



PRINCÍPIOS E TÉCNICAS DE VENDAS

Autores: Deivi Eduardo Oliari

Elson Vieira Da Mota

UNIASSELVI-PÓS
Programa de Pós-Graduação EAD



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDIAIAL/SC
Fone Fax: (047) 3281-9000/3281-9090

Reitor: Prof. Dr. Malcon Tafner

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Coordenador da Pós-Graduação EAD: Prof. Norberto Siegel

Equipe Multidisciplinar da

Pós-Graduação EAD: Profa. Hiandra B. Götzinger Montibeller

Profa. Izilene Conceição Amaro Ewald

Profa. Jociane Stolf

Revisão de Conteúdo: Prof^ª. Márcia Regina Annuseck

Revisão Gramatical: Prof^ª. Camila Thaísa Alves

Diagramação e Capa: Centro Universitário Leonardo da Vinci

Copyright © UNIASSELVI 2012

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

658.81

O46p

Oliari, Deivi Eduardo

Princípios e técnicas de vendas / Deivi Eduardo

Oliari e Elson Vieira da Mota. Indaial :

Uniassevi, 2012.

113 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7830-522-2

1. Administração de vendas.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.



Deivi Eduardo Oliari

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem com ênfase na Análise do Discurso e Mestre em Ciências da Linguagem – Tecnologia da Informação - pela UNISUL. Especialista em Propaganda e Marketing com graduação em Comunicação Social pela UNIVALI. Atualmente é Coordenador do Curso de Comunicação Social na UNIASSELVI. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Editoração Eletrônica, Design e Comunicação Visual, Planejamento e Projeto Gráfico, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo.



Elson Vieira da Mota

Possui graduação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Anhembi Morumbi (1989) e especialização em Gestão Estratégica de Marketing - ICPG (2004). Pós-graduação em Metodologia de Ensino de Filosofia e Sociologia (UNIASSELVI-PÓS, 2011). Mestrando em Desenvolvimento Regional pela FURB - Universidade Regional de Blumenau (Linha de pesquisa em comunicação e desenvolvimento sustentável). Atualmente é coordenador e professor do curso de Publicidade e Propaganda do IFES - Instituto Fayal de Ensino Superior (Itajaí), professor titular da Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim (Brusque) e professor no curso de publicidade e propaganda da FURB-Fundação Universidade Regional de Blumenau. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Propaganda, atuando principalmente nos seguintes temas: propaganda, mercadologia, relacionamento com o cliente, comunicação e desenvolvimento regional, gestão de marcas e serviços desde 1990.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
--------------------	---

CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO	9

CAPÍTULO 2	
ESTRATÉGIAS DE VENDA	27

CAPÍTULO 3	
O PLANO ESTRATÉGICO DE VENDAS	47

CAPÍTULO 4	
IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE VENDAS	61

CAPÍTULO 5	
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	69

CAPÍTULO 6	
GESTÃO DE VENDAS	87

APRESENTAÇÃO

Caro(a) pós-graduando(a):

Nos dias de hoje, com o mercado cada vez mais competitivo, perante consumidores esclarecidos, experientes e exigentes, a necessidade de entender como funciona e quais as melhores práticas de vendas para “encantar” e “fidelizar” estes consumidores se torna indispensável. O vendedor tradicional do passado, a quem somente a venda importava, sem medir a satisfação do cliente, agora é um consultor especialista no seu ramo de atividade, não importando se vende os mais simples ou os mais caros e sofisticados produtos disponíveis. A necessidade de entender como funciona esta estrutura hoje tão complexa de diversos segmentos de mercados, num emaranhado de marcas e como elas se comunicam através dos diversos canais, é o grande desafio das vendas na atualidade.

Este caderno tem por objetivo trazer à luz os conceitos, características e técnicas que irão auxiliar na elaboração de estratégias de vendas na busca dos objetivos traçados. Iremos percorrer o caminho da história das vendas para melhor entender o contexto atual. Veremos as definições de vendas e o perfil desejado para o profissional que atua nesse ramo, as etapas para a criação do plano estratégico de vendas, sua implantação, controle e como realizar a gestão de vendas. As atividades práticas sugeridas no caderno serão de grande utilidade para, além de reforçar os conceitos, auxiliar a colocar em prática as técnicas necessárias para o alcance dos objetivos em vendas.

Caro aluno: no primeiro capítulo trataremos de aspectos históricos das vendas e sua relevância nas relações humanas. Também traremos definições de vendas e as funções básicas do profissional desta área. No capítulo dois, faremos uma abordagem sobre como as estratégias de vendas podem auxiliar no melhor desempenho e como obter os resultados desejados. Já no capítulo três você encontrará os mecanismos para definição dos objetivos e determinar com efetividade o plano de vendas. O capítulo quatro mostrará como implantar o plano de vendas e analisar seus resultados. O capítulo cinco trará a importância do relacionamento nas vendas e, finalmente, no capítulo seis, o foco é a gestão de vendas e sua importância no processo para os melhores resultados.

Preparado? Então venha conosco e bons estudos!

Os autores



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Apresentar os conceitos fundamentais e aspectos históricos da venda, sua importância nas relações mercantis na história da humanidade.
- ✓ Desenvolver o conhecimento e relacionar os aspectos apresentados com as práticas de vendas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

No mundo de hoje, ou vendemos ou compramos algo. Está correta esta afirmação? Talvez você a questione, mas, se pararmos para pensar, vivemos numa constante transação mercantil de produtos e serviços o tempo todo. Somos clientes, mas não de forma passiva. Temos atualmente muito mais influência nas decisões das empresas do que nos tempos anteriores, em que poucas empresas existiam, a comunicação era lenta e os direitos do consumidor eram praticamente inexistentes. Não tínhamos a experiência de consumo que temos hoje. Isso faz com que se torne importante entender e reconhecer como reage este mercado e, principalmente, como atendê-lo de forma a encantá-lo não somente para uma venda, mas estabelecer um relacionamento duradouro com ele.

Para entender como vendas e varejo fazem parte da história da humanidade, existem registros de antigas relíquias descobertas pelo comércio, o que mostra a existência de varejistas em épocas bem remotas, de modo que Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais, e os gregos, conhecidos como excepcionais comerciantes, conforme afirma Henry Richert no livro *Retailing: principles and practices* (1954). Neste cenário entra o ator chamado “**vendedor**”, que pode ser, em sentido amplo, um tirador de pedidos, como um vendedor que atende em uma loja de departamentos. Mas existe a venda que exige uma capacidade criativa e a construção de relacionamentos para produtos e serviços que vão de eletrodomésticos, equipamentos industriais, aviões, seguros, até serviços de tecnologia da informação (KOTLER & ARMSTRONG, 2007).

Futrell (2003, p. 85-86) afirma que “o profissional de vendas deve estar atento às motivações, percepções, nível de conhecimento, atitudes e personalidade do cliente”. O vendedor é um importante catalisador no processo em que os consumidores apresentam dúvidas a respeito de suas necessidades. Conclui que os vendedores se beneficiam com a seguinte abordagem – apresentar aos clientes potenciais: (a) as características físicas do produto; (b) as características de desempenho do produto; e (c) os benefícios do produto.

Começamos, então, a desbravar os conhecimentos de vendas em vários cenários, agentes e atores.

O profissional de vendas deve estar atento às motivações, percepções, nível de conhecimento, atitudes e personalidade do cliente.

O VAREJO – ASPECTOS HISTÓRICOS

A história do varejo está diretamente ligada à história do homem, quando inicia suas atividades em comunidades organizadas. Pode-se considerar que o comércio entre os povos, ou a forma de troca de mercadorias (escambo) envolvendo **produtos** considerados valiosos, como metais e pedras preciosas, iniciou-se concomitantemente à própria formação da **sociedade**. Inicialmente, o objetivo era satisfazer a necessidade de sobrevivência e era totalmente baseado em uma relação de troca. Trocava-se uma pele curtida por dois porcos etc. O que se tinha sobrando, trocava-se pelo que faltava. As trocas também se davam somente no nível familiar e não havia uma organização formal para sua efetivação. Com a formação das vilas e povoados, foram aparecendo as **feiras**, estas sim já uma configuração mais formal de comércio, mas que ainda eram personalizadas pelos próprios produtores, que iam trocar as mercadorias que produziam. Uma característica deste período, que permaneceu até meados do Século XVIII: não se precisava de vendedores.

Figura 1 – Processo de trocas (escambo)



Fonte: Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?ORIGEMOEDA>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

A venda tem sido uma atividade comercial padrão há milhares de anos. Desde 2000 a.C., o Código de Hammurabi (o conhecido “olho por olho, dente por dente”) protegia os direitos do vendedor babilônico, que era conhecido como “mascate”. Com o aparecimento das grandes civilizações - Egípcia, Grega e Romana, principalmente, e uma estrutura típica de uma grande cidade, formada por lojas, armazéns, padarias etc., começaram também a surgir novas necessidades, mais sofisticadas para atender as classes dominantes, como os faraós, suas famílias e sacerdotes, os imperadores, senadores e senhores do poder, ou seja, toda uma

classe de ricas famílias de políticos e figuras importantes. Iniciou-se então um forte intercâmbio de mercadorias entre as várias partes do velho mundo e a Ásia, especialmente o Egito. Todas as mercadorias eram transportadas por caravanas ou por povos navegadores, como os Fenícios. Podem-se considerar estes como os primeiros vendedores de fato, comprando e vendendo mercadorias de um lado para o outro.

Duas características importantes deste momento econômico: “a **produção era menor que a demanda**” e “**havia pouca ou nenhuma concorrência**”. Estas duas características perduraram até o Século XVIII, com o surgimento da Revolução Industrial, principalmente nos países Europeus e Estados Unidos.

Durante toda a história da economia mundial, a venda tem sido um fator primordial no crescimento econômico. No século XVIII, os vendedores ambulantes levavam suas carroças cheias de produtos de vila em vila e de fazenda em fazenda, ajudando a expandir o comércio entre as colônias. Com a invenção do telefone, em 1876, os vendedores adquiriram uma nova ferramenta para se comunicarem com seus consumidores. No decorrer das décadas e a partir da evolução do mercado de consumo, o estereótipo dos vendedores como comerciantes de fala rápida, contadores de anedotas que dão tapinhas nas costas, começou a se cristalizar (BOONE, 2009 p. 601).

Buscando um referencial histórico para a evolução das vendas, encontramos na Revolução Industrial uma boa explicação: a geração de excedentes de produção que precisavam ser vendidos. Este cenário se configurou na base da existência das organizações. Como os mercados tornaram-se extraordinariamente competitivos, a luta pela sobrevivência passou a ser constante, exigindo das empresas muita determinação e competência em vendas.

Podemos usar como exemplo o caso da Ford, que no início do século dominava o mercado automobilístico americano, com seus modelos T, sempre pintados na cor preta, como era costume desde as carruagens e charretes. Entretanto, como “o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro”, seu fundador não percebeu que, com a popularização do automóvel, fenômeno que ele mesmo havia criado, o consumidor começou a exigir mais, como, por exemplo, veículos com outras cores e outros modelos. Henry Ford, um gênio que inventou a linha de montagem, barateando os preços dos carros, foi protagonista do primeiro caso crônico de “miopia de mercado”, quando soltou sua célebre frase - “O consumidor pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”. A recém fundada General Motors percebeu esta evolução nos desejos do cliente e, lançando veículos de outras cores, ultrapassou a Ford, que nunca mais liderou este mercado.



VENDAS NO BRASIL

No Brasil, o varejo iniciou-se no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e dos mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros, indústrias e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro (LAS CASAS, 2004).

No período colonial brasileiro, o comércio era considerado profissão menos digna. Mas, por ocasião da independência, em 1822, havia no país fortes redes inglesas de comércio. Em meados do século XIX, já era o comércio que fazia crescer as cidades. Grande parte da pequena burguesia era composta de marinheiros ou portugueses, dos quais “alguns, desde a época colonial, se vinham mostrando capazes de ascender, pela sua perseverança, da condição de donos de pequenas casas de especiarias e até da de mascates à abastada classe dos comerciantes - pai e avós de futuros estadistas” (Freire, 1980).

No início do século XX, muitos fazendeiros haviam se tornado também industriais e comerciantes. Nas décadas seguintes, a imigração povoou as fachadas das lojas em todo o país, com destaque para a região sudeste com sobrenome de dezenas de nacionalidades. O comércio conquistou lugar crescente na vida econômica e social.

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Casas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo-Brasileira (1913) – exemplos de lojas de departamentos instaladas nos principais centros urbanos do país. Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a Segunda Guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo.

Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a Segunda Guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo.

Podemos considerar que tínhamos esta situação de mercado, até meados de 1950, para a maior parte dos produtos manufaturados. Com a abertura para a expansão industrial iniciada após a segunda grande guerra mundial e alavancada por Juscelino Kubitschek, o comércio varejista acompanhou esta abertura. Foi neste momento que, no Brasil, os vendedores e suas técnicas de vendas passaram a tomar importância e serem valorizados. Durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 -1960), o desenvolvimento industrial e comercial brasileiro ganhou novos rumos e feições. JK abriu a economia para o

capital internacional, atraindo indústrias multinacionais. Foi durante este período que ocorreu a instalação de montadoras de veículos internacionais (Ford, General Motors, Volkswagen e Willys) em território brasileiro. Junto com ele, o varejo também inicia seu processo, agora mais técnico e atendendo às necessidades do mercado. Para você se situar historicamente, o quadro abaixo traz informações e o momento em que algumas empresas nacionais e estrangeiras iniciaram seus processos de vendas diretas no Brasil.

Quadro 1 – Venda Direta no Brasil

Venda Direta no Brasil	
1959	Avon
1969	Natura e Stanley Home
1970	Chrystian Gray, Jafra, Rodhia, Tupperware
1981	Pierre Alexander
1988	Hinode
1990	Amway, Bom Apetite, Nature's, Sunshine, Hermes, Yves Rocher, Post Haus
1995	Herballife
1996/98	MaryKay, DeMillus
1999	Nu Skin
2000	Nestlé
2001	Jafra, Yakult Cosmetics, Tianshi
2002	Anew, Flora Brasil, Sara Lee, Aretta e Essence
2003	Bionativa, Ceraflame, Morinda, Ayur Vida, Catálogo Legal e Perfam
2004	Contém 1G e Fibrative

Fonte: Adaptado de: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda_direta>. Acesso em: 14 nov. 2011.

A multiplicidade de empresas e marcas, com esta abertura, gerou uma maior competitividade no mercado interno. Resumindo: a Concorrência se tornou mais forte e ativa. Com o aparecimento de vários fornecedores para um mesmo produto ou serviço, passou a existir a necessidade de mostrar suas diferenças competitivas. A necessidade de maior agressividade na busca pelo cliente também foi gerada pela concorrência, e uma das formas de se conseguir estes efeitos foi a contratação e treinamento de profissionais de vendas, para melhor atender o cliente, buscando o seu pedido ou contrato.

O surgimento de novos produtos e serviços, novas empresas e o acesso destes produtos no mercado com a concorrência mais acirrada geraram um fenômeno interessante: o crescimento do nível de exigência do consumidor que, com a maior oferta de bens e serviços, tornou-se mais sofisticado, requerendo mais dos seus fornecedores. Surgiu então **“a Necessidade de Satisfazer o Cliente”**. No século XXI, o cliente ainda se beneficia, de um

A Concorrência se tornou mais forte e ativa. Com o aparecimento de vários fornecedores para um mesmo produto ou serviço, passou a existir a necessidade de mostrar suas diferenças competitivas.

Las Casas (2004) argumenta que a evolução histórica tanto do varejo brasileiro quanto o de outros países está diretamente relacionada ao panorama em que se combina a infraestrutura das cidades. Além disso, necessitam principalmente de uma concentração de mercados que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade para comprar e, evidentemente, disposição para comprar. Adicionado a estes fatores a facilidade de transporte e comunicações, é determinante para o crescimento varejista o próprio crescimento das cidades. Se compararmos o comércio varejista de algumas capitais mais populosas e cidades interioranas, se verificará essa evolução.

1) Agora que comentamos os aspectos históricos do varejo no Brasil e no mundo, descreva os principais fatores que contribuíram para a evolução das vendas, desde o Século XIX até os dias de hoje.

[illegible]

DEFINIÇÕES DE VENDA

Lamb (2004) afirma que, sob certo ponto de vista, todas as pessoas são vendedoras. Uma pessoa transforma-se em um gerente de fábrica, químico, engenheiro ou membro de qualquer profissão e mesmo assim tem que vender. Castro e Neves (2005) trazem conceitos de vários autores para melhor compreender a definição de vendas:

A venda pessoal é definida por Weitz et al. (2004) como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Segundo Czinkota (2001), venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. O processo de comunicação está na essência de uma venda, no entanto o seu papel como “distribuidor” de produtos em diversos momentos não pode ser ignorado. Para Rogers (1993), venda pessoal é o lado acentuado do marketing; porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial (p. 8).

Numa análise mais ampla, podemos afirmar que estamos sempre vendendo algo. Durante a busca de um emprego, os candidatos devem “vender” seus serviços ao empregador potencial, na entrevista. Para chegar ao topo na maioria das organizações, as pessoas precisam vender ideias aos colegas, superiores e subordinados. Mais importante, as pessoas devem vender suas capacidades e suas ideias àqueles com os quais tenham um relacionamento continuado e a muitas outras pessoas que encontram uma vez ou mais.

A definição de varejo mais utilizada é a fornecida pela American Marketing Association, na qual o varejo “é definido como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”.



VENDAS NO VAREJO:

Varejo inclui todas as atividades relativas a vendas de produtos ou serviços que são realizadas diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.

Kotler e Keller (2006, p. 500-501) afirmam que varejo inclui todas as atividades relativas a vendas de produtos ou serviços que são realizadas diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Complementam a afirmação destacando que um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial em que a atividade provenha principalmente da venda de pequenos lotes do varejo. Segundo os autores, qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos são comercializados, por qual canal – sejam eles pessoalmente, via correio, telefone, por máquina de vendas ou internet – ou onde são vendidos (em lojas, ruas, na casa do consumidor).

a) Tipos de Varejo:

O papel do varejo é o de intermediar mercadoria entre consumidor final e fabricante ou atacadista.

A maioria dos produtos e serviços é vendida em lojas, mas o varejo sem loja, como as negociações on-line, via internet, tem tido uma grande evolução nos últimos tempos. O papel do varejo é o de intermediar mercadoria entre consumidor final e fabricante ou atacadista. Nesse processo, o intermediário (varejista) adquire mercadoria de um dos dois (fabricante ou atacadista) e oferece os produtos aos seus clientes por meio de lojas ou outras formas de distribuição. Veremos agora quais são as principais características do varejo com loja e sem loja.

