria um erro estabelecer um plano de itinerário e não permitir que o profissional de vendas faça as mudanças convenientes para atender a alguma situação.

Vamos compreender melhor quais as situações e produtos são mais adequados para que existam rotas ou itinerários para a força de vendas? Para que os gestores da área de vendas optem ou não pelo itinerário, é necessário que se considere a natureza do produto e do trabalho dia a dia. Quando existir regularidade na frequência das visitas, significa que o trabalho é rotineiro, assim, o planejamento do itinerário torna-se mais fácil do que se as visitas fossem irregulares. Por exemplo, não existe dificuldade para desenvolver um itinerário para profissionais de vendas de gênero alimentícios, ao contrário, a irregularidade pode causar a perda da conta. Isso porque o dono da mercearia, por exemplo, planeja a sua compra com base na visita do vendedor, e se ele não puder depender da visita regular do vendedor, o comprador procurará outro fornecedor.

Ao se estabelecer uma rota ou itinerário, devem-se dividir os clientes por ordem de importância, com base na sua capacidade de compra. As empresas costumam dividi-los em tipos A, B ou C, sendo que o cliente de maior importância, no caso o A, merece visita mais frequente (LAS CASAS, 2012). O autor explica que para encontrar o nível de visita desejável uma pesquisa pode ser realizada.

São selecionados alguns clientes em cada uma das categorias mencionadas e as visitas são realizadas por determinado período, de acordo com padrões a serem testados. Dessa forma, um grupo de vendedores realiza três visitas mensais aos clientes classe A, outro realiza quatro visitas mensais a clientes classe A, ou duas ao de classe B, e assim por diante. Os resultados são comparados posteriormente. A carga de visitas que proporcionou melhores resultados (vendas) no período testado é a que passará então a ser usada (LAS CASAS, 2012, p. 87).

Além da carga de visitas, Las Casas (2012) sugere a necessidade de se determinar o roteiro mais econômico, pois o vendedor tende a visitar com mais frequência clientes que são mais acessíveis de lidar, e visitar mais esporadicamente os não muito receptivos, mas que, muitas vezes, são de interesse da empresa. “Os roteiros devem ser o mais racional possível, a fim de que seja visitado o maior número de clientes tanto no caminho de ida como no de volta” (LAS CASAS, 2012, p. 87).

Para Spiro, Rich e Stanton (2010), a informática pode ser usada efetivamente nesse processo, na realidade, ao se usar modelos sofisticados de computador para projetar territórios, o tempo médio de viagem para a força de venda reduz entre 10% e 15%. Isso faz com que a força de vendas seja mais produtiva e tenha melhores desempenhos, explicam os autores.

5 COTAS

Cota de vendas é o volume de vendas fixado para uma unidade – seja ela um vendedor, um departamento, uma divisão ou seção, uma filial, um território, um produto etc. – para uso na gestão de vendas (CHIAVENATO, 2015). O autor explica que as vendas totais da empresa são divididas em cotas para cada unidade e servem como objetivos para cada uma delas. A cota de vendas é geralmente fixada para um determinado período – dia, semana, mês ou ano – e pode ser expressa em unidades físicas ou em valores monetários (CHIAVENATO, 2015). Vamos ver alguns objetivos para que os gestores determinem cotas de vendas:

1. A cota de vendas pode servir como meio para verificar a eficiência de cada unidade, isto é, de cada vendedor, território, filial, produto etc. As vendas reais são comparadas com as vendas previstas para proporcionar um índice de eficiência, explica Chiavenato (2015). Vamos ver como fazemos esse cálculo de eficiência?

$$\text{Eficiência das vendas} = \frac{\text{Vendas reais}}{\text{Vendas previstas}} \times 100$$

2. A cota de vendas pode servir também para estimular o esforço do pessoal de vendas, estabelecendo objetivos a serem cumpridos em cada período. Nesse sentido, funciona como um balizamento ou como uma meta para cada unidade, isto é, cada vendedor, território, filial, produto etc., de modo que cada um saiba, antecipadamente, aquilo que deve ser realizado (CHIAVENATO, 2015).
3. A cota de vendas permite fixar a remuneração de vendedores ou de grupos de vendedores, pois facilita a fixação de porcentagens de valores monetários de vendas nos períodos considerados, principalmente quando a remuneração é feita por meio de comissões. As comissões funcionam como porcentagens das vendas reais, mas podem ser projetadas como porcentagens das cotas de vendas de cada um, elucida Chiavenato (2015).
4. A cota de vendas proporciona um excelente meio de controle do desempenho do pessoal de vendas, pois Chiavenato (2015) esclarece que indica o que já foi realizado e quanto falta para cumprir a meta estimada.

A cota de vendas pode também ser feita regionalmente, para cada cidade, filial, região ou país, Chiavenato (2015) explica que nesse caso, é denominado “zoneamento de vendas” ou “cota regional de vendas”.

Castro, Neves e Cônsoli (2018) apontam que existem três tipos principais de cotas e objetivos de vendas:

- Com relação aos resultados de vendas obtidos pelo vendedor.
- Com relação às atividades de vendas desenvolvidas, que não são relacionadas diretamente a vendas, mas que, uma vez realizadas, indiretamente levam ao aumento futuro das vendas, como relatórios, visitas de serviço, entre diversos outros.
- Com relação ao desempenho financeiro e qualitativo das vendas, como, por exemplo, rentabilidade e prazo médio.

Vamos verificar, no Quadro 4, os principais tipos de cotas e objetivos conforme a classificação apresentada por Castro, Neves e Cônsoli (2018).

QUADRO 4 – TIPOS DE COTAS E OBJETIVOS DE VENDAS

Cotas de Resultados	Volume financeiro de vendas. Volume físico de produtos vendidos. Vendas de produtos específicos. Vendas a clientes (novos clientes, clientes atuais, outros segmentos). Total de pontos conseguidos.
Cotas de Atividades	Visitas a clientes. Cartas a potenciais clientes. Propostas enviadas. Demonstrações de campo. Serviços realizados a clientes. Relatórios enviados à empresa. Arrumação de display de vendas. Convenções organizadas. Números de devedores recuperados. Treinamento e aperfeiçoamento próprio. Treinamento de balconistas nos canais de distribuição. Palestras e clientes.
Cotas financeiras	Despesas de vendas. Margem bruta. Lucro líquido. Prazo de vendas. Inadimplência.

FONTE: Adaptado de Castro, Neves e Cônsoli (2018)

É importante enfatizar que, metas de resultados utilizadas isoladamente orientam os profissionais de vendas para volumes de venda e não a realizarem ou realizam de forma malfeita as atividades (como as listadas no quadro) que supostamente levam a vendas futuras. Por isso, Castro, Neves e Cônsoli (2018) indicam que metas de atividades servem para compensar essa orientação e dar uma visão de mais longo prazo para a equipe. Já as cotas financeiras, geralmente, dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Vamos, agora, entender como se faz o estabelecimento de cotas?

Castro, Neves e Cònsoli (2018) sugerem que as cotas podem ser estabelecidas a partir de uma sequência de três passos:

- 1) **Determinar o tipo de cota:** as atividades listadas como sendo fundamentais ao vendedor agora precisam ser traduzidas em cotas (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Por exemplo, caso um gestor de vendas tenha pensado nas atividades fundamentais de um vendedor de insumos agrícolas como sendo efetuar vendas, conseguir um bom prazo médio de recebimento, fidelizar clientes e trazer informações a respeito do mercado, então estes tópicos precisam transformar-se em cotas e objetivos.
- 2) **Determinar a importância relativa de cada tipo:** após a determinação do que fará parte da cota final do vendedor, é preciso definir qual a importância de cada uma dessas variáveis no cálculo da meta final (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Os autores apontam duas formas: primeiro, através do cálculo de uma média simples das porcentagens de alcance de cada critério, ou, segundo, através do cálculo de uma média ponderada alterando a importância de cada um dos objetivos de vendas.
- 3) **Determinar o nível de cada tipo de cota:** o cálculo do nível das metas deve ser feito com relação ao julgamento dos dados históricos, o estudo do potencial do território (utilizando técnicas de previsão de demanda) e baseado na experiência dos gerentes (principalmente metas de atividades) e objetivos de lucratividade da empresa (para metas financeiras) (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018).