Quadro 2 - Varejo com loja

Tipo	Características	Exemplos
Lojas especializadas	Formadas por varejistas do tipo independente, que oferecem aos consumidores uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos.	World Tennis, Habib's, Livraria Cultura, Kalunga
Lojas de departamento	As lojas de departamento são de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, artigos de cama e mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas.	Fast, Extra-Eleto, C&A, Renner e Pernambucanas
Lojas em cadeia	Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercados e lojas de departamentos podem ser citados como exemplos.	Pão de Açúcar, Renner

Lojas independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes.	Todas as pequenas, médias e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento.
Cooperativas	Agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções.	Farmacem, Coopercitrus
Supermercados	Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque.	Comprebem, Futurama, Sonda-Supermercado
Hipermercado	A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas.	Extra, Carrefour, Wal-Mart, BIG, Angeloni
Lojas de desconto	Linha variada de produtos, exemplo: alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais.	Sam's Club
Armazéns/ Mercearias	Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia.	Pequenos pontos de venda em periferia sem nomes representativos
Lojas de variedades	Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos: papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas etc.	Armarinhos Fernando, Lojas Americanas
Ponta de estoque/ Outlet/lojas de fábrica	Varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes.	TNG, Adidas, Hering
Lojas de Conveniência	Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário. Geralmente estão instaladas em postos de combustíveis.	Am-Pm, Br-Mania, Star Mart
Lojas de preço único	Varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos por preços baixos, comum a todos.	Lojas de R\$ 1,99

Fonte: adaptado de Las Casas, A. L. Marketing de varejo (2004).



O varejo sem loja está crescendo mais rapidamente do que o varejo de loja. Esse tipo de varejo inclui a venda direta (de porta em porta ou em reuniões domiciliares), o marketing direto, a venda automática e o serviço de compras. O varejo sem loja apresenta situações bastante distintas e peculiares do varejo com loja. Cada tipo de varejo sem loja tem sua forma de apresentar e ofertar seus produtos ao consumidor final, e que cada tipo busca atingir um determinado público-alvo no mercado.

Quadro 3 - Varejo não lojista ou varejo sem loja

Tipo	Característica	Produtos Oferecidos
Mala-direta	Folhetos, catálogos, cartas de reembolso postal, onde também são oferecidos e apresentados produtos e serviços.	Ferramentas, viagens, casas, alimentos, revistas, academias
Telemarketing	Contatos telefônicos em que são apresentados e oferecidos determinados produtos ou serviços.	Cartão de crédito, Assinatura de jornal, revistas, bancos, operadoras de telefonia fixa e móvel.
Varejo virtual/ on-line	Varejo eletrônico, o varejo oferecido por meio da <i>internet</i> , locais que possibilitam e oferecem ao consumidor final comodidade e onde ele efetua toda transação de compra. Grande parte do varejo com lojas oferece seus produtos e serviços de forma <i>on-line</i> .	<i>Web site</i> , Supermercados, bancos, ferramentas, alimentos, roupas, eletrodomésticos
Venda porta a porta	Forma direta de venda ao consumidor, contato pessoal, demonstração e explicação dos produtos.	Perfumes, livros
Vendas por máquinas	Produtos oferecidos por meio de máquinas em que o consumidor deposita dinheiro. Essas máquinas geralmente estão instaladas em locais de grande circulação de pessoas.	Café, refrigerante, salgadinhos, doces, sucos.

Fonte: adaptado de Las Casas, A. L. Marketing de varejo (2004)

AS FUNÇÕES BÁSICAS DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Determinar qual a melhor forma de vender e quais as qualidades essenciais para um Profissional de Vendas torna-se quase impossível, pois cada estrutura

organizacional traça o perfil, as qualidades e habilidades necessárias de seus Profissionais de Vendas. Mas dois itens são primordiais para esse profissional, independentemente da estrutura organizacional: ter dinamismo e estar sempre atualizado, para saber as tendências mercadológicas.

Em relação à mercadologia, conforme Kotler e Armstrong apontam, os varejistas devem estar preparados para tomar decisões relacionadas:

- à seleção do(s) segmento(s)-alvo de mercado atendido(s) por suas empresas.
- ao posicionamento que os produtos ou serviços comercializados têm na mente dos consumidores, com relação ao sortimento de produto ofertados.
- a aspectos como a qualidade das mercadorias.
- a serviços oferecidos e ambiente físico da loja.
- ao preço (operar com margens de lucros altas e volumes baixos ou com margens de lucros baixas e volumes altos).
- à promoção, como propaganda ou promoção de vendas, para atingir os consumidores.
- à localização dos pontos de venda.

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que o profissional de vendas, além de procurar, de forma rápida, adaptar-se às mudanças de seus ambientes internos e externos, deve também agir de forma flexível em relação a novos processos e agir de forma criativa e inovadora em relação aos seus consumidores e aos seus concorrentes.

Desta forma, pode-se dizer, de forma sucinta, que função de um profissional de vendas é a exposição e a venda dos produtos (ou serviços) de uma empresa junto a um universo específico de clientes (consumidores ou revendedores) desses produtos.

O desenvolvimento do trabalho inclui a pesquisa, localização, aproximação enquanto relacionamento e o contato com esses “clientes potenciais” para a compra e uso (ou revenda) dos produtos oferecidos.

A realização da venda propriamente dita (obtenção de pedidos) é o grande objetivo da função do profissional de vendas. No entanto, existem aspectos relevantes que devem ser considerados e colocados em prática.

O resultado do trabalho do Profissional pauta-se nos seguintes objetivos:

A– Efetuar vendas. É a principal preocupação do Profissional de Vendas.

B – Novidades em informações – novos fabricantes, com produtos e

promoções. Se ocorrer de, em determinada visita, não obter nenhum pedido, o profissional de vendas deverá pelo menos se certificar de que, como consequência de cada novo contato, o cliente conheça e compreenda melhor sua empresa e todos os seus produtos e serviços.

C – Conseguir informações de clientes. Para planejar novas visitas que propiciem obter pedidos, o profissional de vendas deverá se certificar de que deve conhecer o cliente e todas as suas necessidades, assim como a atuação da concorrência junto a ele. Também conhecer todas as vantagens e a política dos fabricantes ligados ao ramo de atividade dos clientes.

D – Relacionamento entre a sua empresa e o cliente. Precisa também se certificar de que, a cada nova visita, o cliente aceita melhor e aprecia mais a sua empresa, seus produtos e serviços e o próprio profissional de vendas.

Esses quatro objetivos devem ser atingidos em conjunto. Um não exclui o outro. Mesmo quando o vendedor obtém o pedido (objetivo primeiro de sua função), ele deve passar (novas) informações ao cliente, obter (novas) informações e melhorar de uma forma abrangente o relacionamento de sua empresa e o seu próprio relacionamento com o cliente.

Para cumprir as tarefas, é essencial que o profissional de vendas utilize as técnicas de vendas, faça seu trabalho completo, com a consequente administração dos formulários correspondentes. A simples ação de vender está implícita, pois na regra universal: **vende melhor quem sabe investir e planejar melhor.**

Algumas ações são básicas para um bom planejamento de visitas. A organização de etapas para este planejamento é importante para que o profissional de vendas tenha melhor aproveitamento do seu tempo. Vamos agora verificar algumas dessas ações utilizadas por profissionais de diversas áreas para melhor efetuar suas vendas



Roteiro para Planejar Visitas:

- Investigar previamente as circunstâncias que afetam seu trabalho (relativa ao mix de produtos, ao mercado do cliente e à concorrência, a cada cliente em particular).
- Estabelecer o objetivo da visita.
- Planejar seu trabalho (de cobertura de mercado – visitas e vendas).
- Programar suas visitas.

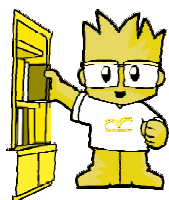
- Preparar seus argumentos (o que vai fazer, dizer e oferecer a cada visita).
- Visitar o maior número possível de cliente, antes selecionando o mix de produtos a oferecer a cada um de acordo com seu ramo de atividade.
- Entrevistar as pessoas certas (compradores e encarregados de setor).
- Realizar seu trabalho da forma mais completa possível quando na presença do cliente, dando assistência à sua loja, limpeza de gôndola, organização do visual dos produtos e exposição dos produtos, promovendo as vendas, criar situações de promoções.
- Descobrir e analisar problemas, encontrando possíveis soluções.
- Relatar adequadamente suas visitas (propostas apresentadas e discutidas e argumentos empregados, problemas e objeções encontrados, resultados obtidos).
- Revisitar criteriosamente em períodos curtos e constantes, se possível semanalmente ou quinzenalmente.
- Acompanhar a evolução dos negócios junto a cada cliente, nunca forçando valor de faturamento, deixando isso acontecer com naturalidade.
- Preencher os pedidos com clareza e correção.
- Acompanhar o processo de atendimento ao cliente até uma conclusão satisfatória. Manter o Cliente informado e assistido, resolvendo os problemas que possam surgir e remarcações de preço.

Fonte: Adaptado de: <http://www.mercadogeral.com.br/files/tecnicas_vendas.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2011.

Atividade de Estudos:

- 1) Agora que já comentamos as funções básicas de um profissional de vendas, descreva de que maneira você pode organizar um roteiro de visitas.





A Bíblia das Vendas – Autor: Jeffrey Gitomer. Tradução: Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Editora: M. Books do Brasil, 2005. 345 p. Baseado nos princípios da educação e treinamento em vendas, com resultados comprovados, através de conceitos e informações práticas, traz conhecimentos que auxiliarão em seus estudos para atingir metas e resultados almejados

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Este capítulo introdutório nos deu uma orientação de como o varejo foi instituído no mundo e no Brasil. Falar em varejo é retratar o histórico de como se iniciaram as transações mercantis, desde os primórdios da vida humana em comunidade até os dias de hoje, com uma disponibilidade imensa de produtos serviços, tecnologias e informação que permeiam as técnicas e ações de vendas. As relações humanas sempre foram pautadas em negociações, em que se vende algo, sejam ideias, filosofias, produtos, serviços e outros. Vender hoje é uma arte, mas, antes de tudo, uma especialidade. A evolução das vendas segue paralelamente às evoluções da indústria, inovação, tecnologia, relações humanas. Saber qual o perfil deste profissional é de extrema relevância, pois veremos nos próximos capítulos as estratégias e táticas que compõem o planejamento de vendas.

O entendimento do que é varejo tem sua relevância por se tratar do ambiente onde são estabelecidas as transações mercantis. Saber suas variações, para qual tipo de público-alvo elas se destinam e como o comércio se adapta às necessidades do consumidor moderno é de grande importância para se obter o sucesso em vendas.

Entender as principais características do profissional de vendas é fundamental para que, munido de todas as ferramentas disponíveis no mercado, os objetivos propostos sejam efetivamente atingidos. Mais do que atingir resultados, a exigência é que as marcas e seus produtos e serviços tenham uma relação mais direta e emocional com seus consumidores. Este é o grande desafio do profissional de vendas contemporâneo: mais que realizar suas necessidades, fazer com que o consumidor seja fiel e advogado de sua marca.

O próximo capítulo abordará mais detalhadamente as estratégias de vendas e aspectos comportamentais dos vendedores. Iremos aprofundar temas como análise de mercado, avaliação dos produtos e serviços, além de entendermos melhor sobre o perfil dos clientes.

REFERÊNCIAS

CASTRO, L. T. NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

FREIRE Gilberto. **A vida social no Brasil nos meados do século XIX**, citado em Nosso século XIX, vol. I. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

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

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LAMB JR., C. W. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

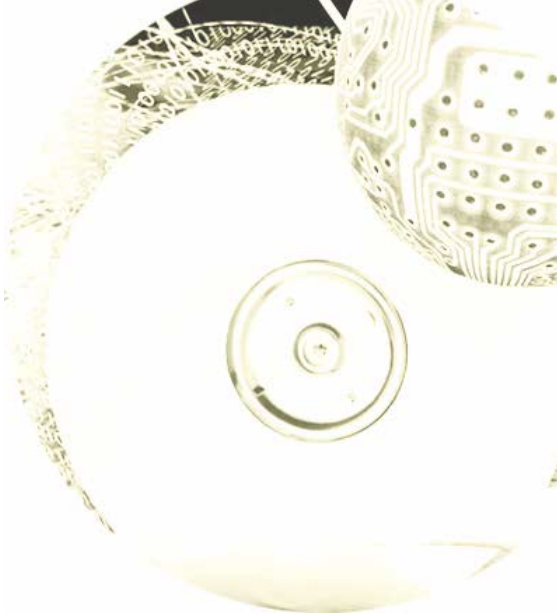
LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo** 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.



PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. - São Paulo: Atlas, 2000.

RICHERT, H. G. **Retailing**: principles and practices. New York: McGraw-Hill, 1954.



CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIAS DE VENDA

A partir da concepção do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Identificar os diferentes perfis dos profissionais de vendas.
- ✓ Auxiliar na compreensão das necessidades do mercado alvo.
- ✓ Entender quais características dos produtos e/ou serviços para efetivar as vendas.
- ✓ Interpretar as necessidades do cliente e como realizar abordagem de venda.
- ✓ Poder elaborar ações com base em avaliações pré-definidas de mercado, produtos e consumidores.

CONTEXTUALIZAÇÃO

No capítulo, foram abordados aspectos históricos das vendas e varejo no Brasil e no mundo, definições de venda e algumas características do profissional de vendas. Neste capítulo, vamos aprofundar o perfil do vendedor no contexto do mercado, entender as diferenças deste mercado e, a partir destas diferenças, interpretar e elaborar estratégias para melhor desempenhar ações de vendas.

Entender como funcionam estes atores dentro deste cenário hoje tão complexo é fundamental para que se possa definir objetivos, implantar estratégias e táticas que alcancem os resultados esperados para os gestores e seus clientes, buscando sempre estabelecer relações duradouras entre as partes. Há algum tempo, os profissionais de vendas vêm se conscientizando sobre o verdadeiro papel do vendedor. Um bom vendedor não pode ser mais aquele sujeito insistente, que busca fazer a cabeça (ludibriar) do cliente. Ao contrário, deve trabalhar como um “consultor”, auxiliando o cliente na escolha do produto que satisfaça sua necessidade.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DOS VENDEDORES

Segundo Cobra e Tejon (2007), vender não é pecado, pois o vendedor precisa saber vender sem medo. Deve procurar ser feliz no seu dia a dia de vendas, tornando as relações com seus clientes amistosas e proveitosas para ambos. Os autores afirmam que “a venda é a arte da comunicação e do relacionamento que objetiva conquistar compradores, transformando-os em clientes por muito tempo.” Para que esta ação ocorra, o perfil do vendedor contemporâneo mudou, assim como o mercado, os consumidores e os produtos. Vivemos na era da informação, em que as redes se interligam e as experiências são muito mais disponíveis. Temos uma infinidade de opções e escolhas, e as empresas buscam cada vez mais entender e satisfazer as necessidades e desejos deste consumidor cada vez mais exigente.

Nas relações de vendas empresarias, o mesmo acontece: a busca pelo melhor atendimento, preço, assistência e relacionamento são atributos considerados para o fechamento de negócios. Isso exige um perfil profissional para o profissional de vendas. O tirador de pedidos de antigamente agora é um consultor de negócios, um facilitador para o cliente e para a empresa que trabalha. Isto não o isenta de estar focado em resultados. Mas, para atingir estes resultados, estar

A venda é a arte da comunicação e do relacionamento que objetiva conquistar compradores, transformando-os em clientes por muito tempo.

O tirador de pedidos de antigamente agora é um consultor de negócios, um facilitador para o cliente e para a empresa que trabalha. Isto não o isenta de estar focado em resultados.



preparado e ter perfil de vencedor são características fundamentais para ter sucesso nesta carreira.

Que tipo de vendedor você é?

Segundo Kotler e Keller (2006), a importância da força de vendas para obtenção dos resultados é inquestionável. Os autores indicam uma ampla gama de cargos somente para a posição de vendas, com perfis de pouca ou muita necessidade criativa, conforme mostra o quadro:

Quadro 4 – Posições de Vendas

PERFIL DO VENDEDOR	CARACTERÍSTICAS
Entregador	Vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
Tomador de Pedidos	Vendedor que atua predominantemente como um tirador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor de sabão que negocia com o gerente do supermercado).
Missionário	Vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial (o representante de um laboratório farmacêutico).
Técnico	Vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
Gerador de Demanda	Vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, produtos de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou de educação).
Vendedor de Soluções	Vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado a um sistema de produtos ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou comunicação).

Fonte: Adaptado de Kotler/Keller – Administração de Marketing (2006, p.618).

Sendo o vendedor o elo entre a empresa e o cliente, ele é a personificação da empresa. Para a empresa, o vendedor é o que fornece as informações necessárias para o melhor atendimento dos clientes. Por isso, esse profissional é importante nas relações mercantis em todos os níveis, seja na venda direta, intermediação, *business to business* etc.

PERFIL, CONHECIMENTO E HABILIDADE DO VENDEDOR

Diante de um cenário tão complexo, cada vez mais a expressão de que “vendedor já nasce pronto” vai perdendo sua consistência, uma vez que, para ser um profissional de vendas, deve-se ter conhecimentos técnicos. E para ter sucesso em uma carreira cada vez mais competitiva e especializada, são características fundamentais que um vendedor deve ter:

- **Estar preparado:** o treinamento é uma constante na capacitação do profissional de vendas. Estar atualizado com as tendências de mercado, da empresa, dos concorrentes e principalmente dos clientes é requisito fundamental para resultados positivos em vendas.
- **Ser um entusiasta:** este profissional deve estar e esboçar entusiasmo nos desafios que a profissão coloca. Esta ação é naturalmente percebida e auxilia no relacionamento com os clientes, colocada de uma maneira espontânea e natural.
- **Ser persistente:** a persistência está relacionada à resistência negativa que os clientes possam inicialmente ter sobre o que é oferecido. É nesse momento que o conhecimento técnico do que se oferece e para quem se vende são fundamentais para combater o “não”.
- **Estar sempre motivado:** o profissional de vendas deve buscar instrumentos para se motivar constantemente, face às adversidades que o processo de vendas pode gerar. Buscar novas técnicas de vendas e se conhecer melhor, buscando aprimoramento, auxilia neste processo.
- **Dominar a língua:** nada pior do que um profissional de vendas que se expressa mal ou fala errado. Evite vícios de linguagem, como por exemplo, utilizar o “min” como sujeito, usar “gramas” como medida no feminino, utilizar “pobrema”, “poblema”, “menas” etc.
- **Ser um bom ouvinte:** o vendedor deve saber ouvir para identificar com maior clareza como melhor resolver o problema do cliente, auxiliando também na formação de relacionamentos comerciais duradouros.
- **Estar seguro do que argumenta:** o bom vendedor deve se preparar para conhecer profundamente o que oferece para os clientes, transmitindo segurança em suas colocações.
- **Ter paixão por desafios:** o vendedor é constantemente desafiado a atingir metas e vencer obstáculos. Isso faz com que sua postura seja de buscar novos desafios em sua carreira.



- **Postura positiva:** ter uma conduta que remeta a práticas positivas é uma característica essencial para o vendedor. Esta postura é facilmente identificável pelos clientes e colegas e auxilia muito nos resultados das vendas.
- **Cuidados com a aparência:** estar com trajes apropriados para a função, cuidar do asseio é premissa básica para a apresentação do vendedor aos clientes. Busque fazer com que esta característica seja atraente e extremamente profissional, sem apelos, exageros ou relaxamento.
- **Conhecer quais as necessidades do cliente:** saber o que pode solucionar uma necessidade do cliente é estar um passo à frente e mostrar interesse. Esta função fica ainda mais fácil se você conhece o perfil deste cliente. Não se pode padronizar um atendimento. Cada cliente é individual, podendo ter algumas características similares, mas são diferentes e querem ser tratados com distinção.
- **Prometer somente o que pode honrar:** jamais criar uma expectativa para algo além do que pode ser ofertado ao cliente, muito pelo contrário. O objetivo é exceder sua expectativa. Um bom exemplo é prazo de entrega: se prometeu uma semana de prazo e entregar em dois dias, pode funcionar como excelente referencial.
- **Não esquecer o pós-venda:** estabelecer relações duradouras em um mercado competitivo é premissa básica de sucesso em vendas. Buscar mensurar a satisfação com o atendimento é importante. Conte com a possibilidade de que uma boa impressão causada em uma venda pode gerar novas vendas, vendas constantes e indicações para você.
- **Pró-atividade:** antecipar-se às necessidades da empresa e dos clientes é um dos critérios para o sucesso em vendas. Fique atento e sugira alternativas para resolver estas necessidades.
- **Estar atento às mudanças:** busque entender cada vez mais sobre o seu segmento, seu negócio, os produtos e serviços que vende e, principalmente, seu público-alvo. Certamente surgirão novas oportunidades que podem ser oferecidas para melhor suprir as necessidades de seus clientes.
- **Ser honesto na venda:** vender o que o cliente precisa é fundamental. Entender o que ele realmente precisa pode facilitar o aumento das vendas. Porém, saber que está vendendo algo que efetivamente não irá satisfazer a necessidade do cliente é estar fadado a perdê-lo. A “empurroterapia” não tem mais espaço para o bom profissional de vendas.
- **Comprometer-se com a satisfação e o sucesso do cliente:** é o elemento chave para o sucesso em vendas. A partir deste princípio, a necessidade em entender a necessidade do seu cliente e satisfazê-la

plenamente é primordial para a manutenção, ampliação de negócios e valiosas indicações para potenciais clientes.

Segundo Cobra e Tejon (2007, p.13), a necessidade de ter uma força de vendas bem preparada para atender as demandas do mercado é essencial para o sucesso nos resultados:

O vendedor deve, acima de tudo, ser um profissional polivalente, que consiga agregar à sua atividade bom senso e bons conhecimentos de marketing e de vendas. É importante destacar que as vendas de uma empresa serão mais bem-sucedidas à medida que seus vendedores estiverem mais preparados e, sobretudo, motivados. Ter bons produtos e bons preços não basta; é preciso que a força de vendas seja competente para ajudar o cliente a comprar.

O vendedor deve, acima de tudo, ser um profissional polivalente, que consiga agregar à sua atividade bom senso e bons conhecimentos de marketing e de vendas.

Os autores afirmam que o vendedor não deve ter medo de vender, ao contrário, ele deve:

- ser um bom ator para apresentar corretamente seus produtos;
- saber agregar valor para seus clientes;
- ter boa percepção de seus clientes durante a venda;
- ter competência para fechar a venda e, após, negociar de forma a atender às expectativas de seus clientes e de sua empresa;
- superar todo e qualquer mito que iniba suas vendas; e
- ser um líder e empreendedor que conquiste e mantenha sua clientela fiel.

Castro e Neves (2005) afirmam que, no senso comum, a figura do vendedor tem uma imagem negativa. Isso se deve à relação que se faz com o vendedor de porta-a-porta, que tinha que convencer desesperadamente os clientes a comprar produtos em que potencialmente não estavam interessados. Temos, como exemplo, o folclórico vendedor de enciclopédias. Como vimos nos tópicos anteriores, isto não ocorre nas relações de vendas industriais e atualmente no setor varejista por razões que também ilustramos. A necessidade de qualificação e conhecimento profundo sobre as características dos produtos e as reais necessidades dos clientes, somada à importância que a venda possui nas decisões empresariais e mercadológicas são aspectos que mudaram a percepção deste profissional no mercado.

Para ilustrar a complexidade de atividades que o profissional de vendas realiza, o quadro 5 mostra um estudo de Moncrief III (1986), em que as ações de vendedores foram listadas, a partir de uma amostra de mais de 1300 vendedores, e depois agrupadas em dez atividades. Percebe-se a diversidade de ações que um vendedor pode exercer, com maior ou menor intensidade, dependendo da corporação em que está inserido e do modelo de gestão de vendas:



Quadro 5 - Fatores de trabalho e atividades associadas a cada um

1. Funções de venda Planejar atividades de venda Procurar indicações Visitar potenciais clientes Identificar tomadores de decisão Preparar apresentações de venda Fazer apresentações de venda Superar objeções Introduzir novos produtos Visitar novas contas Realizar pós-vendas	6. Ir a convenções ou encontros Ir a convenções de vendas e a encontros de vendas regionais Trabalhar em convenções dos clientes Fazer apresentações de produto Ir a sessões de treinamentos periódicos
2. Trabalhar com outros agentes Fazer pedidos Expedir pedidos Lidar com devoluções Lidar com problemas de entrega/frete Achar pedidos perdidos	7. Treinamento/recrutamento (para gestores) Recrutar novos representantes Treinar novos vendedores Estabelecer comissões Viajar com <i>trainees</i>
3. Prestando serviço ao produto Aprender sobre os produtos Fazer testes Supervisionar instalações Treinar consumidores Supervisionar consertos Desenvolver manutenção Consultoria técnica	8. Entretenimento Entreter clientes com esportes Levar clientes para refeições Levar clientes para festas
4. Administrar informações Prover informações técnicas Receber retorno Dar retorno Checar com superiores Realizar pesquisas	9. Viajar Viajar para fora da cidade Passar noites viajando Dirigir na própria cidade
5. Prestando serviço ao cliente Estocar prateleiras Montar <i>displays</i> Pegar estoque para clientes Fazer propaganda local	10. Distribuição Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores Vender para distribuidores Administrar <i>layout</i> de loja Administrar crédito Fazer cobranças Administrar brindes

Fonte: Adaptado de CASTRO, L. T. NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.
Proposto inicialmente por Moncrief III em Churchill *et al.* (2000).



Atividade de Estudos:

- 1) Agora que você conhece quais são as principais características do profissional de vendas, escolha dois perfis de vendedores, quais habilidades ele deve ter e as principais atividades a serem exercidas pelo perfil escolhido.

PERFIL DE VENDEDOR	HABILIDADES	ATIVIDADES EXERCIDAS

ANÁLISE DO MERCADO DE ATUAÇÃO

Pode-se afirmar que uma empresa raramente pode satisfazer todos os clientes de um mesmo mercado. Em se tratando de necessidades tão fragmentadas e tantas opções de produtos e serviços disponíveis, esta tarefa é ainda mais complexa. Para isso, entre as ferramentas de marketing existentes, temos a **segmentação de mercado**, necessária para identificar grupos distintos, que podem preferir ou não determinado tipo de produto ou serviço (KOTLER/ KELLER, 2006, pag.22).

Qual o motivo que faz com que as pessoas sejam levadas a ter necessidades particulares em momentos também particulares? Em 1954, o psicólogo Abrahan Maslow desenvolveu um estudo das causas das necessidades humanas. Ele defendeu que o homem

Para isso, entre as ferramentas de marketing existentes, temos a segmentação de mercado, necessária para identificar grupos distintos, que podem preferir ou não determinado tipo de produto ou serviço.

manifesta suas necessidades de acordo com a importância em uma ordem crescente: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. O método também defende que, a cada necessidade satisfeita, uma necessidade de maior nível torna-se importante. Esta análise de Maslow é bastante utilizada em vários campos do conhecimento, principalmente nas Ciências Humanas Aplicadas. Estas necessidades são ilustradas em uma pirâmide hierárquica, conforme mostra a figura:

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-imobiliario-voce-tem-fome-de-que/45364/>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

Abraham Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas.

Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica.

Abraham Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas. Segundo ele, o homem é motivado segundo suas necessidades, que se manifestam em graus de importância, em que as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal são as necessidades finais. Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica. Esta análise em vendas é fundamental, pois irá nortear quais são os clientes potenciais, dar parâmetros de onde e como podemos concentrar nossas ações de vendas.

DEFININDO ÁREA DE ATUAÇÃO E GANHANDO TEMPO

Percebendo as características do nosso cliente, as ações de vendas se tornam efetivas. Já sabemos quais são suas necessidades. Isso faz com que possamos escolher onde estes clientes estão e como vamos fazer a abordagem de vendas. Vamos tomar como premissa que a **produtividade** deve ser o objetivo primordial do vendedor, e o **tempo** é a grande moeda e deve ser potencializada ao máximo. A utilização deste tempo nos territórios e clientes certos para a obtenção dos objetivos são fatores chave para o sucesso em vendas. Ter o perfeito domínio do **território**, **área** ou **setor** de atuação faz com o vendedor tenha diferencial competitivo frente a seus competidores.

Conhecendo bem sua área de atuação, o profissional de vendas potencializa sua moeda, o tempo. Para isso, se faz necessário:

- definir geograficamente seu território ou setor de atuação (onde vou atuar?);
- definir mercadologicamente seu território ou setor de atuação (para quem vou oferecer?);
- identificar a infraestrutura de serviços disponíveis para a realização das vendas (quais as ferramentas que possuo?);
- identificar todos os clientes potenciais, pessoas físicas ou jurídicas da sua região de atuação (quais são meus principais focos de atuação?).

Conhecendo bem sua área de atuação, o profissional de vendas potencializa sua moeda, o tempo.

A improvisação, em caso de necessidade, é importante, mas tente ao máximo planejar suas visitas dentro do seu território ou área. Uma ação improvisada, sem os critérios e cuidados de uma investigação e uma premeditação, pode dar certo em alguns casos, mas não constitui uma regra segura, representando experiência arriscada, o que é inadmissível em uma operação de vendas. As técnicas de vendas contemplam um organizado e planejado roteiro de visitas. A regra da **moeda tempo** é fundamental para o vendedor: ganha mais quem administra melhor e se planeja melhor.



CATALOGANDO OS CLIENTES

Ter informações sobre o cliente é ferramenta básica para iniciar a organização de um programa de visitas. Estes dados são a memória do profissional de vendas, com todos os dados importantes do cliente, como identificação, últimas compras, contatos, observações úteis, frequência de visitas, melhor periodicidade de vendas, entre outras informações relevantes.

Estas informações devem ser levadas com o vendedor durante seu trabalho de campo e devem conter também um espaço para anotações sobre cada visita, como algo prometido, por exemplo. Com a tecnologia mais acessível, esta quantidade de informações está deixando de ser física para se tornar digital, armazenadas em programas nos computadores, *laptops*, *tablets* e até mesmo *smartphones*.

AVALIAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO

Para que as teorias aqui apresentadas possam ser confirmadas na prática, uma característica deve ser considerada e aplicada todo o tempo: a troca de informações entre os vendedores e seus clientes. Esta prática estará presente em mais capítulos deste caderno, tamanha a importância desta relação. Infelizmente, a maior parte das pesquisas nas áreas de vendas e as estratégias de vendas realizadas por grande parte das empresas tratam as trocas de informações entre compradores e vendedores como ações isoladas e não como relacionamentos contínuos entre as partes.

Para que o processo de vendas tenha êxito, é necessário que ele seja avaliado, considerado e refletido, para identificar os melhores argumentos e acertos que devem ser realizados em cada etapa. Todos sabem que as pessoas são diferentes entre si, e consumidores e clientes têm características distintas. Nenhum cliente é igual ao outro. Porém, se o vendedor realizar uma análise prévia deste cliente, isto facilitará muito seu trabalho. Você, por algum momento, pode até fugir um pouco do padrão, numa escala aceitável. Mas o ideal é buscar um padrão de negociação, que atenderá a maior parte da sua carteira de clientes. Quando for necessário, deverá adaptar e sair da linha de raciocínio. Quando possível, traga seu cliente de volta para ela. Faça como se fosse uma autoestrada: se o cliente inclinar a negociação para um atalho, saindo do seu controle, siga com ele. Mas, assim que possível, traga-o para a situação presumível, de volta para o caminho principal, mostrando que é a mais produtiva. O cliente tem sempre em mente valores e prazos com muita praticidade. O seu trabalho é justificar o

seu serviço, o diferencial e, principalmente, quais as vantagens que ele terá em negociar o que você oferta. Ofertar garantias de que seu cliente terá sucesso na negociação é um passo inicial para fechamento de vendas. Mostrar para o cliente as circunstâncias que determinam o que é barato ou caro, bom ou ruim, vem do conhecimento do vendedor sobre o produto, a empresa e o próprio cliente.

Mostrar para o cliente as circunstâncias que determinam o que é barato ou caro, bom ou ruim, vem do conhecimento do vendedor sobre o produto, a empresa e o próprio cliente.

OS CICLOS DE VIDA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

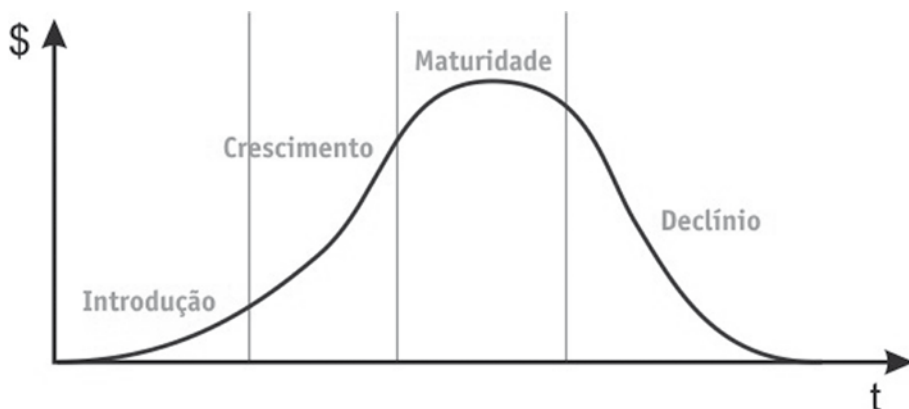
Todos os produtos e serviços possuem um ciclo de vida que descreve os estágios que são percorridos por ele desde o seu planejamento até o seu fim. As empresas costumam direcionar ações específicas da sua estratégia de vendas para cada fase do ciclo de vida, tendo em vista a melhor adequação às demandas, pois as atitudes e necessidades dos clientes variam em cada estágio. O ciclo de vida e de inovação está sendo reduzido drasticamente a cada dia. Ser ágil na tomada de decisões e na solução de problemas do cliente (pós-venda) é essencial para o sucesso.

As empresas costumam direcionar ações específicas da sua estratégia de vendas para cada fase do ciclo de vida, tendo em vista a melhor adequação às demandas, pois as atitudes e necessidades dos clientes variam em cada estágio.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 316) o ciclo de vida é dividido em uma curva com quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

- 1. Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros neste estágio, devido às pesadas despesas com a introdução do produto, como publicidade e treinamentos.
- 2. Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
- 3. Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam frente ao aumento da concorrência.
- 4. Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros despencam.

Figura 3 – Ciclo de Vida de produtos



Fonte: Disponível em: < http://marketingcine.tv.files.wordpress.com/2010/03/ciclo_vida_produto.png >. Acesso em: 22 dez. 2011.

Diante desta análise, surge a necessidade do vendedor em buscar informações sobre o que está oferecendo a seus clientes e qual seu mercado, para poder identificar onde seu produto ou serviço se encontra no ciclo de vida.



O ciclo de vida dos produtos é o mesmo para serviços, já que os processos que influenciam sua demanda são idênticos aos bens tangíveis. As forças ambientais que influenciam no desempenho dos produtos são as mesmas para empresas que oferecem serviços. A maior diferença é que os serviços são bens intangíveis, nos quais o profissional de vendas se destaca pela sua argumentação técnica. Nos dois casos, é imprescindível conhecimento profundo do que se oferece ao cliente.

A preparação técnica para a visita envolve uma reflexão prévia do vendedor, visando antecipar uma série de fatos, ocorrências ou situações que poderão acontecer durante o seu encontro com o cliente. Neste sentido, é preciso **avaliar** quais são as necessidades específicas deste cliente e que produtos devem ser apresentados a ele.

Mostrar as diferenças entre produtos e serviços para os clientes é hoje uma necessidade básica para os vendedores, num mercado inundado por opções e marcas. Isso fez com que as empresas profissionalizassem sua força de vendas, buscando profissionais com perfil focado em resultados, com uma postura

“agressiva”, tendo a visita pessoal para captação de pedidos ou contratos como sendo a ação principal nas várias estratégias de vendas.

Isto se torna mais evidente nas transações de vendas entre empresas (B2B), em que as decisões são fortemente embasadas em critérios técnicos. A compra por impulso, tão comum em produtos destinados ao cliente final, não acontece no B2B. Afinal, as empresas seguem um passo-a-passo para comprar, como segue:

- a. percepção da necessidade (a compra é estratégica e racional);
- b. especificação técnica de produto ou serviço que atenda àquela necessidade;
- c. avaliação de possíveis fornecedores (terá mais critérios em fechar uma compra);
- d. confirmação da capacidade de investimento e do ROI – Retorno Sobre o Investimento (vantagem competitiva em estar realizando a compra);
- e. fechamento da compra.

Um exemplo que pode ser usado é a força da marca da rede de *fast food* McDonald's: aliada a suporte tecnológico, treinamento e avaliação de qualidade de produtos e serviços constantes e sustentados por uma relação estreita entre franqueador, franqueado e fornecedores, possibilitam um negócio certo, com clientela garantida e excelente retorno de capital em qualquer lugar do mundo. Várias empresas vendem produtos e serviços direta e indiretamente ao cliente final e milhões de reais são transacionados diariamente em tais atividades. Por esses fatores, além de criar emprego e girar a economia, o varejo, principal elo com os canais de distribuição, é também importante elemento do marketing que permite explorar utilidade de posse, tempo e lugar.