Chiavenato (2005) faz uma importante observação, o autor explica que a determinação das cotas de venda não é inflexível, nem deve ser obtida simplesmente pela aplicação de fórmulas matemáticas ou estatísticas absolutamente exatas, mas deve ser feita considerando os efeitos psicológicos sobre o pessoal de vendas, no sentido de estimulá-los e não o desanimar diante da tarefa a cumprir.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você aprendeu que:

- O orçamento é um planejamento financeiro que o gerente usa para planejar os lucros antecipando as receitas e as despesas, servindo a diversos propósitos, como planejamento, coordenação e avaliação.
- Existem dois métodos para fazer orçamentos, método da porcentagem sobre as vendas e método objetivo e tarefa.
- Territórios são as unidades geográficas em que se apresentam divididas as zonas de vendas que auxiliam a identificar os clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado.
- São seis passos para projetar territórios de vendas: selecionar uma unidade de controle para os limites territoriais, determinar local e clientes potenciais, determinar territórios básicos, alocar profissionais de vendas para os territórios, estabelecer planos de cobertura territorial para a força de vendas e avaliar a efetividade do projeto.
- Rotas são os vários caminhos que os vendedores deverão percorrer para dar cobertura apropriada ao território de vendas, é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessária e pelo número de clientes.
- Cota de vendas é o volume de vendas fixado para uma unidade para uso na gestão de vendas. A cota de vendas é geralmente fixada para um determinado período e pode ser expressa em unidades físicas ou em valores monetários.



- 1 O orçamento é um planejamento financeiro que o gerente usa para planejar os lucros antecipando as receitas e as despesas. Explique como o planejamento financeiro serve aos propósitos do planejamento, da coordenação e avaliação?
- 2 Para a maioria das empresas, o mercado total é muito grande para ser gerenciado de maneira eficiente sem uma estrutura territorial. Assim, a divisão territorial auxilia a identificar os clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado. Sobre o território, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.
 - () Os territórios ajudam a controlar melhor as atividades dos vendedores e a criar um senso de responsabilidade individual.
 - () Os vendedores podem se considerar donos dos territórios, o que pode levar a acomodação dos mesmos, o que é uma desvantagem.
 - () O território deve ser dividido de forma a ser proporcional em tamanho, afinal ele é uma divisão geográfica.
 - () Ao designar profissionais de vendas para cada território é importante levar em consideração as características do território e o vendedor.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () V – V – F – V.
- b) () V – F – F – V.
- c) () F – V – F – F.
- d) () F – V – V – F.

- 3 Cota de vendas é o volume de vendas fixado para uma unidade para uso na gestão de vendas. A cota de vendas é geralmente fixada para um determinado período e pode ser expressa em unidades físicas ou em valores monetários. Sobre os tipos de cotas de vendas, associe os itens utilizando o código a seguir:

- I- Cotas de Resultados.
- II- Cotas de Atividades.
- III- Cotas Financeiras.

- () Quantidade de propostas enviadas para clientes.
- () Venda de um produto específico.
- () Quantidade de visitas a clientes.
- () Taxa de inadimplência das venda.
- () Volume financeiro de produtos vendidos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () II – I – II – III – I.
- b) () II – III – III – II – I.
- c) () I – I – II – II – III.
- d) () III – III – II – II – I.

AÇÕES ESTRATÉGICAS NO CAMPO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Nos Tópicos 1 e 2 desta unidade, verificamos que o plano de vendas é o documento escrito que apresenta os principais tópicos do planejamento de vendas, sendo um documento operacional da empresa que servirá de apoio para todas as atividades do pessoal envolvido. O plano de vendas apresenta o potencial de mercado, potencial de vendas, previsão, orçamento, territórios, rotas e cotas.

Mesmo com todo o planejamento do gestor, a área de vendas é uma das áreas da organização que gera mais conflitos. Desta forma, cabe ao gestor da área gerir conflitos para minimizá-los e para que a equipe atinja os objetivos. É importante lembrarmos que uma organização de vendas desprovida de liderança pouco poderá conquistar. Spiro, Rich e Stanton (2010) fazem uma importante observação, para os autores, os profissionais de vendas trabalham em um ambiente estressante, muitas vezes sozinhos e enfrentam contínua rejeição dos clientes. Eles têm, portanto, uma genuína necessidade de interação com um líder competente, que possa comandar e garantir apoio.

Também é necessário que o gestor compreenda a relação interdependente do planejamento e avaliação. O planejamento, como verificamos até aqui, apresenta o que deve ser feito, e a avaliação mostra o que foi realizado. Assim, não adianta de nada um bom planejamento se não existir uma avaliação adequada para que o gestor possa identificar onde os profissionais de vendas e a equipe foram bem-sucedidos e onde podem melhorar.

2 GESTÃO DE CONFLITOS

A área de vendas, por ser uma das que gera mais atrito ou divergências dentro da organização, exige do gestor de vendas, gerir conflitos. Para isso, é necessário que o gestor primeiramente identifique quais são os conflitos e suas origens. Castro, Neves e Cônsoli (2018) sugerem que a maioria dos conflitos na área de vendas tem sua origem nas diferenças entre vendedores e empresa, como:

- **Metas:** no caso de um distribuidor-vendedor, as metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são em diversos pontos naturalmente opostas. Os fabricantes querem maiores margens e, por isso, maiores preços cobrados ao distribuidor, menores estoques e, consequentemente, canais estocados. Por outro lado, o distribuidor não quer investir em estoques, quer pagar o menor preço possível ao fabricante para poder obter maior margem. No caso de representantes comerciais autônomos, eles querem maiores comissões pelos esforços de venda realizados e a empresa, por sua vez, quer vender da forma mais lucrativa. Esses pontos que remetem à disputa pela distribuição do valor gerado pelo sistema são naturais em qualquer relação comercial.
- **Percepções da realidade:** no que diz respeito aos atributos dos produtos ou serviços, definição dos segmentos de mercado e concorrência. Por terem diferente foco de atuação, as empresas e os vendedores podem ter diferentes pontos de vista, não entendendo o porquê das solicitações da outra parte.
- **Conflitos de domínio:** conflitos sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. Se a empresa que deve fazer ou o vendedor ou o representante comercial: por exemplo, um representante comercial pode achar que a empresa deveria fazer pós-venda constante porque ela tem total interesse e capacidade, e, por sua vez, a empresa diz que isso é responsabilidade do representante, que tem que acompanhar os pedidos dos seus clientes e formar relacionamentos através de atendimentos pós-venda.
- **Incongruência de papéis:** um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de determinado “ator”, como distribuidor, ou representante ou o vendedor. Quando esse papel é alterado por uma das partes, cria-se uma situação de conflito. O vendedor tem conflitos de papel porque, em determinados momentos, representa o cliente brigando pelos direitos deste na empresa, em outros, cobra o cliente. O gerente cobra o vendedor também. A família do vendedor também funciona como fonte de conflito, já que, pelas características de sua profissão, passa muito tempo fora de casa e ainda existe muita variação de horários e compromissos. Todos os fatores colocados acima levam a incongruência ou conflitos de papel.