A preparação técnica para a visita envolve uma reflexão prévia do vendedor, visando antecipar uma série de fatos, ocorrências ou situações que poderão acontecer durante o seu encontro com o cliente.

De uma forma geral, todos os negócios podem ser classificados como de transação ou de relação segundo a avaliação feita pelo cliente quanto ao custo de transferência acoplado. Quando se tem um baixo custo de transferência, o negócio se apresenta como de transação, ou seja, mudar de fornecedor não implica em custos de readaptação. É por isso que os clientes de pães franceses costumam trocar de padaria sem muita reflexão.

CONHECENDO O PERFIL DO CLIENTE

Da mesma forma que os vendedores, os clientes também evoluíram. Em empresas com técnicas administrativas e departamento

Profissionais de vendas são treinados para atender clientes consumidores ou intermediários.

de Recursos Humanos mais desenvolvidos, estes profissionais também estão sendo treinados para sua função, diferentemente do passado, quando este papel era encarado como uma ocupação administrativa. Para atender esta evolução, a maneira de desenvolver as diversas transações comerciais envolvendo vendas e relacionamentos são divididos de acordo com o tipo de atores que estão envolvidos neste cenário. Profissionais de vendas são treinados para atender clientes consumidores ou intermediários. As relações comerciais mais usuais podem ser divididas da seguinte maneira:

Quadro 6 - Tipos de Relações Comerciais mais utilizadas (B²B, B²C e C²C)

Relações B2B BUSINESS TO BUSINESS (Empresa Para Empresa)	Transações realizadas entre empresas, nas quais o cliente é o comprador de outras empresas. São relações mais técnicas, que envolvem o processo da cadeia de suprimentos até chegar ao consumidor final (exemplo: indústria de autopeças que negocia com as montadoras e revendedoras).
Relações B2C BUSINESS TO CONSUMER (Empresa para o Cliente)	São negócios gerados entre as empresas e os consumidores finais. Estas transações são bastante comuns dentro do varejo, como por exemplo, lojas de departamentos e venda porta a porta.
Relações C2C CONSUMER TO CONSUMER (Cliente com Cliente)	São relações estabelecidas diretamente entre clientes e outros clientes, sem intermediários. Exemplos podem ser dados nos classificados de um jornal, <i>site</i> de trocas, ou uma venda individual de um bem (como um carro, de proprietário para proprietário).

Fonte: elaborado pelos autores.

Os clientes nas empresas modernas são profissionais muito mais bem preparados, o que facilita nosso trabalho de vendedores, pois é muito mais fácil negociarmos com profissionais de bom nível, preparados para compreender uma proposta ou análise de custo final, por exemplo. A literatura é extensa sobre a teoria do comportamento do consumidor. Entretanto a ação de vendas é desafiadora. Isto se dá por conta da maior competitividade, experiência e conhecimento dos clientes e a complexidade do mercado.

Perceber o comportamento do cliente é especialmente importante porque o vendedor lida diretamente com ele e necessita entender muito detalhadamente quais as etapas do processo de compra e quais as características de cada uma delas para que seja possível modelar de modo eficaz o processo de vendas.

Encontramos em Castro e Neves (2005) a classificação do comportamento do cliente, dividindo entre **comportamento do cliente final** e **comportamento do cliente industrial**. O comportamento do cliente industrial (**no *business to business* - B2B**) concentra-se em dois pontos ainda mais fundamentais: os participantes do processo de compra industrial e o modelo do comportamento de compra industrial, baseados no clássico trabalho de Robinson *et al.* (1967). Estes dois conceitos são fundamentais para a área de vendas industriais, o primeiro porque é preciso entender com quem se deve falar ou visitar na empresa e o segundo porque é preciso compreender como compram as empresas.

Segundo os autores, os participantes do processo de compra organizacional são:

- **iniciadores:** geralmente são as pessoas que percebem o problema ou oportunidade e requerem a compra de um novo produto ou serviço. Pode ser qualquer pessoa em qualquer nível hierárquico na organização.

- **usuários:** são as pessoas na organização que devem utilizar ou trabalhar com o produto comprado, geralmente têm influência sobre a decisão de compra.

- **influenciadores:** eles dão informações a respeito de produtos e fornecedores alternativos e frequentemente têm um papel fundamental na decisão de compra ao determinar critérios a serem usados e especificações.

- **possuidores de informações.** Controlam o fluxo de informação para outras pessoas envolvidas no processo de compra. Podem estar envolvidos na função um agente de compra da empresa ou vendedores e mesmo vendedores de fornecedores. Eles controlam o montante de informação que alcança os tomadores de decisão.

- **compradores:** geralmente são compradores na empresa ou gerentes de compras e têm a autoridade de contatar e negociar com compradores.

- **decisores:** os decisores são aqueles que têm a palavra final sobre um processo de compra. Quando se trata de compras muito importantes, os decisores podem ser da alta administração, como o presidente da empresa, ou mesmo o conselho da diretoria.



Saber perceber as diferenças entre os influenciadores passa a ser importante, já que o vendedor precisa identificar esses participantes e saber desempenhar a influência correta sobre eles.

Saber perceber as diferenças entre os influenciadores passa a ser importante, já que o vendedor precisa identificar esses participantes e saber desempenhar a influência correta sobre eles. Mapear as pessoas envolvidas deve ser um dos primeiros passos na boa atuação do vendedor.

A maior parte dos vendedores acredita que argumentar sobre as características dos seus produtos é a melhor maneira de convencer o cliente a comprar. Estes profissionais acreditam que o bom vendedor é aquela pessoa fluida, que fala muito, capaz até de vencer o cliente pelo cansaço. Se estes vendedores entendessem o quanto isso pode atrapalhar, teriam melhores resultados. Afinal, não adianta pensar somente no cumprimento das metas a curto prazo, nosso foco deve ser o CLIENTE.

Para conhecer bem sua proposta não é necessário conhecer os mínimos detalhes e todas as características técnicas do produto a ser vendido, mas os resultados que estes produtos proporcionam.

Mas como vender com foco no cliente e garantir resultados? É simples: ao invés de falar por horas a fio sobre as características dos produtos ou serviços, ouça o cliente. Faça perguntas e mostre para o cliente que você se interessa pelo negócio dele e está pronto para atender às suas necessidades. Muitos profissionais de vendas afirmam que um bom vendedor deve conhecer bem sua proposta e os resultados que seus produtos podem proporcionar. Na mesma escala de importância está conhecer o negócio do cliente e suas características. Para conhecer bem sua proposta não é necessário conhecer os mínimos detalhes e todas as características técnicas do produto a ser vendido, mas os resultados que estes produtos proporcionam.

É por isso que as empresas bem preparadas possuem pessoal técnico à disposição dos vendedores para acompanhá-los em demonstrações de produtos. O papel do vendedor é o de “consultor”, identificando necessidades dos clientes, de forma que sejam plenamente atendidas pelos seus produtos e serviços, entendendo que as demonstrações de produtos não podem ser agendadas sem prospectar e qualificar os clientes. Concluindo: para que vendedores e técnicos preparados e caros gastem seu precioso tempo em visitas e demonstrações, estes devem ter certeza de que:

- a) o cliente precisa dos seus produtos ou serviços;
- b) o cliente está interessado em adquiri-los;
- c) o cliente tem potencial aquisitivo para a compra.

E para conhecer o negócio do cliente? Como entender as características do cliente e conquistar sua credibilidade? A resposta é: fazendo perguntas!

Quando um cliente negocia com um vendedor que pergunta e não somente despeja uma “montanha” de informações a respeito de suas ofertas, fica claro que o foco daquele vendedor é o cliente e não o produto.

É por meio das perguntas que o cliente perceberá que o vendedor está preparado para compreender suas necessidades e indicar a solução adequada. Além disso, quando um cliente negocia com um vendedor que pergunta e não somente despeja uma “montanha” de informações a respeito de suas ofertas, fica claro que o foco daquele vendedor é o cliente e não o produto.

Atividade de Estudos:

Para você reforçar os estudos, faça o seguinte exercício:

Escolha duas empresas que realizam negociação B2B e duas B2C. Justifique sua escolha com base nas informações deste capítulo.



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Entender as características do profissional de vendas, conhecer as necessidades dos clientes e saber identificar em qual tipo de negociação são realizadas as transações de vendas foram alguns dos assuntos abordados neste capítulo, especialmente em se tratando de vendas do setor industrial, que ganha importância com variáveis peculiares na sua técnica, em função de características dos clientes e do processo de compra destes. A imagem do vendedor está muito baseada nas vendas de varejo e nos métodos de agressividade em vendas. Ela ignora o novo e importante papel do vendedor de construir relacionamentos entre empresas com métodos técnicos, mais profissionais. Existem diferentes tipos de vendedores, como os entregadores, os captadores de pedidos, consultores,

missionários, vendedores de serviços, entre outros. Cada um deles tem um tipo de atividade e requer habilidades diferentes. Os vendedores necessitam compreender o processo de compra de seus clientes para saber formular sua abordagem de vendas. O processo de vendas é um conjunto de etapas pelas quais os vendedores passam para realizar uma venda. São elas a prospecção, qualificação, abordagem, apresentação de vendas, negociação, fechamento e pós-venda, como veremos nos capítulos que seguem. Existem diferentes formas de realizar uma apresentação de vendas. Estas podem ser baseadas em métodos estímulo-resposta, abordagem mental, atendimento de necessidades e resolução de problemas.

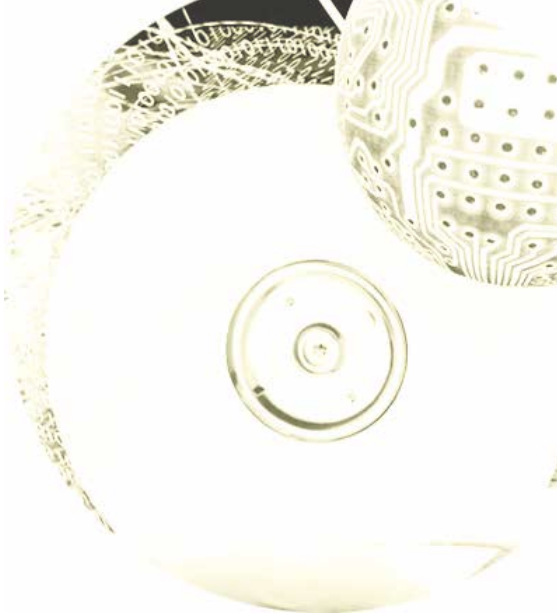
REFERÊNCIAS

CASTRO, L. T. NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

COBRA, Marcos - **Gestão de vendas**: os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W; WIND, Y. **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.



CAPÍTULO 3

O PLANO ESTRATÉGICO DE VENDAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Identificar os mecanismos para a definição de objetivos de vendas e instrumentos para a elaboração do plano estratégico, tático e operacional de vendas.
- ✓ Poder interpretar a realidade do mercado, suas necessidades e definir objetivos de vendas, elaborar estratégias e táticas de vendas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração de estratégia está presente em todas as relações comerciais atualmente. Trata-se de entender o cenário e utilizar ferramentas que melhor consigam alcançar os objetivos. Para a elaboração de estratégias de sucesso em vendas, é necessário conhecer as ferramentas que temos disponíveis para melhor utilizá-las. Se utilizarmos uma metáfora, podemos usar a de um médico que, após o relato, exame e diagnóstico, irá receitar o melhor remédio para resolver seu problema.

A **estratégia** está em conhecer quais são estes “remédios” e utilizar os mais efetivos para alcançar o sucesso em vendas. Entender com quem estamos tratando é fundamental para o melhor diagnóstico e, consequentemente, para programar as melhores estratégias e táticas de vendas.

Entender com quem estamos tratando é fundamental para o melhor diagnóstico e, consequentemente, para programar as melhores estratégias e táticas de vendas.

Caro(a) aluno(a), continue conosco e boa leitura!

Conforme afirma Chiavenato (2000), o surgimento da **estratégia** se deu com a atividade militar, sendo uma aplicação de forças em larga escala contra o inimigo. Já na visão empresarial, estratégia é coordenar todos os recursos da empresa, almejando alcançar os objetivos em longo prazo.



“O conceito de estratégia remonta de vários séculos anteriores aos clássicos da teoria das organizações. A palavra estratégia tem origem na Grécia (*strategia*) e designava a arte dos generais” (COSTA; PINHEIRO, 2002, p.150). Chiavenato (2000, p.115) diz ainda que “estratégia é um conjunto de objetivos e políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo”. É impossível as empresas preverem o futuro, mas podem valer-se do planejamento e das estratégias para alcançarem os objetivos organizacionais.

Estratégia é um conjunto de objetivos e políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

Para Oliveira (2002), uma ação formulada de maneira adequada para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos para o melhor posicionamento da empresa perante seu mercado, de uma maneira diferenciada, é considerada uma estratégia.

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

Chiavenato (2000) diz que estratégia envolve a organização como um todo, é direcionada para o longo prazo e ainda é decidida pela alta administração. “Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos, a estratégia surgiu na necessidade de realizar objetivos em situações complexas”. Maximiano (2000) afirma que estratégia é uma forma da empresa alcançar os seus planos, objetivos e metas, com isso a empresa vai conquistando mercado de uma maneira diferenciada. Thompson Jr e Struckland III (2000) dizem que “a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. Os mesmos autores afirmam que “sem a estratégia, um gerente não tem um rumo considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados” (THOMPSON JR E STRUCKLAND III, 2000, p.1). Desta forma, pode-se considerar que a elaboração da estratégia deve estar atrelada ao ambiente interno e externo das organizações e o gestor deve procurar definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da empresa.

A elaboração de estratégias pode ser realizada em todos os níveis da organização e possui uma atividade envolvida neste processo, que é o planejamento. A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

A elaboração de estratégias pode ser realizada em todos os níveis da organização e possui uma atividade envolvida neste processo, que é o **planejamento**. Com o planejamento das estratégias, aumentam as chances dos objetivos e metas da organização serem alcançados. Podemos exemplificar com os casos em que a marca líder de mercado e as marcas menores nessa categoria de produtos possuem diferentes estratégias de marketing. A líder de mercado tentará encorajar o comportamento de compra habitual, dominando o espaço na prateleira, evitando a falta do produto e investindo em propaganda. “As empresas concorrentes encorajarão a busca da variedade, oferecendo preços mais baixos, ofertas, cupons, amostras grátis e anúncios que apresentam razões para experimentar algo novo.” (KOTLER, 2000, p.200). Com esta análise de Kotler, podemos concluir que o plano estratégico está em todas as esferas mercadológicas. Todo e qualquer posicionamento de vendas deve ser elaborado com base no plano estratégico de vendas.

A elaboração de estratégias pode ser realizada em todos os níveis da organização e possui uma atividade envolvida neste processo, que é o planejamento. Segundo Thompson Jr e Struckland III (2000, p.1), “a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

PROSPECÇÃO E PRODUTIVIDADE EM VENDAS

A prospecção é uma das etapas mais importantes do ciclo de vendas por se tratar de uma ação que gera o aumento da carteira de clientes e, assim, expande a atuação da sua empresa no mercado. De acordo com Futrell (2003, p. 175):

A prospecção é a primeira etapa do processo de vendas. Um cliente potencial ou *prospect* é um indivíduo (ou uma organização) selecionado, com potencial para comprar seu produto ou serviço. A prospecção é a força vital das vendas porque identifica os clientes potenciais.

Esta etapa do planejamento de vendas é feita por meio de pesquisas de caráter investigativo dos **prospects** sendo, sem dúvida alguma, o melhor meio para não se perder tempo e assim descobrir as necessidades dos **prospects** e oferecer soluções adequadas logo no início das negociações.

Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de serem clientes. Presumivelmente, a empresa já levantou o perfil dos melhores clientes potenciais, que idealmente teriam as seguintes características: os primeiros a adotar o produto, usuários frequentes e líderes de opinião e alcançados a um baixo custo. Poucos grupos têm todas essas características. A empresa deve classificar vários grupos potenciais e visar o melhor grupo, tentando gerar vendas vigorosas tão logo quanto possível, para motivar a força de vendas e atrair novos clientes potenciais. (KOTLER, 2000, p.376)

Prospect: são os clientes prováveis e potenciais. São os que não conhecem seu produto ou serviço, mas tem potencial para adquiri-los ou que já conhecem o que você oferece, mas por algum motivo ainda não utilizaram.



Nem sempre a prospecção tem retorno imediato, mas isso não significa que deu errado. É comum que grandes negócios não sejam realizados logo na primeira visita, mas esta pode ser o início de grandes negociações futuras. Conquistar novos clientes é algo que merece uma elaboração muito bem feita. Podemos, depois de uma prospecção bem planejada, descobrindo-se as reais

necessidades do cliente, atingir suas expectativas ou, ainda, ir além dessas expectativas, o que seria, sem sombra de dúvida, uma meta mais do que atingida. Com isso, podemos elencar algumas questões que devem ser feitas antes da prospecção do mercado:

Quadro 7 – Questões para a prospecção de clientes

- Quem são os clientes de maior potencial?
- Quais são as suas necessidades?
- O que os motiva a comprar?
- Como é o comportamento de compra deles?
- O que de fato eles desejam?
- Onde eles estão localizados?
- Qual é a melhor forma de abordá-los?
- Existe algum concorrente atuando no espaço onde se encontram esses clientes?

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Moreira *et. al.* (2005, p. 167).

Todo cliente bem atendido é um ótimo divulgador de sua marca, produtos e/ou serviços. Com esta metodologia, torna-se possível gerar novos clientes e consequentemente fidelizar a sua atual carteira.

Cabe ao profissional de vendas estar sempre alerta para os perfis, tanto de sua empresa como do seu cliente.

Cabe ao profissional de vendas estar sempre alerta para os perfis, tanto de sua empresa como do seu cliente. Desta maneira, conquistará novos clientes por prospectar, analisar, aplicar um plano de ação alinhado às necessidades do cliente para, com isso, iniciar um processo constante de fidelização. Desta forma, se faz necessário que o profissional de vendas implemente diversos canais de venda.



Para Kotler (2006, p. 464), o canal de vendas pode ser definido como “um conjunto de organizações que disponibilizam um produto ou serviço para o consumidor”.

O valor do produto é medido não só pela qualidade do seu conteúdo, da sua fabricação, mas igualmente pelo melhor atendimento.

Quando se fala na importância dos canais de venda, um dos primeiros tópicos descritos pela literatura são as margens que as empresas ganham sobre os produtos dos fabricantes. O profissional de vendas possui um papel fundamental nesse processo. O valor do produto é medido não só pela qualidade do seu conteúdo, da sua fabricação, mas igualmente pelo melhor atendimento. O profissional de

vendas precisa estar comprometido com o negócio, além de fazer sempre um bom acompanhamento pelo pós-venda, o que nos leva ao chamado Marketing de Relacionamento, que indica a importância de uma venda bem feita, motiva a recompra, a fidelização e a indicação de novos clientes.