Para Castro, Neves e Cònsoli (2018), esses conflitos em vendas manifestam-se de diferentes formas. Os autores lembram que em níveis naturais (funcionais), os conflitos acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho em área de vendas. Para os autores, um nível zero de conflito pode indicar certa passividade, decorrente da falta de estímulo para discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, em que as partes se acomodam. Assim, podemos observar que também tem um lado positivo do conflito. Os gestores precisam ficar atentos, pois altos níveis de conflito diminuem a eficiência do sistema de vendas, porque tornam a discussão contraproducente e motivam ações negativas das partes envolvidas (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). No quadro 5, vamos verificar os tipos de conflitos mais comuns que podem ser identificados.

QUADRO 5 – TIPOS DE CONFLITOS MAIS COMUNS

Questão de políticas de vendas	Quais as situações em que o que foi originalmente estabelecido (por exemplo, territórios exclusivos de venda a um determinado representante) poderá ser flexibilizado? No caso da transgressão dessas normas, quais as punições da empresa?
Existência de canais múltiplos	Um fabricante vende através de diferentes formatos como vendedor contratado, representante, distribuidor, internet, varejo de autosserviço, entre tantos outros. Para o fornecedor, esses canais podem ser interessantes, porque representam uma oportunidade maior de penetrar no mercado e avaliar essas diferentes alternativas. No entanto, isso pode permitir que diferentes membros do canal disputem o mesmo cliente. Podem ocorrer, ainda, conflitos porque os representantes ou revendedores <i>representam a concorrência</i> e os fabricantes podem se sentir lesados por isso, já que exigiram exclusividade, tanto no nível “informal” como no formal, destacados em contratos escritos.
Venda direta do fabricante para potenciais clientes da revenda	Dependendo de como o fabricante lida com esse problema, a empresa pode construir ou destruir uma relação de confiança, muito importante para a formação da parceria. É nesse ponto, muitas vezes, que a empresa mostrará o quanto valoriza os canais de distribuição, dependendo da política que escolher para tratar o assunto. O vendedor direto ou o representante que pode “competir” com um revendedor gerando esse tipo de conflito deve estar preparado sobre este tipo de problema.
Regras	Um excesso de regras pode tornar “burocrática” a relação, tornando-a pouco flexível e mostrando que o excesso de controle advém de pouca confiança, o que prejudica a formação da parceria. Por outro lado, a ausência de regras claras dá margem a indefinições e ao aparecimento de conflitos que poderiam ser simplesmente contornáveis.

FONTE: Adaptado de Castro, Neves e Cònsoli (2018)

Para minimizar os conflitos apresentados, os autores citam algumas alternativas, como: comunicar-se mais frequente e efetivamente, estabelecer canais para expressar insatisfações, fazer uma revisão crítica das ações passadas, inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema, desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos, desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES

A gestão de vendas exige a presença de liderança, muita comunicação, motivação, alinhamento e cooperação de todos, sempre mantendo uma competição saudável e colaboração, para que a equipe, como um todo, saia ganhando (CHIAVENATO, 2015). Liderar profissionais de vendas é uma tarefa difícil, “em vendas liderança envolve aquelas atividades desempenhadas pelos gerentes que influenciam os profissionais a atingir metas que contribuam para o sucesso de toda a organização” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 318). Na Figura 8, Chiavenato (2015) apresenta alguns papéis do líder de vendas, vamos ver quais são?

FIGURA 8 – PAPÉIS DO LÍDER DE EQUIPE DE VENDAS



FONTE: Chiavenato (2015, p. 206)

Las Casas (2012, p. 49) faz uma importante observação, “a liderança deve ser entendida como tal a partir do momento em que o grupo age voluntariamente no apoio e pratica as orientações provenientes do líder”. Assim, é importante deixar claro que um gestor pode ser um chefe, mas não um líder, e seus subordinados o obedecem por questões de poder do cargo. No quadro a seguir, é possível verificar as diferenças entre um gerente e um líder.

QUADRO 6 – GESTÃO VERSUS LIDERANÇAS

Gerentes	Líderes
Reagem ao que acabou de acontecer.	Tomam medidas proativas para evitar problemas futuros.
Concentram-se nas questões de curto prazo; apagam um incêndio por vez.	Constroem uma equipe que trabalha com uma visão de longo prazo.
Fornecem aos representantes um feedback, como elogio por um trabalho bem feito.	Atuam como modelos, pois dão exemplo – não ditam as ordens simplesmente.
Usam a comunicação de mão única para explicar as políticas e procedimentos.	Ouvem as preocupações de cada representante via comunicação de mão dupla e respondem a essas preocupações.
Fazem as coisas de forma correta.	Fazem a coisa certa.
Usam o estilo de liderança transacional.	Utilizam o estilo de liderança transformacional.

FONTE: Spiro, Rich e Stanton (2010, p. 322)

A condição de líder é obtida através da participação ativa e da constante demonstração das suas capacidades. As principais características de liderança, segundo Spiro, Rich e Stanton (2010), são:

- **Autoconfiança:** os líderes precisam dela em si mesmos. Para inspirar a confiança nos outros, devem dar o exemplo. Em uma organização de vendas, devem ter confiança em suas habilidades e crenças a fim de encarar os desafios e problemas inerentes à posição de gerente.
- **Iniciativa:** líderes assumem o comando. Encaram bem as mudanças e também as criam. Desejam assumir os riscos associados a elas.
- **Energia:** são habilidosos e dão um passo à frente quando algo precisa ser feito. Precisam gerir ampla variedade de atividades e relacionamentos entre as pessoas – e isso requer muita energia. Assim, uma pessoa que tem muita energia é encarada pelos outros como altamente motivada e entusiasta. Esse comportamento é contagiante e espalha-se por todos que o cercam.
- **Criatividade:** os líderes precisam de criatividade e de imaginação. A organização conta com eles para solucionar seus problemas – uma tarefa que frequentemente envolve criatividade e novas abordagens.
- **Maturidade:** os líderes efetivos devem estar mais interessados no bem-estar de sua organização e no desenvolvimento da sua equipe do que em si próprios ou em dominar os outros. Esse interesse é sinal de maturidade.

Além das características apresentadas por Spiro, Rich e Stanton (2010), os autores também sugerem algumas competências necessárias para liderar.

Competências para solucionar problemas: a maioria dos gerentes passa muito tempo solucionando problemas. Os líderes eficientes identificam problemas específicos e suas causas; formulam e implementam soluções. Eles devem antecipar, analisar e tomar decisões.

Competências interpessoais: as competências interpessoais se baseiam firmemente nas capacidades para gerir. Os líderes devem descobrir o que motiva mais cada profissional de vendas. Para tanto, eles devem estabelecer bons relacionamentos no trabalho com seu pessoal. Conhecer e tratar o vendedor como um indivíduo. Isso não significa necessariamente que devam se tornar amigos de cada um deles, em geral, não podem nem fazer isso. Em vez disso, devem desenvolver bons relacionamentos nos negócios. Os líderes precisam também estabelecer bons relacionamentos com seus superiores.

Competências em comunicação: as competências em comunicação são um componente muito importante para a eficiência em liderança. Estabelecimento de metas, organização, previsão formação de equipe, motivação, supervisão, avaliação e controle da força de vendas envolvem a comunicação. O gerente de vendas transmite continuamente as informações que vem da alta gestão para a força de vendas e desta para a alta gestão. Essa informação deve ser precisa, clara, concisa e feita no tempo apropriado. Um líder eficiente deve ter competências para boa comunicação oral e escrita.

Competência de persuasão: as melhores lideranças se baseiam muito mais na capacidade de persuasão do que propriamente no poder. Assim, em vez de ameaçar ou coagir, o bom líder convence as pessoas a fazer o que eles querem. A habilidade de persuasão que possuem se baseia antes na admiração e no respeito que despertam em seus liderados.

As características e competências apresentadas garantem o potencial para que o gerente se torne um líder. No entanto, Spiro, Rich e Stanton (2010) argumentam que é preciso mais para que o potencial se torne realidade. Assim, os autores sugerem que uma boa liderança é a forma como o gerente se comporta, ou seja, o que o líder faz é mais importante do que de fato ele é. “Bons líderes adotam uma grande variedade de comportamentos gerenciais ou de líderes. A combinação desses comportamentos é conhecida como estilo de liderança” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 320). São dois estilos distintos de lideranças, **a transacional** e **a transformacional**, em um contexto de vendas.

A liderança **transacional** “se refere àquelas atividades de supervisão que se relacionam à operação e controle do dia a dia da força de vendas” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 320). Segundo essa definição, a liderança transacional é similar à supervisão. Para os autores, é um estilo interativo de liderança que está centrado na troca entre o gerente de vendas e o profissional de vendas.

Os gerentes que são líderes transacionais eficientes fornecem **feedback verbal** na forma de recompensas (quando o profissional de vendas faz algo positivo) e punições (quando o profissional de vendas faz algo negativo). Além disso, apresentam uma **orientação para tarefas**, ou seja, direcionam o trabalho que precisa ser feito, geralmente essa orientação envolve uma comunicação de mão única, o líder diz aos profissionais de vendas o que, como e onde fazer. Isso porque os gerentes de vendas transacionais conhecem a maneira correta de executar suas atividades e são excelentes supervisores (SPIRO, RICH, STANTON, 2010).

Já a **liderança transformacional**, “transforma os valores básicos, crenças e atitudes daqueles que a seguem em desejo de ter desempenhos acima e além das expectativas” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 320). Esse estilo também é conhecido como aquele com líderes carismáticos, pois são líderes excepcionais, que proporcionam uma diferença significativa no desempenho de seus funcionários. Diferentemente dos líderes transacionais, que focam em problemas de curto prazo, os líderes transformacionais antecipam o futuro, são proativos. Quanto à comunicação, preferem a comunicação de mão dupla, ouvem as preocupações de cada um de seus profissionais. No quadro a seguir, são apresentados os comportamentos transformacionais de um líder.

QUADRO 7 – COMPORTAMENTOS TRANSFORMACIONAIS DE UM LÍDER

Articular uma visão	Criam uma visão comum e convincente que orienta o futuro das empresas, levam as pessoas a trabalhar por objetivo comum, às vezes, até mesmo à custa de suas metas pessoais. O gerente de vendas deve dividir a missão global da empresa em ferramentas e objetivos úteis de vendas para seus profissionais.
Fomentar as metas dos grupos	Promover a cooperação, incentivar os funcionários a trabalhar juntos visando a uma meta comum. É fundamental que o gerente de vendas construa um trabalho em equipe por meio da identificação do objetivo do grupo. Os clientes esperam que os vendedores forneçam soluções para seus problemas nos negócios, mas isso só poderá ser feito quando profissionais de vendas trabalharem com engenheiros, especialistas em produção e outros colegas, assim é fundamental o trabalho em equipe com todas as áreas da empresa.
Fornecer um modelo	Líderes transformacionais não ditam ordens, exercem o papel de modelos ou de líderes, por exemplo. Eles se comportam de uma maneira coerente com os valores que defendem e as metas da organização. Os líderes que demonstram altos níveis de honestidade podem esperar que seus profissionais de vendas sejam igualmente honestos. Do mesmo modo, aqueles que exigem uma rígida ética no trabalho inspiram seus subordinados a trabalhar duro também. Uma maneira importante pela qual os gerentes sirvam de modelo é quando demonstram pessoalmente as técnicas adequadas de vendas, de modo que os profissionais vejam como as visitas devem ser conduzidas.
Fornecer apoio individualizado	Preocupam-se verdadeiramente e respeitam seus subordinados. Observam seus desenvolvimentos individuais e preocupam-se com seus sentimentos e necessidades. Os gerentes devem dedicar um tempo para tomar conhecimento sobre a formação, a família, os <i>hobbies</i> e assim por diante, de cada profissional de vendas. Esse conhecimento pode ajudá-lo a tratar de problemas específicos que surgirem.

FONTE: Adaptado de Spiro, Rich e Stanton (2010)

Tanto a liderança transacional quanto a transformacional podem ser maneiras eficientes de liderar profissionais de vendas. Os gerentes de vendas não têm todos os comportamentos o tempo todo com os profissionais de vendas, assim, Spiro, Rich e Stanton (2010) comentam que o que torna um gerente de vendas um excelente líder é a **liderança situacional**, “[...] isto é, a habilidade de adaptar cada estilo de liderança – transformacional ou transacional – às necessidades da situação atual e do profissional de vendas, individualmente” (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 322). No quadro a seguir, é possível identificar algumas situações e quais comportamentos são utilizados pelos líderes.

QUADRO 8 – COMPORTAMENTOS CRÍTICOS DE UM LÍDER

	Comportamentos de um líder transacional		Comportamento de um líder transformacional			
Situação	Informação de regras básicas	Feedback verbal	Articulação de uma visão	Apoio a metas do grupo	Oferecimento de um modelo	Apoio individualizado
Funcionário recém-contratado, inexperiente	X	X			X	X
Funcionário veterano, baixo desempenho em razão do cansaço		X	X	X		X
Situação instável; ambiente de crise			X		X	
Funcionário de alto desempenho; gosta de autonomia (não é para venda em equipe)			X			

FONTE: Adaptado de Spiro, Rich e Stanton (2010)

No quadro 8 é possível observar que além da sugestão de comportamentos que devem ser adotados conforme os diferentes tipos de funcionários é possível verificar a situação de um ambiente instável, em crise. Nessa situação, é muito importante para o gerente de vendas comunicar, de uma maneira que faça sentido para os profissionais de vendas, essa visão de contínua mudança. Além disso, o gerente deve servir como um modelo ao manter a calma e trabalhar duro, como um indivíduo que aceita prontamente e se adapta às inevitáveis mudanças.

Também é possível verificar no quadro 8 que, em algumas situações, a ausência de liderança poderá ser mais apropriada. Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que muitos indivíduos procuram trabalhos em vendas porque gostam de autonomia, quando esses profissionais têm altos desempenhos, a liderança pode se envolver apenas em uma atualização ocasional da visão ou metas gerais da organização. Essa abordagem não é eficiente para situações de vendas em equipe, nas quais os profissionais de vendas devem ser encorajados a trabalhar juntos.

Os melhores gerentes de vendas sabem o conjunto correto de comportamentos de liderança a ser usado em diferentes situações. Para Oliveira e Lima (2019), só conhecendo as razões por trás dos números é que um gestor é capaz de tomar uma decisão estratégica assertiva e corrigir uma ação. Vários resultados positivos são obtidos pela combinação correta e pelo grau de liderança. Profissionais de vendas bem treinados, confiança entre os vendedores, comportamentos de cidadania, melhor desempenho e elevação do moral da força de vendas, são alguns dos resultados de uma liderança positiva.

4 AVALIAÇÃO

Planejamento e avaliação de desempenho são atividades inter-relacionadas ao processo de gestão da força de vendas. No planejamento, define-se o que poderia ser feito e na avaliação identifica-se o que realmente foi feito. Os autores sugerem que a falta de avaliação adequada pode praticamente cancelar o valor do planejamento. Assim como, avaliar sem um prévio planejamento também é equivocado.

Ao avaliar os profissionais de vendas, o gestor poderá encontrar soluções para melhorar tanto o desenvolvimento individual quanto da equipe. Oliveira e Lima (2019) lembram que avaliar de modo sistêmico as ações realizadas pela força de vendas podem ser determinantes para o sucesso, possibilitando a correção de falhas e ajudando a atingir o objetivo organizacional de forma mais eficaz.

Chiavenato (2015) sugere que a avaliação do desempenho do pessoal de vendas deve atender a dois objetivos básicos:

1. Localizar e identificar os pontos fortes que precisam ser melhor aproveitados, e os pontos francos de cada vendedor que devem ser corrigidos, seja por meio de treinamento ou de uma supervisão mais forte.
2. Avaliar o desempenho de cada vendedor para incentivá-lo, por meio de remuneração, concedendo prêmios ou incentivos salariais.