Não há que se falar em desvantagens nesse processo. É preciso planejamento e estratégia na hora de vender.

OS OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

*“Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho lhe servirá.”
Henry Kissinger*

A elaboração de estratégias pode ser realizada em todos os níveis da organização e possui uma atividade envolvida neste processo, que é o planejamento. Com o planejamento das estratégias, aumentam-se as chances dos objetivos e metas da organização serem alcançadas. Sobre isso, Kotler afirma:

Evidentemente, a empresa focada no cliente está em uma posição melhor para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros a longo prazo. Ao controlar as necessidades dos clientes, ela pode decidir que grupos de clientes e necessidade emergentes devem ter prioridade de atendimento, levando em conta seus recursos e objetivos. (KOTLER, 2000, p.272)

Desta forma, podemos entender que os profissionais de vendas devem possuir técnicas para implementar a venda de produtos ou serviços de uma empresa. Os vendedores procuram influenciar a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização.

A principal meta da orientação de marketing é auxiliar organizações a atingir seus objetivos. [...] Empresas privadas não devem puramente objetivar lucros, mas alcançar lucros como consequência da criação de valor superior para o cliente. Uma empresa ganha dinheiro ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz. (KOTLER, 2000, p.45)

É através do plano de vendas que planejamos, direcionamos e controlamos as atividades de vendas de uma organização. Para organizar de forma pró-ativa seus esforços a atingir seus objetivos de venda, os gerentes ou vice-presidente de marketing e vendas devem levar em consideração a ciência da elaboração de cenários como o quadro abaixo recomenda:

É através do plano de vendas que planejamos, direcionamos e controlamos as atividades de vendas de uma organização.



Quadro 8 - A estratégia e objetivos da força de vendas

Identifique as incertezas (econômicas, sociais, demográficas, políticas);
Determine os fatores que podem ocorrer para mudar a demanda do setor (tecnologias em desenvolvimento, agressividade dos novos <i>players</i> /concorrentes etc.);
Determine pressuposto a cada fator causal;
Trabalhe com pressuposições: pessimista / otimista / realista;
Analise como a estrutura da empresa será impactada por cada pressuposição;
Estabeleça o curso para se beneficiar mais de cada situação;
Preveja os resultados de cada cenário.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Goldberg.
Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03Estrategias_Objativos.htm>. Acesso em: 18 nov. 2011.

ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Cada empresa adota uma estratégia para conseguir vender seus produtos e serviços. A orientação estratégica norteará todos os negócios da empresa e a sua forma de agir diante do mercado e dos seus clientes. De acordo com Kotler (2000, p.38), o marketing pode ser orientado de diversas formas nas organizações, no entanto quatro se destacam:

- orientação para produção,
- orientação para produto,
- orientação para vendas,
- orientação para *marketing*.

Na orientação para vendas, a empresa deve instigar seu público-alvo a decidir pela compra de seu produto. É geralmente utilizada quando há uma oferta maior que a demanda por um produto ou serviço.

Na orientação para vendas, a empresa deve instigar seu público-alvo a decidir pela compra de seu produto. É geralmente utilizada quando há uma oferta maior que a demanda por um produto ou serviço. Segundo Kotler (2000, p.40): “A orientação para vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente”. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção.

Muitas empresas adotam este modelo com sucesso. No entanto, muitas vezes os clientes não estão necessitando do produto, mas são convencidos a comprá-lo, o que pode levar, posteriormente, à insatisfação com a compra realizada, podendo ser, a partir desse fato, propagandistas negativos do produto. Desta forma, podemos elaborar uma estratégia de venda seguindo o seguinte roteiro:

- **Entender o mercado:** desenvolver uma percepção mais profunda de como sua estratégia de marketing e produto/serviço pode traduzir-se em potencial de vendas para seus clientes atuais e futuros.
- **Focar em táticas:** desenvolver uma estratégia de negócio e uma estratégia de vendas que comunica prioridades do mercado com táticas para cada recurso de vendas.
- **Foco nos clientes diretos:** criar planos claros para a retenção de receita, penetrando em mercados de clientes atuais que têm o potencial para um maior lucro e crescimento, e aquisição de novas perspectivas com a oferta certa para cada mercado-alvo.

Agregando o conhecimento seguinte de planejamento tático e operacional, podemos programar com sucesso uma estratégia de venda bem sucedida.

PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

Os níveis de planejamento podem ser divididos em três estágios. Servem para esclarecer o momento e circunstância ideal para programá-los. Para Oliveira (2002), os níveis de planejamento são:

Estratégico: permite ao gestor ter um processo formalizado, tendo um curso de ação a ser seguido, um grau de otimização da empresa com seu ambiente.

Tático: Busca trabalhar os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Tem por objetivo planejar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

Operacional: corresponde ao conjunto de partes iguais do planejamento tático, tendo-se basicamente os planos de ação ou plano operacionais.

Kotler define o planejamento tático de uma forma sucinta e clara: “O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de

propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços” (KOTLER, 2000, p.86). Podemos assim entender que o planejamento tático se refere a otimizar determinada área de resultados. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas, estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente para a consecução de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada.



Vamos usar a metáfora da conduta militar para compreendermos o uso de estratégias de vendas: é preciso entender o “inimigo” (o concorrente) para podermos ampliar o “território” (o cliente), sabendo também quais são suas características. Os “soldados” (vendedores) para desempenharem um bom papel nesta “batalha” (ação de vendas) devem estar preparados e com as metas bem definidas para sua ação. Assim funciona o planejamento: irá guiar as ações para conquistar os objetivos de maneira mais efetiva.

De acordo com Oliveira (2006, p.48), o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Ao contrário do planejamento estratégico que considera a empresa como um todo, o planejamento tático foca nos objetivos de médio prazo e nas estratégias e ações que afetam somente parte da empresa, ou seja, é o planejamento desenvolvido pelos níveis intermediários dentro da empresa que tem como objetivo principal a utilização dos recursos disponíveis, de maneira mais eficiente possível, na execução dos objetivos fixados previamente, de acordo com uma estratégia já determinada.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

No planejamento tático tem-se um nível menor de incertezas, porque as análises e as interpretações dos ambientes internos e externos são feitas no planejamento estratégico. As decisões no planejamento tático apresentam uma facilidade maior de serem revistas, pois sua abrangência é mais restrita e de impacto menos profundo quando comparadas ao do planejamento estratégico.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto,

nesta situação, há, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2006, p. 49).

O planejamento operacional pode ser definido como a materialização prática da realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Nele são estabelecidos as responsabilidades, os recursos humanos, os recursos financeiros, os recursos materiais e o cronograma de trabalho. É nesta etapa que a empresa organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis à execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Estas alternativas operacionais são os recursos, os procedimentos, os produtos, os prazos e os responsáveis pela a execução do plano.

Normalmente o planejamento operacional é elaborado pelos níveis inferiores da empresa, focando basicamente nas atividades do dia a dia, correspondendo à formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação já estabelecidas, criando as condições adequadas para sua execução. O planejamento operacional corresponde ainda a um conjunto de partes do planejamento tático.

Segundo Maximiano (2004, p.146), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- identificação e análise dos objetivos;
- elaboração de cronogramas;
- elaboração de orçamentos;
- identificação e avaliação de riscos.

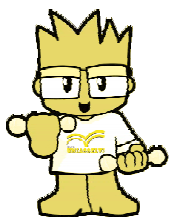
O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

O planejamento operacional pode ser definido como a materialização prática da realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

O processo de planejamento operacional se inicia com a identificação das atividades que devem ser executadas para que os objetivos possam ser alcançados. Estas atividades consomem tempo e o consumo de tempo depende do trabalho previsto para sua realização.

Para o planejamento do tempo e das atividades é preciso:

- identificar as atividades necessárias, fazendo a estimativa de duração;
- programar a distribuição destas atividades no tempo, definindo o início, a sequência e o término, fazendo o registro em um cronograma.



Atividade de Estudos:

- 1) Com suas palavras, defina o conceito de estratégia. (Sugestão: diferenciar estratégia, tática e operação).

- 2) O que é prospecção?

- 3) Como pode ser definido o planejamento operacional?

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O planejamento é a chave para definirmos as ações de vendas. As perguntas **o que, quem, quando, onde e como** devem ser respondidas na elaboração das estratégias de vendas. Para a realização do planejamento, é necessário ter pleno conhecimento de todas as variáveis de mercado, características dos clientes e todas as ferramentas que temos para poder alcançar os objetivos propostos. Para isso, entender as diferenças nas etapas que correspondem ao planejamento estratégico, tático e operacional é de extrema importância para a melhor elaboração do plano de vendas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA, F. J. da; PINHEIRO, D. R. C. **Administração estratégica da escola**: um novo desafio. *Gestão em ação*. [S.l.] v.5, n.2, p. 145-156, jul./dez 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing**: para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares. (Coord.). **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J; **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.



CAPÍTULO 4

IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE VENDAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender os indicadores que mensuram os resultados de vendas.
- ✓ Realizar análise crítica dos dados e implementar ações necessárias para resultados efetivos em vendas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Analisar e implementar um plano de venda significa ter que desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, com o intuito de venda e fidelização. A implantação do plano de venda permite às empresas utilizarem quantidades grandes de informações sobre seus clientes: comportamento de compra, hábitos de consumo, satisfação do cliente, entre outros.

O Plano de venda deve ser adequado a cada empresa, sendo regido de forma clara e objetiva, a fim de proporcionar soluções práticas, baseadas nos dados e fatos analisados. Este plano começa por uma análise do ambiente potencial, passando depois pela análise interna da empresa. O perfil dos consumidores é analisado em seguida, para que, então, objetivos mercadológicos sejam propostos e as estratégias de vendas sejam definidas.

Assim, a função do plano de venda é agrupar indivíduos cujas ações esperadas aos esforços de venda sejam semelhantes, ao longo de determinado período. É um mapeamento dos grupos de consumidores e um facilitador das estratégias de marketing direcionado, pois representa o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, características ou padrões de comportamento.

A equipe de venda deve entender o mercado, para poder selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula segmentação, seleção de alvo e posicionamento é a essência do sucesso em vendas.

A equipe de venda deve entender o mercado, para poder selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula segmentação, seleção de alvo e posicionamento é a essência do sucesso em vendas.

IMPLANTAÇÕES DAS AÇÕES DE VENDAS

Uma vez definidos todos os aspectos de planejamento e organização de vendas até este ponto, será preciso determinar padrões ou direções gerais à atuação dos vendedores e gerentes territoriais ou setoriais. Por mais que a empresa tenha uma equipe coesa de vendedores, ela tem que refletir sobre o suporte ao trabalho de um vendedor para que esse tenha êxito.

Para podermos ampliar nossa visão deste cenário precisamos entender um conceito utilizado pela Mercadologia, “os 4 p’s”, chamado também de Composto de Marketing:

- **Produto:** testes e desenvolvimento, qualidade, variedade, características, embalagem, marca, design, serviços, assistência técnica, garantias etc.

Para podermos ampliar nossa visão deste cenário precisamos entender um conceito utilizado pela Mercadologia, “os 4 p’s”, chamado também de Composto de Marketing.



- **Preço:** política, métodos para a determinação, descontos, condições de pagamento etc.
- **Praça:** canais de distribuição, cobertura, localização, transporte, armazenagem etc.
- **Promoção:** propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, merchandising etc.

Com isso, podemos entender de forma sintética este conceito que é a base da ciência que estuda o mercado.

Quando se pensa em implantar um plano de ação de vendas, partimos do pressuposto que já temos definidos a “Praça”, os “Preços” e os “Produtos”. Desta forma precisamos pensar em “promover”, trabalhar o “P” de “Promoção”.

O vendedor também deve reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, gostaram dele e falaram dele a outras pessoas (KOTLER 2000, p.588).

A promoção de vendas compreende o conjunto de incentivos de curto prazo projetados para estimular a compra de forma mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, dirigidas tanto a consumidores quanto a intermediários (KOTLER, 2000 p.616).

As Ações de Vendas partem do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidades suficientes. A organização deve, portanto, empreender um esforço concentrado de vendas e promoção. “O vendedor também deve reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, gostaram dele e falaram dele a outras pessoas” (KOTLER 2000, p.588).

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CONSTANTE

De acordo com Kotler (2000, p. 653), o sucesso em vendas pessoais depende essencialmente da força de vendas que, para ser eficaz, deve ser treinada em métodos de análise e gerenciamento de clientes. Três aspectos se destacam: profissionalismo, negociação e marketing de relacionamento. Desta forma, a análise do desempenho da equipe de venda é de suma importância para o sucesso de vendas.

Churchill e Peter (2000, p. 506) descrevem que uma boa força de vendas cria valor tanto para seus empregadores quanto para clientes. O valor para seus empregadores reside no fato que são os vendedores os maiores responsáveis por coletar informações sobre necessidades, desejos e problemas dos clientes,

ajudando a criar melhores produtos. Por outro lado, criam valor para os clientes, já que fornecem informações que os ajudam a tomar as melhores decisões de compra. Além disso, pela interação direta com os clientes, os vendedores podem também obter informações importantes sobre ações da concorrência.

Para auxiliar na obtenção e análise destas informações, existem ferramentas de marketing que se utilizam das tecnologias da informática para a segmentação de grupos de consumidores através da análise do seu perfil e do desenvolvimento de ações dirigidas, permitindo a melhor exploração do público e a descoberta de novos nichos de mercado. É muito utilizado em marketing direto, para o desenvolvimento de ações específicas e dirigidas. Essas ferramentas serão apresentadas no capítulo 5.

TÉCNICAS PARA MENSURAR OS RESULTADOS

Para mensurar resultados, se faz necessário que haja controle. O controle das atividades de vendas da empresa é feito com o objetivo de certificar que não estamos nos afastando dos objetivos visados. Para isto, é necessário obter informações para análise e avaliação dos resultados.

Depois de implementar o plano promocional, o vendedor precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes do público-alvo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. O vendedor também deve reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, gostaram dele e falaram dele a outras pessoas. (KOTLER, 2000, pg.588).

O trabalho de vendas deve ser devidamente documentado para que possibilite a função de controle por parte dos administradores. É por este motivo que muitas empresas exigem de seus vendedores o preenchimento de relatórios.

MÉTODOS PARA MENSURAR RESULTADOS

- **Cotas** – verificação por vendedor, observando-se seu desempenho em relação aos demais membros da equipe e comparação com o seu histórico de vendas.
- **Orçamentos** – definidos no planejamento estratégico e acompanhados

mensalmente. Deve-se sempre procurar ajustá-los de acordo com fatores ambientais.

- **Auditoria de vendas** – avaliar objetivos, estratégias, táticas e políticas de vendas da empresa (ponto de vista estratégico).
- **Análise de vendas** – aprofundar e comparar os resultados obtidos em relação outros concorrentes, a situações ambientais etc. (pontos fortes e pontos fracos).

Em paralelo ao plano de ação, é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste num confronto entre receita com vendas e serviços e despesas com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, isto é, o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final.

Uma vez analisado o confronto, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível sem alterar a qualidade inicialmente discriminada. Após a aprovação, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing. É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiéis ao valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e, dessa forma, se obtenha o resultado final satisfatório e anteriormente definido.

CONTROLE DE VENDAS

O acompanhamento é feito periodicamente (mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o desenvolvimento do projeto, visualizar os fatos positivos e negativos e fazer ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e a sua equipe estarão prontos para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de vendas é a sequência natural do planejamento de vendas. As empresas precisam exercer pelo menos três ou quatro tipos de controle:

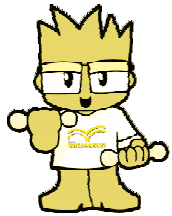
Controle estratégico: é realizado por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.

Controle do plano anual: é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de marketing, a fim de certificar-se que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação às vendas, outras proporções e determinação de atitudes.

Controle de lucratividade: é a tarefa de determinar o lucro real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing.

Controle da eficiência: permite avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto destes no marketing.

Atividade de Estudos:



1) Em que compreende a promoção de vendas?

2) Identifique e explique os métodos para mensurar resultados.

3) O que constitui o **Controle do plano anual**?



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A análise dos resultados é uma ação estratégica no escopo de técnica de vendas, porque é neste controle que são definidas as ações e práticas de vendas. As ferramentas de análise são basicamente as que são expressas em resultados, não somente os numéricos, mas os de satisfação dos clientes e também sobre os diversos fatores que podem influenciar, como percepção de valor para o cliente. Estar atento e controlando todas as variáveis, internas e externas ao processo, é importante para que se tenha sucesso em vendas. Os relatórios de vendas, lucratividade, despesas e eficiência são os principais indicadores neste processo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; Peter, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, F. J. da; PINHEIRO, D. R. C. **Administração estratégica da escola**: um novo desafio. *Gestão em ação*. [S.l.] v.5, n.2, p. 145-156, jul./dez 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing**: para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J; **Planejamento Estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2000.



CAPÍTULO 5

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender os mecanismos e ferramentas de pós-vendas.
- ✓ Identificar os diferentes tipos de vendas e suas relações com os clientes.
- ✓ Poder elaborar ações de pós-vendas, com base nos objetivos, níveis de clientes e necessidades do mercado.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, vamos tratar sobre o relacionamento com os clientes e o pós-vendas como ferramentas de fidelização e como as vendas possuem contextos diferentes em seus diversos canais de atuação. Trataremos também de aspectos importantes, como o processo de comunicação formal e informal com o cliente, o banco de dados de clientes e outras ferramentas viabilizadas pela tecnologia de informação para o processo de agregação de valor e fidelização do cliente.

Atualmente, o cliente descobre e insere novos e diferentes produtos em sua vida. A multiplicidade de informações nos mais diversos canais e os apelos de ofertas inunda o mercado. Neste contexto, manter os clientes fiéis torna-se um desafio complexo, essencial à sobrevivência das empresas, considerando que atrair um novo cliente custa muito mais do que manter um cliente antigo. Um estudo da AMA (American Management Association) indica que conquistar novos clientes custa cinco vezes mais do que conservar clientes já existentes.

Os profissionais de vendas precisam saber lidar com os mercados em transformação. É necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes nos mercados em que novas opções e tecnologias surgem muito rapidamente. Nesse contexto, a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo.