Spiro, Rich e Stanton (2010) explicam que a avaliação do desempenho envolve tanto olhar para trás como para frente. Ao olhar para trás a gerência analisa os resultados de sua operação em relação aos objetivos, essas descobertas podem ser utilizadas para planejamentos futuros. Para realizar o controle Las Casas (2012) indica o uso de cotas e orçamentos, o uso de auditoria de vendas ou também de uma análise de vendas. O gestor deve adaptar o controle às necessidades específicas de cada equipe de vendas.

Os relatórios dos vendedores, bem como os dados extraídos dos pedidos de vendas, faturamento, relatórios de visitas, fichas de clientes, e outros documentos ajudarão na **análise e controle das atividades de vendas** (LAS CASAS, 2012). Assim, o trabalho de vendas deve ser devidamente documentado para que possibilite ao gestor uma análise e controle corretos. “Os gerentes devem usar informações do relatório de utilidade para a própria força de vendas, avaliação de seu desempenho e não comente como meio de repreensão ou punição quando algo sai errado” (LAS CASAS, 2012, p. 230).

A **auditoria de vendas** consiste em analisar profundamente o ambiente de atuação da empresa, verificar a adequação da estratégia a este ambiente e fazer uma projeção futura (LAS CASAS, 2012; SPIRO; RICH; STANTON, 2010). Os autores lembram que a auditoria deve ser abrangente, periódica e sistêmica e não somente ocorrer quando surgem problemas. Uma auditoria pode permitir uma visão global. Para uma auditoria na área de vendas os autores sugerem incluir as seguintes informações:

- tamanho da força de vendas;
- organização da força de vendas;
- avaliação do critério de determinação de cotas;
- avaliação do desempenho dos vendedores;
- avaliação do nível de motivação do pessoal de vendas;
- controle das formas pelas quais os compradores são localizados.

Ou seja, a auditoria deve antecipar situações futuras como revisar as situações passadas. Assim, Spiro, Rich e Stanton (2010) apontam um processo de três etapas:

1. Descobrir **o que aconteceu**: verificar os fatos comparando os resultados reais com os objetivos orçados para determinar variações.
2. Descobrir **por que isso aconteceu**: determinar quais fatores específicos no programa de marketing foram os responsáveis pelas variações.
3. Decidir **o que fazer a respeito**: planejar as atividades do próximo período para melhorar as condições insatisfatórias e aproveitar as positivas.

Já a **análise de vendas** é a avaliação realizada tomando como base os resultados atuais de vendas, comparando-os com as vendas esperadas para o período (OLIVEIRA; LIMA, 2019). Las Casas (2012, p. 232), explica que “[...] a análise de vendas é um estudo detalhado dos registros da empresa. Esta análise é feita por vendas gerais, por vendedores, regiões ou territórios e mesmo por tipo de clientes”. No quadro 7 identificamos algumas observações sobre cada um deles.

QUADRO 7 – ANÁLISE DE VENDAS

Tipo de análise		Observação
Vendas Gerais	São consideradas as vendas totais, somando todos os produtos e as regiões. Essa análise toma como base todas as vendas realizadas pela empresa como um todo. Trata-se de uma análise bastante simples, realizada por meio de um simples somatório de dados de vendas. Pode-se utilizar esses números para comparar as vendas totais da empresa com as vendas totais do ramo em que ela atua, como forma de compreender o seu desempenho e a sua participação de mercado de modo mais global.	Por ser geral, não permite uma análise mais aprofundada, o que pode ser necessário em alguns momentos.
Vendas por classificação de clientes	A classificação por clientes é variável de acordo com o mercado de atuação da empresa. Podem ser agrupados por tipo de atividade (governo, varejistas, atacadistas), de acordo com o potencial de compra (A, B ou C) e, ainda, por clientes específicos ou por empresa-cliente. Qualquer forma de agrupamento é válida, desde que atenda às necessidades de análise da empresa. Os dados devem ser coletados de forma que permitam análise histórica de informações.	Permite que a empresa identifique grupos importantes e estratégicos para direcionar os seus esforços de marketing. Em alguns casos, é possível até que a empresa tome a decisão de eliminar determinado grupo de clientes, por serem menos lucrativos para a empresa.
Vendas por territórios e vendedores	Permite identificar quais são os profissionais que estão obtendo os melhores e piores resultados. Também é uma importante ferramenta para a tomada de decisão estratégica, identificando uma série de fatores. Análise de dados como número de visitas, contatos feitos e apresentações realizadas.	Para funcionar é preciso que o gestor identifique e determine previamente os territórios. Pode-se avaliar a atuação do vendedor e corrigir algum ponto, se necessário.
Análise dos custos	Há necessidade de se verificar o nível de gastos para obtenção dos resultados. As formas mais comuns são: análise de atividades mercadológicas, segmentos de mercados e despesas totais. Para a análise pormenorizada recomenda-se que as vendas totais sejam divididas em partes menores, como atividades mercadológicas desempenhadas, ou divididas em segmentos de mercado, pois com esse procedimento há possibilidade de detalhar mais os custos e, assim facilitar a análise.	Por meio dessa análise, pode-se identificar, por exemplo, quais são os meios de vendas mais e menos lucrativos. O mais lucrativo é aquele que consegue ser mais efetivo na conversão de uma venda, necessitando de menos custos para isso. O menos lucrativo, por outro lado, é o que demanda mais custos para realizar uma venda, que talvez não seja tão boa assim.

FONTE: Adaptado de Las Casas (2012) e Oliveira e Lima (2019)

Spiro, Rich e Stanton (2010) sugerem que os vendedores ou os resultados de vendas não devem ser avaliados apenas quanto a aspectos quantitativo, assim devem ser incluídos aspectos relacionados com a satisfação dos consumidores ou quanto ao bom atendimento da força de vendas.

Há várias formas de se avaliar qualitativamente os vendedores, o mais comum é o método da observação (LAS CASAS, 2012). Portanto, o gerente observa atentamente o desempenho dos vendedores quando esses lidam com os clientes. No caso de vendas de varejo, isso ocorre diariamente, já no caso de vendas externas os gerentes observam quando acompanham o vendedor em suas visitas. O autor recomenda que exista um registro com todas as informações do funcionário, quer seja para informações futuras, visando promoções, quer seja para treinamento.

Além das visitas com os vendedores, os clientes também constituem uma fonte de avaliação. Las Casas (2012) aconselha que é necessário fazer uma verificação do nível de satisfação dos clientes com a equipe de vendas, isso pode ser feito através de pesquisas formais ou outro método.



Segue uma sugestão de escala para avaliação de vendedores, cada organização deve incluir itens que sejam relevantes para a atividade do departamento de vendas.

Favor atribuir a cada item um parecer a respeito de cada vendedor (faça um círculo). Usar:

5 para muito bom;

4 para bom;

3 para médio;

2 para ruim;

1 para muito ruim;

0 quando não se aplica.

1. Procedimentos em relação à mercadoria	
a) Conta e controla os estoques com exatidão	5 4 3 2 1 0
b) Manuseia devidamente as mercadorias.	5 4 3 2 1 0
c) Mantém a mercadoria limpa e em ordem.	5 4 3 2 1 0
d) Coloca a mercadoria rapidamente no ponto de venda (prateleiras, racks, etc.).	5 4 3 2 1 0
e) Conhece especificações e políticas de garantias para grupos de mercadorias.	5 4 3 2 1 0
2. Habilidades de serviços ao consumidor	
a) Presta serviço cortês ao cliente.	5 4 3 2 1 0
b) Lida com reclamações de acordo com a política da loja.	5 4 3 2 1 0
c) Proceder adequadamente no tocante aos pedidos de devolução de mercadorias.	5 4 3 2 1 0
d) Sugere mercadorias complementares aos clientes.	5 4 3 2 1 0
3. Habilidades de vendas	
a) Tem habilidade no fechamento de vendas.	5 4 3 2 1 0
b) Promove venda de mercadorias que têm maiores margens de lucro.	5 4 3 2 1 0
c) Ajuda outros departamentos e vendedores quando necessário.	5 4 3 2 1 0
d) Trabalha bem com os colegas do mesmo departamento	5 4 3 2 1 0
4. Conhecimento do produto/mercadoria	
a) Conhece modelos, estilos e materiais usados em diferentes grupos de mercadorias.	5 4 3 2 1 0
b) Conhece promoções especiais ou itens anunciados.	5 4 3 2 1 0
c) Conhece materiais, cores e acessórios complementares relacionados com grupos de mercadorias.	5 4 3 2 1 0
5. Conhecimento da política da loja:	
a) Prepara trabalho burocrático apropriadamente.	5 4 3 2 1 0
b) Prepara com exatidão formulários para crediário.	5 4 3 2 1 0
c) Comparece em reuniões de vendas e treinamento.	5 4 3 2 1 0
d) Segue instruções de seu instrutor imediato.	5 4 3 2 1 0
e) Atitude geral do empregado.	5 4 3 2 1 0
Vendedor Avaliado:	
Tempo no departamento:	
Produção Mensal:	
Treinamentos recebidos na empresa:	
Loja:	Filial:
Avaliador:	
Observações do Avaliador:	

FONTE: Las Casas (2012 p. 239)

Las Casas (2012) recomenda que a avaliação da equipe de vendas seja realizada por mais de um método, pois assim as fraquezas de uns são compensadas pelas vantagens de outros. O objetivo é sempre melhorar o desempenho tanto individual quanto da equipe de vendas, por isso, quando necessário devem ser tomadas ações corretivas com base nos resultados da análise ou auditoria.

LEITURA COMPLEMENTAR

O LÍDER COMO COACH

Herminia Ibarra
Anne Scoular

Houve uma época em que a maioria das pessoas começava uma carreira de sucesso desenvolvendo expertise nas áreas técnica, funcional ou profissional. Ser um bom profissional significava ter as respostas certas.

Se pudesse provar seu valor dessa forma, subiria na carreira e acabaria entrando na gestão de pessoas – neste ponto você precisaria garantir que seus subordinados tivessem as mesmas respostas.

Como gestor, você sabia o que precisava ser feito, você ensinava os outros a fazê-lo e avaliava o desempenho deles. Comando e controle era a norma, e o objetivo era dirigir e desenvolver os funcionários que entendiam como a empresa funcionava e conseguiam reproduzir seus sucessos anteriores.

EM RESUMO

A SITUAÇÃO

Para enfrentarem a mudança disruptiva, as empresas estão se reinventando como organizações que valorizam o aprendizado. Isso implica uma nova abordagem da gestão na qual os líderes atuam como coaches para seus supervisionados.

O DESAFIO

Na nova abordagem, os gestores fazem perguntas em vez de dar respostas, apoiam os funcionários em vez de julgá-los e facilitam seu desenvolvimento em vez de dar ordens. Mas a maioria dos gestores argumenta que não têm tempo de ser coaches – de qualquer forma, eles não são muito bons nisso.

A SOLUÇÃO

As empresas precisam oferecer aos gestores as ferramentas e o apoio adequados para que possam se tornar melhores coaches. E se quiserem se tornar organizações que valorizam o aprendizado, devem também desenvolver o coaching como competência organizacional.

Hoje, já não é assim. Agora, a regra é a mudança rápida, constante e disruptiva, e o que fez sucesso no passado já não serve de modelo para o que será bem-sucedido no futuro. Os gestores do século 21 simplesmente não têm (nem podem ter) todas as respostas. Para lidar com a nova realidade, as empresas estão se afastando das práticas tradicionais de comando e controle e adotando um modelo muito diferente, no qual os gestores oferecem apoio e orientação em vez de ordens, e os funcionários aprendem a se adaptar a um ambiente em constante mudança liberando nova energia, inovação e comprometimento. Resumidamente, o gestor está assumindo o papel de coach.

É uma mudança radical e fundamental, e a observamos em primeira mão. Na última década, nós a observamos em nossa pesquisa em curso sobre como as organizações estão se transformando para enfrentar a era digital. Nós a

percebemos do que nossos alunos executivos e clientes de coaching nos contaram sobre as habilidades de liderança que desejam cultivar em si mesmos e nas suas empresas. Observamos que cada vez mais empresas com quem trabalhamos estão investindo no treinamento de seus líderes como coaches. Cada vez mais, o coaching está se tornando parte integrante do tecido de uma cultura de aprendizado – uma habilidade que bons gestores de todos os níveis precisam desenvolver e implantar.

Devemos notar que quando falamos de coaching, nós nos referimos a um processo mais amplo, e não somente aos esforços de consultores contratados para ajudar os executivos a formar suas habilidades pessoais e profissionais. Esse trabalho é importante e, às vezes, vital, mas é temporário e executado por pessoas externas. O coaching de que estamos falando – o que cria empresas que valorizam o aprendizado – está em andamento e é executado por pessoas internas da organização. É um trabalho em que todos os gestores devem se envolver com todos os seus subordinados continuamente, para ajudar a definir a cultura da organização e levar sua missão adiante. O gestor que atua como coach eficiente faz perguntas em vez de dar respostas, apoia os funcionários em vez de julgá-los e facilita seu desenvolvimento em vez de dizer o que precisa ser feito.

Este conceito de coaching representa uma evolução. Coaching não é mais apenas uma forma benevolente de compartilhar o que você sabe com alguém menos experiente ou menos sênior, embora este continue a ser um aspecto valioso. É também uma forma de fazer perguntas que estimulem as pessoas a oferecer insights. Como Sir John Whitmore, líder nessa área, o definiu, coaching qualificado requer “liberar o potencial das pessoas para maximizar o seu próprio desempenho”. Os melhores profissionais dominam as duas partes do processo – transmitindo conhecimento e ajudando os outros a descobri-lo por si mesmos – e, engenhosamente, são capazes de fazer as duas coisas em diferentes situações.

As empresas estão abandonando as práticas de comando e controle e adotando modelos nos quais os gestores apoiam e orientam em vez de dar ordens.

Uma coisa é aspirar a esse tipo de coaching, outra é praticá-lo diariamente em todos os níveis da organização. Na maioria das empresas, ainda existe um grande *gap* entre aspiração e prática – e nós escrevemos este artigo para ajudar os leitores a superá-lo.

Coaching como uma competência organizacional

Para que sua empresa seja um organismo que notoriamente dá valor ao aprendizado, não basta ensinar líderes e gestores a oferecer bom coaching. Você precisa tornar o coaching uma competência organizacional que se ajuste perfeitamente à cultura de sua empresa. E para ter sucesso na empreitada, é necessário promover uma transformação cultural com os seguintes passos:

Articule o “por quê?”. Gestores são pessoas ocupadas. Se para eles coaching é simplesmente a novidade imposta pelo RH, eles vão revirar os olhos e cumprir somente as exigências mínimas necessárias. Se a empresa quiser que eles adotem o coaching não apenas como uma habilidade pessoal, mas também como uma fonte de fortalecimento cultural, é preciso explicitar claramente o valor dessa para que ela tenha sucesso.

Um bom “por quê?” inevitavelmente, conecta o coaching às tarefas críticas da missão da organização. Considere o exemplo do escritório de advocacia internacional Allen & Overy. Quando David Morley, sócio sênior na época, decidiu fazer do coaching uma parte importante da cultura de liderança da empresa, ele começou a falar com os colegas da importância dessas conversas. Morley é aluno de uma de nossas treinadoras de coaching de liderança (Anne). Como ele nos revelou, “minha proposta era: como líder sênior, você tem aproximadamente cem conversas particularmente relevantes por ano, pois elas mudam sua vida ou a vida da pessoa com quem você conversa. Queremos ajudá-los a adquirir as habilidades para maximizar valor nessas cem conversas, e assim desbloquear problemas anteriormente guardados e descobrir novas opções e revelar novos insights. Isso ressoou. Quase todos em posição de liderança na empresa reconheceram que tinham problemas para articular a maioria dessas conversas, e perceberam imediatamente que lhes faltavam habilidades”.