Os profissionais de vendas precisam saber lidar com os mercados em transformação. É necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes nos mercados em que novas opções e tecnologias surgem muito rapidamente.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Compradores e vendedores trabalham em conjunto durante a compra no mercado organizacional e, geralmente, criam relacionamentos de longo prazo. Embora os termos ainda não houvessem sido inventados, o “mercador” que antecedeu o século XX era um homem de vendas e de relacionamento, pois se preocupava zelava pelos seus clientes. Ele, de forma rudimentar, mantinha em atividade um programa de satisfação de seus clientes e tinha o compromisso com o seu próprio sistema de retenção de clientes. Contando com uma espécie de base de informações de mercado em sua memória, todos os clientes eram considerados de forma diferente de acordo com seus hábitos, preferências, gostos etc. Com a expansão mercadológica, ocorrida principalmente após a segunda metade do Século XX, novas ferramentas e estratégias foram criadas para manter esta distinção de cliente para cliente para melhor atendê-lo.

As chances da empresa aumentar seu faturamento potencializando o relacionamento de seus vendedores com seus clientes são grandes. Mas, ainda há um motivo maior para a empresa adotar a estratégia de fatia de clientes. Mesmo que ela não sofra uma expansão em termos de vendas unitárias, concentrando-se na fatia de clientes, ela poderá se tornar mais forte e lucrativa.

As chances da empresa aumentar seu faturamento potencializando o relacionamento de seus vendedores com seus clientes são grandes. Mas, ainda há um motivo maior para a empresa adotar a estratégia de fatia de clientes. Mesmo que ela não sofra uma expansão em termos de vendas unitárias, concentrando-se na fatia de clientes, ela poderá se tornar mais forte e lucrativa.

Para exemplificar como isso é possível, tente responder a seguinte pergunta: qual é a loja com maior probabilidade de sucesso, em relação às vendas: a que vende para todo o mercado, acumulando 15% da preferência de cada cliente, ou a que vende para somente 15% do mercado, mas acumula 100% da preferência de cada cliente? Talvez, concentrar-se na fatia de clientes, em vez de se concentrar na fatia de mercado, seja o meio menos dispendioso, mais rentável e gratificante para se alcançar o aumento de faturamento.

O relacionamento com os diversos tipos de cliente exigem do profissional de vendas atenções diferenciadas nas transações entre cliente/empresa/vendedor. O quadro abaixo ilustra os tipos de clientes numa escala de prováveis até parceiros:

Figura 4 – Níveis de relacionamento com os clientes



Fonte: Adaptado de Kotler, Keller (2006).

- **Clientes Prováveis:** são os que não conhecem seu produto ou serviço, mas tem potencial para adquiri-los.
- **Clientes Potenciais:** são clientes que já conhecem o que é oferecido, mas por algum motivo ainda não tiveram a experiência de uso.
- **Clientes Potenciais Desqualificados:** estão por alguns motivos impossibilitados de se tornarem clientes (ex.: restrição de crédito).

- **Clientes Novos/Eventuais:** clientes que iniciaram uma experiência com os produtos e serviços oferecidos.
- **Clientes Leais/Regulares:** possuem uma regularidade na utilização dos produtos, mas podem ainda se inclinar a utilizar de outros fornecedores.
- **Clientes Preferenciais:** são os que merecem uma atenção especial, pois não se inclinam a mudar de fornecedor tão facilmente. O relacionamento já é diferencial.
- **Advogados (defensores):** são os que, além de privilegiar seu produto, ainda o defendem para uma malha de relacionamentos, indicando para outras pessoas.
- **Parceiros:** são os que possuem potencial para se tornarem parceiros comerciais, frente à interdependência nos negócios. Esta relação é encontrada nas negociações empresariais B2B.

Todos os clientes neste processo têm sua importância. Tudo vai depender de quais são os objetivos que a empresa possui para ampliar seus resultados, e quais as necessidades em abrir mais frentes de vendas. Em todas elas, o relacionamento é imprescindível para se conquistar as metas estabelecidas.

Abaixo, algumas ações pontuais que possibilitam a ampliação desta relação, com base na hierarquia do tipo de cliente:

Quadro 9 – Níveis de relacionamento com os clientes e ações para ampliar o relacionamento

TIPO DE CLIENTE	AÇÕES PARA AMPLIAR RELACIONAMENTO
Clientes Prováveis	Abrir novas frentes que este cliente conheça seu produto/serviço – propaganda, indicações, vendas diretas.
Clientes Potenciais	Estimular a experiência: amostras, descontos, propaganda, exaltar as qualidades do produto, ir aonde este cliente está.
Clientes Potenciais desqualificados	Verificar o que e quando este cliente poderá voltar a fazer parte de sua carteira. Mantenha-se informado, caso seja um cliente que mereça retorno.
Clientes Novos/Eventuais	Saber se está satisfeito com o serviço/produto – mostrar-se presente, atender imediatamente suas solicitações – é o início da construção do relacionamento.



Clientes Leais/Regulares	Tratamento com distinção – entender que é um cliente que já possui valor diferenciado na sua carteira.
Clientes Preferenciais	Buscar adicionar valor ao que for ofertado, e este valor ser percebido pelo cliente, frente aos demais.
Advogados (Defensores)	Manter o respaldo para que este cliente mantenha sua defesa de marca – forneça a ele informações construtivas e mantenha-se sempre presente.
Parceiros	Trazê-lo para a Empresa, mostrar o quanto ele é fundamental para a existência do negócio. Ofereça atividades que contemplem esta ação.
Clientes Inativos ou Ex-clientes	Fazer com que as ações de êxito da sua empresa ou serviço cheguem a este cliente, para auxiliar numa possível reconquista.

Fonte: Adaptado de Kotler, Keller (2006).

AS INFORMAÇÕES QUE SE TRANSFORMAM EM RELAÇÕES DURADOURAS

O vendedor deve ter o foco apontado para a construção de relacionamentos com os clientes.

O trabalho do profissional de vendas deve ser direcionado para a construção de confiança para que, mesmo com o prejuízo da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores.

Quando iniciamos o processo de vendas, devemos estar orientados para a construção de relacionamentos duradouros com nossos clientes. Isto está voltado para uma relação de confiança entre vendedor e cliente. O vendedor deve ter o foco apontado para a construção de relacionamentos com os clientes. O trabalho do profissional de vendas deve ser direcionado para a construção de confiança para que, mesmo com o prejuízo da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores. O relacionamento pode significar orientação técnica, serviços e também bom relacionamento social. O vendedor, hoje, mais do que nunca, deve ter como base resolver problemas dos seus clientes. Ainda neste capítulo falaremos mais detalhadamente sobre este assunto.

Quando o vendedor fecha um negócio (objetivo primeiro de sua função), ele deve passar (novas) informações ao cliente, buscar obter (novas) informações e melhorar de uma forma ampla o relacionamento de sua empresa e o seu próprio relacionamento com o cliente. Se o vendedor não fecha um negócio como a consequência de uma visita,

ele deve, pelo menos, levar (novas) informações, obter (novas) informações e melhorar o relacionamento com o cliente. Se o profissional de vendas não consegue nem fechar negócio, nem melhorar o relacionamento com o cliente, nem fixar (novas) informações junto ao cliente, ele deve, na pior das hipóteses, obter (novas) informações que lhe permitam um melhor planejamento para o futuro.

Quando você se comunica com seu cliente, quando você cria um relacionamento mais duradouro, você tem mais chances de fidelizar seu cliente, de ganhar sua lealdade. É um investimento de alto retorno em um mundo altamente competitivo que vivemos hoje.



Uma empresa tem os vendedores como responsáveis por levar comunicações aos clientes e trazer informações a respeito de suas preferências e satisfação. Analisando por uma perspectiva diferente, percebe-se que a administração de vendas é um processo de administrar informações sobre clientes, a empresa, os vendedores, os gerentes territoriais, os produtos, os concorrentes e fatores ambientais diversos. Administrar clientes é saber levar as informações corretas, da maneira correta, e trabalhar na coleta dessas informações para a tomada de decisão.

Atualmente, a automação de vendas tem sido integrada a um conceito de tecnologia de CRM (*Customer Relationship Marketing*). Uma definição de tecnologia de CRM inclui qualquer tecnologia de comunicação ou informação que ajuda a organização de vendas a desenvolver e executar processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo. A mudança de sistemas de automação de vendas para CRM foi importante por tirar o foco do vendedor ou do processo de vendas e passá-lo ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes.



Atividade de Estudos:

- 1) O relacionamento do cliente e dos profissionais de vendas depende do nível em que se encontram estes clientes. Identifique os tipos



de clientes apresentados no texto, trace uma característica e sugira uma ação para melhor atender este cliente:

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICA	AÇÃO DE RELACIONAMENTO

MARKETING DE RELACIONAMENTO

A partir da difusão do conceito de relacionamento com o cliente, um número crescente de estratégias de vendas vem sendo desenvolvido com base na ideia de manter uma contínua relação transacional vendedor/empresa/cliente:

- a atração do cliente oferecendo um atendimento e serviços que solucionem suas necessidades;
- a construção de um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser alcançados.



Uma ótima referência é o filme “DE PORTA EM PORTA”, produção de 2002, que conta de forma emocionante a história de um vendedor apaixonado pela profissão e que consegue, apesar de todas as dificuldades, ter sucesso em vendas. O segredo: persistência e relacionamento.

O profissional de vendas deve ter cuidado em ofertar ou, se preferir o termo, PROMETER o que pode ser cumprido ao cliente. Temos que usar todas as

ferramentas disponíveis para conquistar os clientes, mas o que deve ser praticado é justamente a integridade na negociação.

COMPROMETIMENTO e CONFIANÇA são dois elementos fundamentais para que relações duradouras se estabeleçam no processo de vendas. Se você quer manter uma carteira de clientes sólida, deve estar sempre atento a estes dois fatores. Para ter sucesso no relacionamento com os clientes, devemos induzir o comportamento cooperativo entre os parceiros de troca. A reciprocidade nas negociações descarta qualquer sugestão de oportunismo, em que os benefícios recíprocos, se bem trabalhados, geram relações de longo prazo. As ferramentas de marketing auxiliam este trabalho de ampliação e manutenção de relacionamentos entre clientes e vendedores. Estratégias adotadas pelas empresas buscam conquistar a lealdade de clientes atuais. Veremos agora algumas estratégias bastante utilizadas que auxiliam na construção e manutenção de relações duradouras com os clientes:

COMPROMETIMENTO e CONFIANÇA são dois elementos fundamentais para que relações duradouras se estabeleçam no processo de vendas. Se você quer manter uma carteira de clientes sólida, deve estar sempre atento a estes dois fatores.

Quadro 10 – Estratégias utilizadas na construção e manutenção de relações com os clientes

CRM <i>(Customer Relationship Management)</i> Gerenciamento de Relacionamento dos Clientes	Conjunto de estratégias que permitem o relacionamento com os clientes de forma individual, conhecendo suas preferências, costumes, hábitos de consumo e comportamento. Sua função principal é prover informações que apoiem as gerências e equipes em suas metas. A tecnologia é fundamental na adoção das estratégias de CRM.
MARKETING ONE-TO-ONE <i>(Marketing um-para-um)</i>	É o relacionamento de um indivíduo ou elemento para outro. Este conceito é muito utilizado na segmentação de mercado, em que se customiza ou personaliza a oferta para cada indivíduo.
AUTOSSERVIÇO	É o produto na gôndola ou prateleira, motivando o consumidor a adquiri-lo através <i>do layout</i> da loja, <i>do merchandising</i> e de <i>promoções</i> .
MARKETING DIRETO <i>(MALA DIRETA E TELEMARKETING)</i>	É feito através de envio de correspondências ou de ou ligações telefônicas ao público alvo, catalogando novos clientes ou vendendo-lhes produtos diretamente, servindo como canal de distribuição. Não exige a presença física do vendedor. Utilizam-se também os telefones com ligação gratuita, do tipo 011-1406 ou de prefixo 0800, e a comunicação na TV, como apoio.



MÁQUINAS DE VENDA	Colocadas em pontos estratégicos, através delas os produtos são vendidos através de processo mecânico, normalmente com inserção de moedas ou fichas especiais.
INTERNET	Através do computador conectado a um modem, o cliente pode acessar o <i>site</i> da empresa vendedora e adquirir o produto, recebendo-o em sua própria residência.
VENDA PESSOAL	O elemento humano é o comunicador de toda a estratégia definida pelo departamento de marketing. Ele é quem deve persuadir o possível cliente a adquirir o produto ou serviço (ou auxiliar no processo), utilizando-se das mensagens de comunicação do marketing.

Fonte: os autores.

PÓS-VENDA – SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO

O pós-venda se inicia ainda durante o processo de venda. Ações como acompanhar o processo de faturamento, entrega, empacotamento, saída do cliente do estabelecimento, são algumas formas de agregar valor em sua venda, melhorar a percepção de satisfação e aumentar as chances de fidelidade. Procurar, sempre que possível, fazer contato com os clientes, lembrando de datas especiais, convidando para realizar uma visita ou conhecer novos produtos lançados pela empresa, podem ser diferenciais para fortalecer o relacionamento e as vendas. Realize, sempre que possível, visitas informais. Quanto mais próximo o vendedor estiver do cliente, maior será o respeito, confiança e abertura para novas oportunidades.

Procurar, sempre que possível, fazer contato com os clientes, lembrando de datas especiais, convidando para realizar uma visita ou conhecer novos produtos lançados pela empresa, podem ser diferenciais para fortalecer o relacionamento e as vendas.

No processo de pós-venda é que se revelam os maiores negociadores, que vendem sempre e constroem relacionamentos duradouros com seus clientes. O bom vendedor deve dedicar um tempo para estabelecer algumas ferramentas de relacionamento que visem ao processo de pós-venda. Algumas sugestões para você ampliar este processo:

- Ligue para um cliente antigo por dia e visite pelo menos dois durante a semana.

- Busque identificar o que mudou em clientes que compraram pelo menos uma vez e quais possibilidades você possui para poder atender suas necessidades.
- Personalize o atendimento aos clientes, fazendo com que ele se sinta prestigiado com uma atenção não convencional – isso é chave para estabelecer relacionamentos duradouros.

É fundamental que o vendedor, através das atividades de venda, seja no momento da visita, ou imediatamente após a venda, por contato telefônico ou em encontros posteriores, deixe o cliente confiante de que não se trata de uma operação esporádica, e sim de um relacionamento que se pretende estabelecer uma lucrativa parceria.



AÇÕES DE PÓS-VENDAS

Agora é momento de buscar ferramentas para praticar o pós-vendas nas suas ações com seus clientes. Selecionamos as principais ações que irão auxiliar no desempenho e relacionamento com seus clientes:

- Seja verdadeiro ao mostrar interesse pelo cliente. O cliente percebe quando a predisposição do vendedor é verdadeira ou não. Busque fazer com que seus clientes acreditem naquilo que você faz e naquilo que diz. É um exercício de entendimento em satisfazer as reais necessidades do cliente com o que você oferece. Quanto mais você encontrar as soluções, maior será o vínculo comercial entre as partes.
- O cliente, a partir do momento em que percebe no vendedor um facilitador, também será um facilitador para resolver possíveis problemas que você tenha, numa relação ganha-ganha. O vendedor comprometido é importante para o cliente, e todas as partes ganham.
- Um cliente bem atendido possui uma reação valiosa para o vendedor: a indicação. Hoje, com uma vasta quantidade de ofertas no mercado, a indicação de experiências bem sucedidas para possíveis clientes é um dos principais investimentos do pós-vendas.
- A ação pós-vendas faz com que as informações fluam com mais facilidade



entre você e o cliente. Aproveite este benefício para buscar com mais rapidez resolver suas necessidades e manter sua relação comercial cada vez mais “saudável”.

- O bom pós-vendas abate a ação da concorrência. Se sua relação de parceria com os clientes forem sólidas, ele entenderá que é imprescindível ser leal nas suas transações. Portanto, faça com que seus clientes entendam que seu atendimento é essencial, e o envolvimento e a confiança irão blindá-lo contra a ação dos concorrentes. Para que isso ocorra, imprima seu toque, sua personalidade em cada negócio fechado. Surpreenda sempre!
- O fechamento da venda é o início da construção de uma relação comercial com o cliente, que pode se tornar duradoura e cada vez maior. Todo o processo de venda e entrega do produto ou serviço é importante. Esteja comprometido com o que você vendeu e o que prometeu a seu cliente.
- Seja um vendedor-servidor, ou seja, faça com que sua venda pareça uma prestação de serviços para seu cliente. Isso tem efeito multiplicador, convertido em indicações valiosas de novos clientes potenciais.
- Desconfie da amabilidade do cliente. O cliente não comprometido não reclama e não volta, ao contrário, pode pulverizar informações negativas sobre o atendimento ou seus produtos.
- Fazer que, com o atendimento, o cliente esteja plenamente satisfeito e que isso seja percebido como VALOR, diferencial. Independente do fator PREÇO, o que é importante é a sua assistência, ou consultoria na venda. Isso deve ser diferencial e imprescindível.
- Esteja atento às reclamações, elas são um sinal de que o cliente tem interesse em manter sua relação comercial. Busque resolver da forma mais rápida e eficiente estas reclamações e use este controle para evitar futuras queixas, com o que reclama e com os demais clientes. Verifique as responsabilidades, faça relatórios e informe seus superiores.
- Busque satisfazer as necessidades do cliente da maneira como eles gostariam de ser atendidos.
- Imagem é tudo. Portanto, você deve incorporar a identidade da sua empresa, pois você a representa. O cliente se sente seguro quando o vendedor assume uma postura segura em relação à empresa que representa.
- Cuidado com assuntos que possam prejudicar relações posteriores com o cliente.

Comentários particulares ou problemas empresariais prejudicam esta relação. Seja positivo e verifique se esses comentários que irá usar serão úteis.

- Mostrar-se interessado e receptivo para as necessidades do cliente é ingrediente chave para o pós-vendas, pois você consegue identificar os pontos positivos e negativos e pode mudá-los, se necessário.

A credibilidade é fundamental para que a ação de pós-vendas seja realizada de maneira efetiva na relação vendedor-cliente em todos os níveis de negociação. Esta relação é construída desde o início da venda, que envolve um conjunto de ações e posturas do vendedor frente aos clientes, o que cria a oportunidade de prolongamento deste relacionamento. Esta sintonia equilibrada entre o vendedor e o cliente é algo que não tem fim. Esta afinidade só acontece quando conseguimos, através de nosso procedimento, compreender a necessidade do cliente, atendê-lo da maneira mais apropriada ao seu estilo e, com nossa oferta, solucionar suas demandas.

A credibilidade é fundamental para que a ação de pós-vendas seja realizada de maneira efetiva na relação vendedor-cliente em todos os níveis de negociação. Esta relação é construída desde o início da venda, que envolve um conjunto de ações e posturas do vendedor frente aos clientes, o que cria a oportunidade de prolongamento deste relacionamento.

VENDAS COORPORATIVAS

No início dos anos de 1980, com a abertura do mercado para a globalização, a necessidade de se trabalhar os diversos níveis de vendas foi cada vez mais se ampliando em nossas relações. O que antes era uma relação somente de vendedor para consumidor final se transformou numa malha de diversos canais de vendas e distribuição, em que a especialização em **entender e atender** este fluxo se tornou condicional para o profissional de vendas. “Antecipar os desejos dos clientes” foi a postura utilizada por diversas empresas que, com muito investimento em desenvolvimento, promoção e logística, alcançaram muito sucesso em vendas. Podemos citar exemplos como a Apple, Nike e Coca-Cola. Vimos no tópico anterior as relações B²B (*business to business*), B²C (*business to consumer*) e suas diferenças fundamentais. Las Casas (2004) identifica as principais diferenças na ação de vendas corporativas:

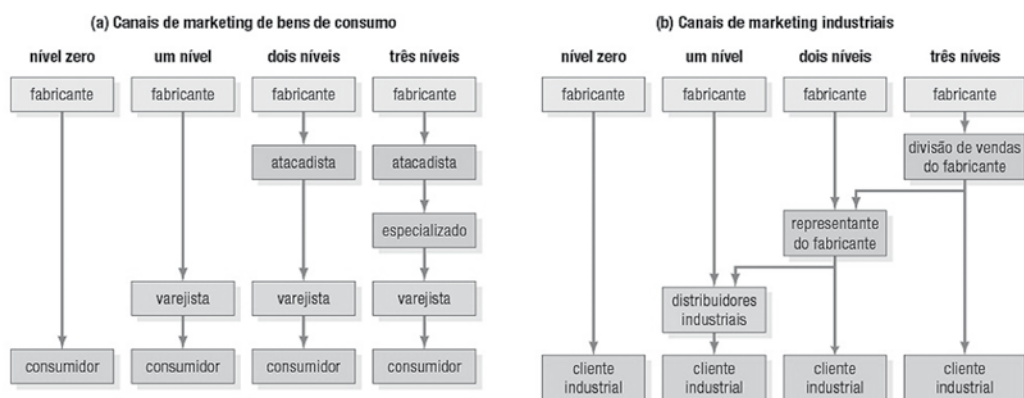
- Os clientes são em menor número do que os de mercado de consumo;
- Os pedidos são maiores que os de mercado de consumo;
- Envolvem maior interdependência entre comprador e vendedor;
- Existe um envolvimento maior de terceiros no processo de venda.

As pessoas que tomam decisões de compras organizacionais precisam responder a alguém. Assim, tem que ter certeza de que suas decisões são boas para a organização.

QUEM SÃO OS CLIENTES ORGANIZACIONAIS?

Para Kotler e Keller (2006), existem os canais que definem vendas industriais e de bens de consumo. A figura que segue ilustra com clareza a diferença entre os canais e faz uma avaliação dos intermediários, que se inicia do fabricante até o cliente final.

Figura 5 – Canais de marketing de bens de consumo e industriais



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 471).

A venda consultiva pode ser interpretada como um estágio avançado no processo de vendas, em que o vendedor consegue, após uma completa compreensão de seus produtos e do perfil dos seus clientes, estabelecer um processo de CONSULTORIA.

Podemos tomar como exemplo a indústria automobilística: quantos níveis existem para que o carro inicie sua produção até chegar ao revendedor? Quantos intermediários existem para que esta malha complexa possa ser concluída? E dentro deste processo, quantos profissionais de vendas estão envolvidos com também diversos clientes (compradores) dessa malha até chegar ao produto acabado?

VENDA CONSULTIVA

A venda consultiva pode ser interpretada como um estágio avançado no processo de vendas, em que o vendedor consegue, após uma

completa compreensão de seus produtos e do perfil dos seus clientes, estabelecer um processo de CONSULTORIA. Esta mudança de estágio, em que o vendedor se torna um consultor, não é realizada instantaneamente. Gradualmente, ele vai adquirindo os conhecimentos relativos aos seus clientes e, quando os conquista, se estabelece uma relação de confiabilidade em que o cliente sempre lhe pedirá um parecer antes de efetuar a compra. É o vendedor quem fornece as informações sobre o produto vendido, uma das razões pelas quais é chamado de consultor de vendas. O cliente acredita que o seu vendedor não o engana.

Atualmente, os verdadeiros profissionais de vendas se consideram solucionadores de problemas, e consideram o cliente como parceiro, não como uma conta. As empresas em geral têm treinado sua força de vendas para a consultoria espelhada nestas premissas, nas quais o sucesso é medido não só pelo volume de vendas, mas pela satisfação do cliente. Na verdade, algumas empresas estão incorporando medidas da satisfação do cliente como um componente da remuneração de seus representantes de vendas. Um exemplo é a gaúcha Renner, que remunera seus atendentes de acordo com a resolução imediata de problemas trazidos pelos clientes.

Podemos, então, afirmar que uma consultoria de vendas se estabelece quando o processo de vendas se qualifica, havendo aprofundamento de informações e procedimentos, visando satisfazer a necessidade do cliente. Potencializa o relacionamento entre as partes, criando instrumentos de informações, transformando uma relação de venda em PARCERIA. O profissional de vendas denominado consultor é o mais atualizado no mercado, e o que obtém mais resultados, justamente em função do seu diferencial competitivo.

As empresas em geral têm treinado sua força de vendas para a consultoria espelhada nestas premissas, nas quais o sucesso é medido não só pelo volume de vendas, mas pela satisfação do cliente.

O profissional de vendas denominado consultor é o mais atualizado no mercado, e o que obtém mais resultados, justamente em função do seu diferencial competitivo.

PERFIL DO VENDEDOR DO SÉCULO XX

Como comentamos nos capítulos anteriores, a evolução no processo de vendas se manifestou em todos os atores envolvidos. Atualmente, os clientes são mais experientes e informados, as empresas procuram investir mais em inovação e focar mais nos clientes, e os vendedores são profissionalizados e com mais recursos para obterem maiores e melhores resultados em vendas. A tecnologia da informação está presente no dia-a-dia de todos. E é uma ferramenta valiosa para o profissional de vendas ter sucesso em seus objetivos.

O vendedor moderno deve ter conhecimentos de informática, estatística,



estar informado sobre economia, entender os conceitos fundamentais de marketing e conhecer o comportamento do consumidor. Mais uma vez fica claro, caro (a) estudante, que o profissional de vendas deve ter conhecimentos múltiplos para desempenhar sua função, além da empatia, fundamental para a profissão.

O quadro abaixo apresenta as ferramentas mais utilizadas atualmente para auxiliar a força de vendas:

Quadro 11 – Ferramentas do vendedor consultor do século XXI

Televendas/ <i>telemarketing</i>	Serve para captar negócios, promover, gerar relacionamentos, reduz custos de locomoção, auxilia na manutenção de clientes ativos.
<i>E-mail</i>	Ferramenta de comunicação mais difundida com os clientes. Substituiu em muitas atividades a correspondência convencional, por ser ágil e instantânea.
<i>Website</i>	Hoje é um referencial para os clientes ativos ou não da empresa, gera credibilidade, com informações que facilitam a venda, que podem servir somente como vitrine ou podem ser vendedoras.
Mensagens instantâneas	Auxilia na ação de vendas, na comunicação com os clientes e pode diminuir despesas com telefones e tempo da força de vendas.
Redes Sociais	Cada vez mais difundidas, as redes sociais auxiliam as vendas porque segmentam o público-alvo, divulgam produtos e marcas e estabelecem um relacionamento ativo com os clientes.
Mobile Marketing	Cada vez mais as ações digitais e a Internet estão adaptadas para o celular. Aplicativos, redes sociais, mensagens instantâneas e acessos diversos já estão disponíveis para os clientes e usados em ações de vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Violante Filho, Ronaldo. O Espetáculo de Vendas-Técnicas de Vendas. 3 ed. Campinas. 2009.

O vendedor consultor deve utilizar todas as ferramentas que tem à disposição para auxiliar na melhor prestação de serviço para o seu cliente. Sim, prestar um serviço é ir além da venda, é buscar estabelecer um relacionamento de confiança com seus clientes, ter conhecimento sobre a sua empresa, seus produtos, o perfil dos seus clientes, suas necessidades e lógico, as técnicas de vendas para poder “encantar” e sempre “surpreender”.



Atividade de Estudos:

- 1) Agora que você conheceu quais são as características fundamentais para se realizar vendas consultivas com êxito, faça uma reflexão e, no quadro abaixo, eleja as que você mais se identifica e as que precisam ser melhoradas.

PERFIL DO VENDEDOR CONSULTOR	
CARACTERÍSTICAS QUE POSSUO	CARACTERÍSTICAS QUE NECESSITO APRIMORAR

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Vimos neste capítulo a importância de se estabelecer relações duradouras com os clientes. A essência do sucesso em vendas nos dias de hoje é buscar nos clientes uma relação que vá além da satisfação de uma necessidade pontual. Devemos buscar o “diferencial” nas vendas. Não é suficiente somente atender o cliente, devemos “surpreendê-lo”. Para isso, precisamos saber das suas reais necessidades, buscando utilizar as melhores ferramentas para chegarmos a este resultado.

Ter relacionamentos duradouros é sinal de manutenção e ampliação de uma rede de clientes, mas, principalmente, de indicações valiosas em vendas. A atenção para o cliente no pós-venda é uma das técnicas mais importantes para a manutenção deste relacionamento, que varia com cada tipo de cliente que o profissional tem em sua carteira. Seja seu cliente final ou organizacional, uma experiência bem sucedida em vendas é a garantia de melhores resultados. Utilizar as ferramentas disponíveis para potencializar este relacionamento é fundamental para o sucesso em vendas.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento** : estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

CASTRO, L. T. NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

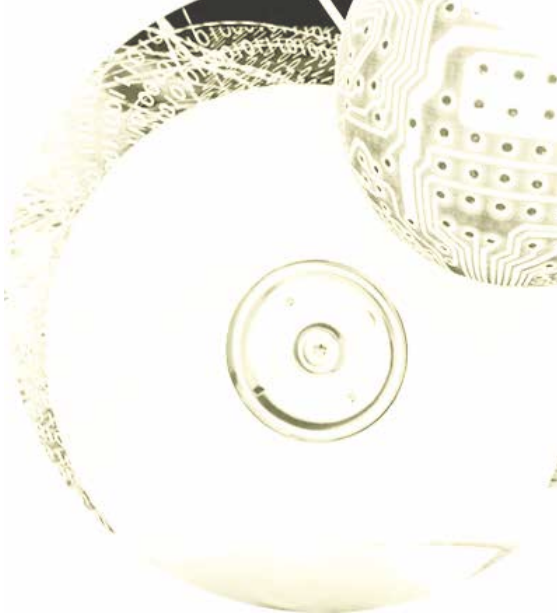
COBRA, MARCOS - **Gestão de vendas**: os 21 segredos do sucesso / Marcos Cobra e José Luiz Tejon. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W; WIND, Y. **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

VALENTINI, S.C. (Org.). **O espetáculo das vendas**. Técnicas de vendas. 3 ed. Campinas: Komedi, 2009.



CAPÍTULO 6

GESTÃO DE VENDAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Identificar as habilidades e características do gerente de vendas, suas atribuições, responsabilidades e atividades.
- ✓ Realizar ações de gestão de vendas, com base em ferramentas que privilegiam o gerenciamento de equipes e resultados em vendas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Como você definiria a gestão de vendas? Bem, a administração ou gestão de vendas pode ser conceituada como o processo de analisar, planejar, implementar e controlar as estratégias, os programas e os projetos elaborados para desenvolver e manter trocas e relacionamentos com os mercados-alvo, de forma que a empresa alcance os seus objetivos em vendas.

Muitas empresas são abertas todos os anos no mercado brasileiro, porém a mortalidade é enorme: mais da metade delas fecham depois do primeiro ano de funcionamento, e apenas um terço sobrevive após cinco anos. Entre as principais causas desse insucesso estão: má gestão de vendas, ausência de planejamento, falta de controle orçamentário e financeiro, erros corporativos de toda sorte. Uma boa ideia não vinga se não houver um bom planejamento e, sobretudo, se os resultados de vendas não ocorrerem. Talvez seja por isso que a área de vendas nas organizações fique em eterna vigília no mercado, para evitar perdas. Isso porque, depois de perder uma venda, perder o cliente é a última coisa que o vendedor de uma empresa quer.

Segundo Branstad e Lucier (2001), o processo de gestão de vendas tem os seguintes objetivos:

- desenvolver ou identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir do conhecimento do perfil e das expectativas dos clientes;
- desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas e, conseqüentemente, de estratégias de vendas;
- alinhar os valores criados às expectativas das pessoas, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a transformação e incentivando o elevado desempenho, com base em relacionamentos sustentáveis.

O GERENTE DE VENDAS

O gerente de vendas é o responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados e continuamente buscar resultados mais expressivos. A característica básica é o dom da liderança, com a qual se devem traçar metas e objetivos, cobrar resultados em meio ao processo de vendas, além de detectar falhas e acertos, estimulando e auxiliando os componentes a aumentarem a eficácia nas vendas.

O gerente de vendas é o responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados e continuamente buscar resultados mais expressivos.



As organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que almeje ser um gerente eficaz deve praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Os gerentes devem manter o foco em novas oportunidades de crescimento sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar negócios agonizantes” (KOTLER, 2000, p.97).

Uma boa ideia não vinga se não houver um bom planejamento e, sobretudo, se os resultados de vendas não ocorrerem. As organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que almeje ser um gerente eficaz deve praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

“As previsões de vendas são baseadas em estimativas de demanda. Os gerentes precisam definir o que demanda de mercado significa para eles” (KOTLER, 2000, p.140). Gerentes de vendas precisam tomar inúmeras decisões, desde decisões fundamentais, como programar a venda de um novo produto, quantos profissionais de vendas contratar ou quanto gastar em propaganda, até decisões de menor importância, como a cor de uma nova vitrine.

“A empresa, além de desenvolver novos negócios, precisa enxugar, colher ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, de modo a liberar recursos e reduzir custos. Negócios fracos exigem demasiada atenção gerencial. Os gerentes devem manter o foco em novas oportunidades de crescimento sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar negócios agonizantes” (KOTLER, 2000, p.97).

UM BOM GERENTE DE VENDAS DEVE TER COMO ATRIBUIÇÕES:

a) Planejamento:

- Analise todos os aspectos que fazem parte da área de vendas.
- Defina os objetivos e quantifique metas, tornando-os claros e práticos a todos os componentes da equipe.
- Defina o que será feito e por quem, estabelecendo sempre o prazo limite para a conclusão.

b) Organização:

- Coloque as pessoas certas nos lugares certos. Distribua as tarefas.
- Delegue autoridade.
- Defina normas e regras.

c) Direção:

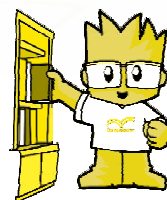
- Crie um ambiente de trabalho voltado ao profissionalismo.

- Entusiasme todos da equipe.
- Oriente e dê apoio, buscando o desenvolvimento das pessoas.

d) Controle:

- Acompanhe diariamente todas as atividades da equipe, avaliando resultados.
- Corrija os erros imediatamente. Individualmente, quando as falhas forem de um só elemento, e coletivamente, quando todo o grupo necessitar evoluir.
- Nunca controle as pessoas, mas sim os resultados, procedimentos e comportamentos.

O Livro “Gestão de Vendas – Estratégia, planejamento, administração e desenvolvimento da força de vendas”, do prof. Dr. Rogério Lana (S&T Editores. 2008), é uma ótima referência para aprofundar os conhecimentos de gestão em vendas.



Segundo Kotler (2006), esses gerentes assumem que os compradores admiram produtos bem feitos, valorizando, assim, qualidade e desempenho, e estão mesmo dispostos a pagar mais por produtos melhores.

Quadro 12 - Indicadores utilizados pelos gerentes para medir e avaliar o desempenho da equipe

Analisar a performance de cada um dos vendedores.
Acompanhar o vendedor no dia-a-dia e dar suporte quando necessário.
Identificar deficiências e necessidades de treinamento da equipe.
Analisar a frequência de compra dos principais clientes de cada carteira.
Verificar as razões da inatividade de clientes importantes.

Fonte: Os autores.

Quadro 13 - O que é preciso fazer para avaliar o desempenho da equipe?

Estabelecer e negociar as metas de vendas da equipe.
Analisar os relatórios de venda da equipe.
Acompanhar o fluxo de processamento dos pedidos, identificando possíveis gargalos.



Acompanhar o fluxo de transporte e entrega de mercadorias.
Planejar o itinerário de vendedores, no caso de vendas externas, e a escala de horário e atendimento para os vendedores internos.
Preparar e participar das reuniões da equipe de vendas.
Controlar os recursos materiais dos vendedores (cartões de visita, agenda, material impresso etc.).
Fazer com que os vendedores possuam as mesmas oportunidades, ajustando a carteira de clientes, as rotas e as prioridades.
Estabelecer concursos e premiações para a equipe.

Fonte: Os autores.

ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

A American Marketing Association (AMA) definiu gerenciamento de vendas, dizendo que valores são oferecidos pela parte vendedora principalmente através da:

- **Configuração** (o ato de “desenhar” o objeto - o produto, a embalagem, a marca, os serviços oferecidos);
- **Valoração** (estabelecendo termos de troca para o objeto - o preço) e simbolização (associação a determinados significados através da comunicação) e;
- **Facilitação** (alterando a acessibilidade do objeto - o ponto-de-venda, ou canais de distribuição).

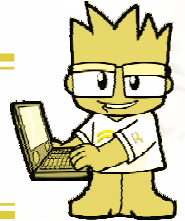
São as chamadas variáveis controláveis de marketing: o produto, o preço, a comunicação e a distribuição.

Dentro dos esforços de comunicação que uma empresa pode estabelecer, a literatura básica de marketing geralmente classifica venda pessoal como uma das ferramentas de comunicação disponíveis, junto de outras, como propaganda, marketing direto, relações públicas e promoção de vendas. Ou seja, venda pessoal é uma das formas de a empresa levar sua mensagem aos grupos de consumidores almejados por ela.

Outro ponto conceitual importante é que a literatura especializada em canais de distribuição (também uma das variáveis de decisão de marketing) classifica venda pessoal como um formato de canal de distribuição. Ou seja, eles são agentes responsáveis por levar os produtos dos fabricantes aos clientes,

tornando-os disponíveis. Por exemplo, podemos classificar vendedores de fabricantes como um canal de distribuição direto baseado no fabricante. Já no caso de representantes de venda, eles classificam como agentes de venda, que podem ser baseados em fabricantes, atacadistas ou mesmo varejistas. Pense numa organização como a Avon e suas mais de 800 mil vendedoras, que são agentes de entrega dos produtos que comercializam.