Perguntar “por quê?” ajuda as pessoas a enxergar benefícios colaterais do coaching. Isso deu certo na Berkeley Partnership, empresa internacional de consultoria, cujos sócios que receberam nosso treinamento de coaching nos disseram que ele aumentou significativamente sua capacidade de atender os clientes. De acordo com Mark Fearn, um dos fundadores da empresa, os sócios da Berkeley agora estão mais bem preparados para responder aos clientes que pedem ajuda para resolver problemas sérios, complicados e, às vezes, mal definidos, que geralmente vão muito além do pedido inicial que receberam. Depois de desenvolverem suas habilidades de coaching, os sócios melhoraram suas habilidades de identificar situações nas quais eles não têm de fornecer respostas. Eles entendem que, nestes casos, podem oferecer mais valor ouvindo atentamente, fazendo as perguntas certas e apoiando os clientes enquanto estes descobrem as melhores soluções. “Agora que adicionamos expertise em coaching”, revelou-nos Fearn, “nossa tarefa às vezes pode ser simplesmente extrair deles a resposta, criando uma oportunidade de refletir”.

Modele o comportamento. Se desejar que as pessoas que trabalham com você abracem o coaching, primeiro é preciso que você mesmo o abraçe.

Ninguém fez isso melhor que Satya Nadella, CEO da Microsoft. Como observado no estudo de caso da London Business School de que Herminia é coautora, quando Nadella assumiu o comando, em 2014, ele foi apenas o terceiro CEO em quatro décadas de história da empresa. Durante os 14 anos da carreira de seu antecessor, Steve Ballmer, a receita triplicou e os lucros dobraram, mas

no fim desse período, a empresa perdeu seu momentum. Prevalecia uma cultura de inspeção e avaliação, e a mentalidade dos gestores era predeterminada: eles avaliavam seus subordinados de acordo com o nível com que dominavam habilidades e geravam números que permitiam reproduzir o sucesso do passado.

Essa cultura havia contribuído significativamente para o período notável em que a Microsoft dominou o mundo da computação pessoal. À medida que a energia do setor de tecnologia mudava para os smartphones e para a nuvem, as antigas práticas de gestão começaram a bloquear o progresso. Na época em que Nadella assumiu, a aversão ao risco e as políticas internas dificultavam a colaboração entre as divisões, líderes seniores resistiam à inovação de fonte aberta, e o valor das ações da empresa estava estagnado. Além disso, as tecnologias mudavam tão rápido que, muitas vezes, os gestores utilizavam práticas e conhecimento desatualizados, mas continuavam a transmiti-los porque era isso que sabiam fazer.

Nadella logo percebeu que a Microsoft precisava de uma transformação cultural. Para readquirir o dinamismo perdido e posicionar-se com força no novo cenário, a empresa precisava abandonar seu estilo de gestão arraigado e desenvolver o que a psicóloga Carol Dweck, de Stanford, chamou de mentalidade de crescimento, isto é, nas empresas, todos têm de estar constantemente abertos para aprender e para assumir riscos. Como Nadella habilmente afirmou, os líderes da empresa precisavam deixar de ser os sabe-tudo para ser os “aprende-tudo”.

Nadella entendeu que o processo precisava começar por ele, então passou a moldar os gerentes da Microsoft para que adotassem determinadas atitudes mais condizentes com o novo cenário corporativo, segundo ele. Nadella pedia ideias a todos com quem conversava e ouvia empaticamente o que tinham a dizer. Suas perguntas não tinham caráter diretivo, o que comprovava seu papel de apoiador, não de juiz. Ele encorajava as pessoas a ser francas sobre seus erros e a aprender com eles. “Ele está com você”, dizia Jean-Phillipe Courtois, membro de sua equipe de liderança. “Você podia senti-lo. Você podia perceber a linguagem corporal. Não importa se você era um executivo do alto escalão ou um vendedor de loja, ele ouvia exatamente da mesma forma.”

A moldagem é poderosa porque mostra que o líder faz o que diz. Além disso, cria momentum. Os pesquisadores descobriram que quando as pessoas estão em dúvida sobre qual o comportamento adequado, elas copiam as ações dos outros – principalmente dos que têm poder e status. Por isso, não surpreende que, em tempos de rápida mudança, inevitavelmente geram incerteza nos negócios, os funcionários observem seus líderes para obter pistas de como proceder. Se notarem que estes estão se empenhando para estimular o aprendizado e cultivar a delicada arte da liderança, como saber conversar, eles se comportarão da mesma forma.

Crie competência em toda a organização. Depois que Nadella se tornou CEO da Microsoft, o clima corporativo mudou e o desempenho da empresa ressurgiu. Nadella não foi o único responsável. Com mais de 130 mil funcionários, ele dependia dos membros de sua equipe de liderança para moldar a mentalidade de crescimento com as exigências singulares de seus negócios individuais. Para Courtois – que em 2016 assumiu o controle de venda global, marketing e operações da Microsoft –, isso significava transformar a cultura de modelo de comando e controle em modelo de coaching.

Herminia estudou profundamente a superação da Microsoft, por isso temos uma compreensão clara de como o processo se desenrolou. Courtois reconheceu que o “por quê?” da mudança para coaching era a mudança da Microsoft para uma estratégia de nuvem antes de qualquer outra. Os princípios da economia da computação em nuvem partem da premissa de que os clientes devem pagar somente pelos recursos que utilizarem (por quanto tempo um servidor é utilizado, por exemplo, ou que largura de banda está sendo consumida na transferência de dados). Como o crescimento da receita agora dependia mais fortemente do consumo dos produtos da Microsoft, todos na empresa tinham aderido a manter conversas nas quais pudessem aprender o que ainda não sabiam – como atender às necessidades ainda não manifestadas dos clientes. E dispondo de ferramentas digitais poderosas que forneciam dados em tempo real sobre métricas importantes a todos, não fazia mais sentido para os gestores gastar seu tempo monitorando e controlando os funcionários. Por isso, depois dos esforços de reestruturação visando oferecer às equipes de venda da Microsoft as habilidades técnicas e industriais certas para acompanhar os clientes corporativos à medida que passavam para a nuvem, Courtois deu seguimento com workshops, ferramentas e um curso on-line montado para ajudar os gestores da empresa a desenvolver um estilo de coaching de liderança.

“Se quisermos ter certeza de que a transformação continuará por toda a organização”, ele nos explicou, “o grande desafio que teremos pela frente será reinicializar nossos gestores de pessoas. Gestão de pessoas é um cargo. Você não é apenas um gestor de vendas, com cotas a cumprir, território, clientes, parceiros, metas. Você é, na verdade, alguém cuja missão é selecionar, desenvolver e motivar os melhores talentos para criar o sucesso do cliente”.

Remova as barreiras. Como acontece em várias organizações, o ritmo da vida corporativa na Microsoft era ditado pelas avaliações trimestrais da empresa. Uma delas, a reunião anual conhecida como a avaliação de meio de ano em janeiro, era uma das manifestações mais evidentes da cultura de comando e controle.

Ao longo do tempo, a avaliação de meio de ano tinha se transformado numa espécie de teatro corporativo no qual a equipe do alto escalão, adotando posição inquisitiva, interrogava os gestores seniores do mundo todo sobre seus planos e progressos. Esse formato de “questionamento de precisão” acabou tendo “impacto amedrontador nas pessoas”, explicou um executivo, “porque elas se

sentiam como se estivessem participando da reunião para ser pessoalmente julgadas. Por isso, viam-se na obrigação de pintar o melhor quadro possível sem mostrar nenhum erro ou falha”. Numerosas são as histórias de gestores seniores que começavam a se preparar ansiosamente bem antes dos feriados de fim de ano. Em outras palavras, para dar boa impressão, muitas pessoas importantes da empresa gastavam mais de um mês do seu tempo preparando-se para a avaliação interna.

Como parte da mudança que adotaria a cultura de aprendizado, Courtois já havia encorajado sua equipe a abandonar o questionamento de precisão e optar pela abordagem mais orientada para o coaching, isto é, com perguntas como “que você está tentando fazer?”, “o que está funcionando?”, “o que não está funcionando?” e “como podemos ajudar?”. Velhos hábitos demoram a morrer. Somente depois que Courtois eliminou a avaliação de meio de ano – removendo, assim, uma barreira significativa que impedia a mudança –, todos entenderam que aquilo se referia a negócios.

Um processo similar ocorreu na Allen & Overy, cujas avaliações e as classificações de fim de ano se tornaram um ritual completamente improdutivo. Em seu esforço para tornar-se uma organização que aprende, a empresa reconheceu que essas práticas eram um impedimento para os tipos de abertura e conversas apoiadoras que os funcionários precisavam, tanto para se desenvolver profissionalmente, como para promover a missão da organização. Ela, então, abandonou o sistema de avaliação de desempenho e agora treina seus colaboradores a se envolver em conversas de coaching com os sócios durante o ano todo, fornecendo-lhes feedback em tempo real sobre seu trabalho. Os funcionários relatam que essas conversas criam um novo e proveitoso nível de diálogo sobre seu desenvolvimento de carreira. E, mais uma vez, há benefícios colaterais. Embora o programa tenha sido projetado para ser utilizado internamente, ele permitiu que os líderes seniores da organização se sentissem mais confortáveis para conduzir conversas não estruturadas em outros contextos, principalmente durante negociações de alto risco com clientes – e isso, por sua vez, levou a aumento de receita e a interações mais proveitosas com o cliente.

Vivemos num mundo fluido. Hoje, mais do que nunca, executivos bem-sucedidos precisam prover suas empresas com expertise funcional e capacidade geral de aprendizado – e essa capacitação tem de ser desenvolvida nas pessoas que eles supervisionam. Eles já não podem simplesmente comandar e controlar. Nem tampouco insistir em recompensar equipes pelos feitos notáveis de que eles mesmos são capazes de entregar. Ao contrário, com total apoio institucional, eles devem se reinventar como coaches, extraindo energia e criatividade das pessoas com quem trabalham.

FONTE: IBARRA, H.; SCOULAR, A. **O líder como coach**. 2020. Disponível em: <<https://hbrbr.com.br/o-lider-como-coach/>>. Acesso em: 11 set. 2020.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você aprendeu que:

- A maioria dos conflitos na área de vendas tem sua origem nas diferenças entre vendedores e empresa como: metas, percepções da realidade, conflitos de domínio e incongruência de papéis.
- Um gestor é um líder a partir do momento em que o grupo age voluntariamente no apoio e pratica as orientações provenientes dele.
- Líderes tomam medidas proativas, constroem equipes que trabalham com visão de longo prazo, atuam como modelos, ouvem, fazem a coisa certa e utilizam o estilo de liderança transformacional.
- Tanto a liderança transacional quanto a transformacional podem ser maneiras eficientes de liderar profissionais de vendas. Os gerentes de vendas não têm todos os comportamentos o tempo todo com os profissionais de vendas, assim o que torna um gerente de vendas um excelente líder é a liderança situacional.
- Planejamento e avaliação de desempenho são atividades inter-relacionadas no processo de gestão da força de vendas. No planejamento se define o que poderia ser feito e na avaliação identifica-se o que realmente foi feito.
- Para realizar o controle do departamento de vendas é possível: uso de cotas e orçamentos, o uso de auditoria de vendas ou também de uma análise de vendas. O gestor deve adaptar o controle às necessidades específicas de cada equipe de vendas.
- Os vendedores ou os resultados de vendas não devem ser avaliados apenas quanto aos aspectos quantitativo, assim devem ser incluídos aspectos relacionados à satisfação dos consumidores ou quanto ao bom atendimento da força de vendas.



Ficou alguma dúvida? Construímos uma trilha de aprendizagem pensando em facilitar sua compreensão. Acesse o QR Code, que levará ao AVA, e veja as novidades que preparamos para seu estudo.



AUTOATIVIDADE



- 1 Imagine a seguinte situação: você é gerente de vendas e Maria é a nova contratada da equipe, ele se formou em marketing há um ano, mas tem pouca experiência com vendas. Descreva que comportamentos de liderança você usaria nessa situação? Por quê?
- 2 Planejamento e avaliação de desempenho são atividades inter-relacionadas no processo de gestão da força de vendas. O desempenho de vendas sugere o uso de cotas e orçamentos, o uso de auditoria de vendas ou também de uma análise de vendas. Sobre a auditoria de vendas, assinale a alternativa CORRETA:
 - a) () A auditoria de vendas é necessária apenas quando ocorre queda nas vendas.
 - b) () A auditoria de vendas é uma forma sistemática de análise.
 - c) () A auditoria de vendas é uma análise superficial do ambiente.
 - d) () A auditoria de vendas é uma atividade que não permite projeção futura.
- 3 Gerir uma equipe de vendas requer liderança dos profissionais. Sobre a liderança, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.
 - () Todo gestor é um líder, principalmente pelo cargo que ocupa.
 - () O líder usa a comunicação de mão única para explicar as políticas e procedimentos.
 - () A habilidade de persuasão de um líder se baseia na admiração e no respeito que despertam em seus liderados.
 - () Um líder promove a cooperação e incentiva os funcionários a trabalhar juntos visando uma meta comum.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) () F – V – F – V.
- b) () V – V – V – V.
- c) () F – F – V – V.
- d) () V – F – F – F.

REFERÊNCIAS

- AMA. **Definitions of marketing**. 2019. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 2 jun. 2020.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas S.A./Pensa, 2011.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas: transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória – transformando um profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHRISTIANINI, G. O que é Vender? **Administradores.com**, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-vender>. Acesso em: 3 fev. 2020.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COELHO, T. **Ética em vendas: veja situações que podem levar o vendedor consciente a um dilema moral**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/etica-em-vendas-veja-situacoes-que-podem-levar-o-vendedor-consciente-a-um-dilema-moral>. Acesso em: 2 jun. 2020.
- DAL FARRA, S. P.; GEBER, C. O. **Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender**. Curitiba: InterSaberes, 2020.
- FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GARCIA, J. L. **Marketing de serviços e de varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- GOBE, A. C. *et al.* **Adminsitração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **FGV-Executivo**, v. 16, n. 1, p. 24-27, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/67453/65255>. Acesso em: 2 jun. 2020.

HILLMANN, R. **Administração de vendas: varejo e serviço**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

IZIDORO, C. **Administração de vendas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

KOTLER, P. **Marketing essencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Técnicas de vendas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, C. A.; SCHVARTZER, A.; RIBEIRO, P. H. A. do C. **Técnicas de vendas**. Rio de Janeiro: Editota FGV, 2009.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, C. K.; LIMA, A. P. L. de. **Vendas e negociação**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

PWC. **Total Retail**. 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/totalretail/2017/total-retail-2017.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SIGNIFICADO da Ética na Filosofia. **Significados**, 2015. Disponível em: <https://www.significados.com.br/etica-na-filosofia/>. Acesso em: 2 jun. 2020.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SPIRO, R. L.; RICH, G.; STANTON Wi. J. **Gestão da força de vendas**. Porto Alegre: AMGH, 2010.

VALLS, Á. L. M. **O que é ética?** 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.