Acesse : <http://www.avon.com.br>



As definições de vendas a seguir mostram que de fato vendas são importantes no processo de comunicação. A venda pessoal é definida como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. A venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. O processo de comunicação está na essência de uma venda. No entanto, o seu papel como “distribuidor” de produtos em diversos momentos não pode ser ignorado.

O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois as imagens são fortemente associadas. A verdadeira diferença está relacionada com o papel que a força de vendas pode ter em uma empresa.

A venda pessoal é o lado acentuado do marketing, porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funciona como um elo entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois as imagens são fortemente associadas. A verdadeira diferença está relacionada com o papel que a força de vendas pode ter em uma empresa. Ela pode ser um canal de comunicação ou distribuição ou ambos, como na maioria das vezes. No entanto, deve-se notar que mercados industriais compostos por outras empresas ou instituições são caracterizados por um número menor de compradores e geralmente estão concentrados geograficamente, se comparados a empresas que vendem a consumidores finais - vendedores de produtos de consumo como alimentos e eletrodomésticos. Isso torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização de vendas ao invés de vendas por telefone ou mesmo pela *Internet*.

Também as empresas possuem processos de compra mais complexos, que demandam uma pessoa que auxilie com informações. Geralmente são diversos participantes que influenciam a decisão final da compra de um equipamento por uma empresa, por exemplo. Isso demanda atenção da empresa vendedora para

a identificação desses participantes e atendimento das diversas e diferentes expectativas, muitas vezes desenvolvendo relacionamentos fundamentais com estes influenciadores. Esses papéis podem ser realizados por vendedores. Portanto, em processos de compra mais complexos, sobretudo em mercados industriais (também chamados de *business-to-business*), o papel de um vendedor se torna fundamental e isso será refletido certamente na estrutura organizacional e no orçamento de marketing da empresa.

Dessa forma, em marketing industrial (o marketing praticado por empresas que vendem a outras empresas), a venda pessoal recebe uma importância muito grande, tornando-se muito mais do que simplesmente uma ferramenta importante de comunicação ou um formato importante de canal de distribuição, mas uma quinta variável do composto de marketing das empresas. Nesses casos, muitas vezes o planejamento de vendas ganha em importância e influência se comparado isoladamente ao planejamento de comunicação ou mesmo de distribuição. Essa função de marketing envolve diversas decisões, que podem ser vitais nas organizações. A função vendas chega a receber de 1 a 40% do faturamento de uma empresa em termos de investimento. Aproximadamente 12% das pessoas empregadas no mundo trabalham em funções de venda. Além disso, a necessidade de aumentar a fidelização de clientes valiosos tem feito com que estratégias de venda pessoal sejam utilizadas em conjunto com programas de relacionamentos com clientes e automação de vendas, como os programas de Customer Relationship Management (CRM). Tudo isso destaca a relevância do tema administração de vendas. Finalmente, uma vez considerada força de vendas uma variável do composto de marketing, é fundamental que a força de vendas esteja totalmente integrada com os outros elementos do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) para produzir o maior impacto possível.

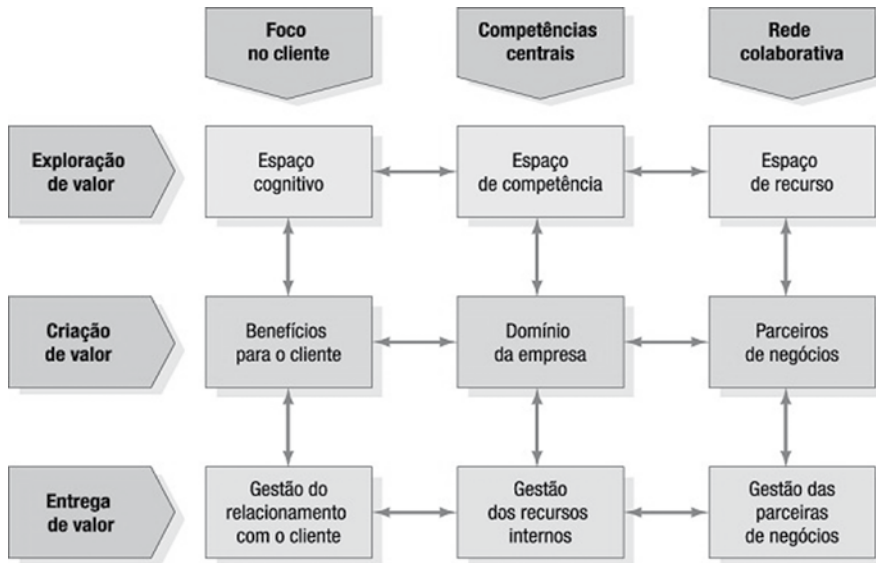
ESTRUTURA E TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS

Podemos considerar que os vendedores são os principais elos das empresas com seus clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos deles e é ele quem traz informações preciosas dos clientes para dentro da organização. Por isso, a empresa deve considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração de sua força de vendas, entre eles estão: desenvolvimento de objetivos, estratégias e estrutura.

Com relação aos objetivos e estratégias, qualquer que seja o contexto da venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção:** busca de clientes potenciais e indicações.
- **Definição de alvo:** alocação do tempo entre clientes atuais e futuros.
- **Comunicação:** transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa.
- **Venda:** apresentação, respostas às objeções e fechamento da venda.
- **Atendimento:** oferta de serviços aos clientes, como consultoria para solução de problemas, assistência técnica, agilização de entregas, entre outros.
- **Coleta de informações:** participar em pesquisas de mercado e trabalhos de inteligência (captação de informações).
- **Alocação:** decisão dos clientes que não podem ficar sem produtos em períodos de baixas ofertas.

Figura 6 – Gestão de oportunidades para gerar valor aos clientes



Fonte: P. Kotler, D.C. Jain e S. Maesincee, "Formulating a market renewal strategy".
In: Marketing movies. Boston: Harvard Business School Press, 2002, p. 29.

É preciso que a empresa defina objetivos específicos para sua força de vendas como, por exemplo: os vendedores devem dedicar 80% do seu tempo para clientes existentes e 20% para os que estão em fase de prospecção. Pode também especificar que os vendedores devem ocupar 85% de seu tempo com produtos existentes e 15% com novos. As empresas devem também avaliar seus vendedores não somente pelo volume de vendas, mas também pela satisfação dos clientes e a capacidade de gerar lucros.

Quanto à estrutura da força de vendas, podemos identificar 4 modalidades mais comuns:



- **Por território:** o vendedor é designado para um território exclusivo. Algumas vantagens, desta forma, são, geralmente, transferência de uma responsabilidade clara para o vendedor, aumento do incentivo para cultivar negócios locais e desenvolver ligações pessoais. Esta forma também proporciona baixas despesas de viagem, quando a área de atuação não é muito extensa.
- **Por produto:** algumas grandes empresas procuraram direcionar sua equipe de vendedores para uma determinada linha de produtos. Esta modalidade se justifica quando as linhas de produtos são muito complexas tecnicamente entre si, ou quando os itens são muito numerosos.
- **Por mercado:** é frequente algumas organizações delimitarem a atuação de seus vendedores a um grupo ou setor específico de clientes. Uma grande vantagem nesta modalidade é que os vendedores poderão conhecer a fundo as necessidades específicas dos clientes. e a maior desvantagem é que estes podem estar espalhados por todo o país, gerando altos custos de viagens.
- **Combinada:** esta modalidade é geralmente aplicada por empresas que vendem grande variedade de produtos, para muitos tipos de clientes distribuídos em uma extensa área geográfica, aí a combinação das estruturas de vendas pode ajudar bastante. O direcionamento dos vendedores pode ser por território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante.

Além das estruturas acima, são comuns, também, vendedores que atuam apenas com grandes contas, ou seja, com grandes clientes que comprem grandes volumes. Neste caso, é celebrado entre as partes um contrato mais amplo de prestação de serviços.

Há ainda várias outras decisões que envolvem equipes de vendas tais como: tamanho, remuneração, recrutamento e seleção, motivação, treinamentos, supervisão e avaliação.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

“A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.”

(KOTLER, 2000, p.101)

Os vendedores servem de ligação entre a empresa e o cliente. O profissional de vendas é a empresa para muitos clientes, pois acaba criando vínculos. É o

vendedor que traz as informações necessárias sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar, cuidadosamente, alguns pontos na configuração da força de vendas.

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados” (KOTLER, 2000, p.86).

Muitos profissionais de vendas preferem manter certa distância quando o assunto é planejamento. A principal alegação é que isso não passa de burocracia da empresa e que, na prática, as situações são diferentes. No entanto, por meio do planejamento, é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. Além disso, 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 planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade” (KOTLER, 2000, p.116).

A função de planejar deve ser exercida com base em previsões e fatos concretos, devendo o administrador compilar dados, analisá-los, informar-se a respeito de vários setores. O gerente de vendas é o responsável por planejar em seu departamento, envolvendo, principalmente, as atividades diretamente relacionadas a vendas. As empresas devem definir os objetivos específicos que elas esperam que sejam alcançados por sua força de vendas. Entre os principais objetivos de um profissional de vendas, que devem ser planejados antecipadamente, estão aqueles relacionados a:

As empresas devem definir os objetivos específicos que elas esperam que sejam alcançados por sua força de vendas.

- **Prospecção de mercado:** busca de clientes potenciais.
- **Definição do alvo:** dimensionar as ações entre os clientes atuais e os potenciais.
- **Comunicação com o mercado:** buscar as informações certas e necessárias sobre o produto e a empresa.
- **Venda:** desenvolver as técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, respostas, fechamento da venda e pós-venda.
- **Coleta de informações:** condução da pesquisa de mercado.
- **Serviço:** independente da realização da venda ou não.
- **Fidelização:** decisões de quais clientes ficarão mais próximos entre a área de vendas e suas necessidades.

Figura 7 – Tipos de estratégias adaptadas para produtos e mercados

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	(Estratégia de diversificação)

Fonte: Kotker (2006). Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, set./out. 1957, p. 114.

As empresas precisam definir os objetivos específicos que suas forças de vendas precisam atingir. Se não forem estabelecidas normas, os vendedores podem gastar a maior parte do tempo vendendo produtos já existentes para contas existentes, negligenciando os novos produtos e os novos clientes. A tarefa dos vendedores varia conforme a conjuntura econômica. Durante uma escassez de produtos, os profissionais de vendas não têm dificuldades para vender; durante períodos de grande oferta de produtos, os profissionais de vendas lutam para conquistar a preferência do cliente.

O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado (Kotler, 2000, pg.416).

O prazo deve ser considerado para o planejamento de vendas. Há empresas que planejam para um, dois ou quatro anos, e assim por diante. Quanto mais longo for o período, maior a dificuldade de planejar. Daí a necessidade de maior aprofundamento na análise dos dados coletados para a previsão.

MONTANDO ESTRATÉGIAS

Outro ponto muito importante que deve ser desenvolvido pelo administrador de vendas é a estratégia da força de vendas. Para Kotler (2000, p.85), é mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato. É por meio de uma abordagem bem realizada que a empresa e sua equipe de vendas irá se posicionar de forma clara no mercado. O cliente pode ser abordado de diversas formas, o mercado pode ser dividido, também, de diversas formas e a empresa

deve escolher qual delas se encaixa melhor no seu objetivo. As empresas precisam revisar sua estrutura de força de vendas à medida que as condições econômicas e de mercado mudam.

Uma vez que a empresa decida por uma abordagem, pode usar uma força de vendas direta ou contratada. Uma força de vendas direta é formada por funcionários da própria empresa, e uma força de vendas contratada é formada por representantes comerciais, vendedores autônomos ou corretores.

Ao planejar a estrutura de vendas, o foco do gerente de vendas deve ser as características do mercado ou do produto com que a empresa trabalha. A preocupação, aqui, é comparar informações da análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.

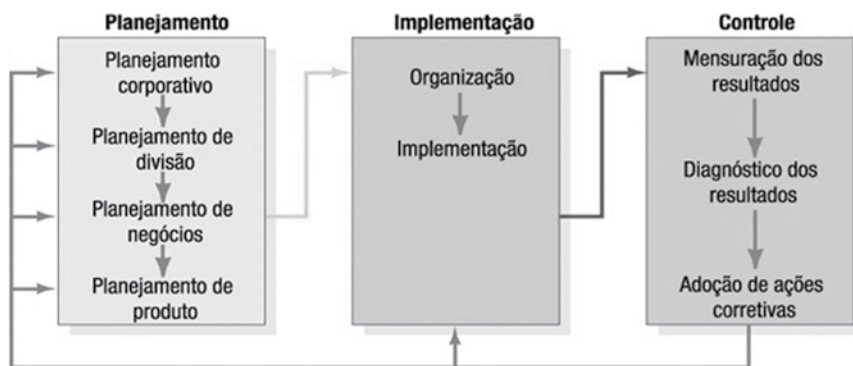
Para o trabalho de vendas alcançar os objetivos estabelecidos, devem-se buscar respostas às seguintes perguntas:

A quem vender?
 O que vender?
 Qual o método de vendas mais apropriado?



A resposta a essas perguntas favorece a seleção da força de vendas. O tipo de cliente visado pode determinar o tipo de vendedor. Essa dimensão orienta a atuação de vendas, indicando a direção para a qual devem ser dirigidos os esforços e o gerenciamento das ações táticas. Portanto, orientam a força de vendas.

Figura 8 - Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos



Fonte: Kotler (2006, p.43).



DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE VENDAS

O reconhecimento de competências e habilidades é fundamental para diferenciar e situar um indivíduo no contexto social em que vive e determina, em grande parte, a maneira como ele estará posicionado para o sucesso profissional e pessoal.

O modelo de sociedade em que vivemos dita padrões de competitividade extremamente elevados em praticamente todas as áreas. Tanto em aspectos visuais, de comunicação e de conhecimento, quanto em outros aparentemente secundários, pequenas diferenças podem determinar o sucesso ou o fracasso. Talvez seja um modelo injusto, mas a realidade é que este é o modelo em que transitamos.

O reconhecimento de competências e habilidades é fundamental para diferenciar e situar um indivíduo no contexto social em que vive e determina, em grande parte, a maneira como ele estará posicionado para o sucesso profissional e pessoal.

É fato que nem todos possuem as mesmas competências e habilidades. Porém, muitos as possuem e, por uma série de fatores, elas não são facilmente reconhecíveis. E habilidades encobertas geram uma grande desvantagem, especialmente quando a competição é acirrada. Todos já se perguntaram: por que fulano de tal, sendo menos preparado, menos hábil, menos esforçado e experiente, galgou sucesso pessoal ou profissional maior do que o nosso?

O processo de integração do profissional de vendas é composto por todas as ações de treinamento implementadas com o objetivo de familiarizar o vendedor com a organização no que se refere à sua cultura, à filosofia de trabalho, que envolve missão, visão, crenças e valores, políticas e diretrizes, à estrutura hierárquica e de que maneira a empresa está organizada e aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado.

TREINAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Muitas empresas enviam seus novos vendedores a campo quase imediatamente, com amostras, livros de pedidos e uma descrição do território. Grande parte de seu esforço é ineficaz. Em uma situação de compra, é comum que qualquer pessoa deseje satisfazer suas necessidades individuais, seja ele o diretor de compras de um grupo multinacional, seja um indivíduo comum. Certas características também são comuns a qualquer vendedor. Dois fatores tornam necessárias essas características. O primeiro é que situações de venda são, tanto para o cliente quanto para o vendedor, relações sociais artificiais. O segundo é que as coisas que são importantes para o cliente nem sempre são consideradas importantes do ponto de vista do vendedor, particularmente se este não passou por um treinamento de vendas. Assim, o resultado disso pode ser um conflito em relação às prioridades de cada uma das partes.

O processo de integração do profissional de vendas é composto por todas as ações de treinamento implementadas com o objetivo de familiarizar o vendedor com a organização no que se refere à sua cultura, à filosofia de trabalho, que envolve missão, visão, crenças e valores, políticas e diretrizes, à estrutura hierárquica e de que maneira a empresa está organizada e aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Além disso, o vendedor deve conhecer as regras e os regulamentos internos, os procedimentos de segurança, a cultura organizacional e o espaço físico no qual irá trabalhar.

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento de um profissional, faz-se referência a ações específicas que visam adaptar esses profissionais aos requisitos específicos do cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional e ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos.

O treinamento de vendas pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área. Como os custos de recrutamento e seleção são geralmente muito elevados, por meio do treinamento pode-se objetivar maior retorno do investimento feito na contratação.

A importância do treinamento aumenta se observarmos o resultado de vendas de uma equipe de vendedores. Grande parte do faturamento das empresas frequentemente é resultado do esforço de um grupo de vendedores, quase sempre uma minoria formada por pessoas que possuem mais habilidades para o trabalho.

Para tanto, as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas.

O treinamento é de muita validade, tanto para a empresa como para o próprio vendedor. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente. Consequentemente, aumenta os lucros e o faturamento e diminui a rotatividade. Para os vendedores, o treinamento é importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível de rendimento.

Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com ideias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento.

O treinamento de vendas pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área. Como os custos de recrutamento e seleção são geralmente muito elevados, por meio do treinamento pode-se objetivar maior retorno do investimento feito na contratação.

Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com ideias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento.



Apesar das distorções e da relutância de muitos administradores e vendedores contrários ao treinamento, a atividade está desenvolvendo-se no Brasil, principalmente em alguns setores. Atualmente, algumas grandes empresas contam com departamentos especializados e estruturados ou contratam profissionais especializados para apresentarem programas continuados. As pequenas e médias empresas têm mais dificuldade para implantar o treinamento de forma intensiva. Nesses casos, às vezes, há tendência para a contratação de funcionários experientes, treinados pela concorrência, mesmo que isso exija o pagamento de salários mais altos. Porém, dependendo do setor de atuação, percebe-se que, independentemente do tamanho e da falta de recursos, muitos administradores procuram treinar seu pessoal.

Todo processo de treinamento tem o seu início com a realização de um diagnóstico da situação atual, que surge com o levantamento de necessidades existentes diante dos objetivos da organização, do desempenho dos profissionais de vendas, dos diferentes problemas detectados e que interferem no desenvolvimento da organização, dos relatórios elaborados pelas diferentes áreas e das dificuldades percebidas no desempenho das tarefas ou atribuições do profissional envolvido.

O levantamento das necessidades pode ser feito por meio de relatórios de observação e entrevistas com os envolvidos, em reuniões de discussão ou de solução de problemas. O levantamento, também, pode ser feito de maneira mais estruturada, aplicando-se um questionário orientativo, em que o funcionário aponta suas necessidades ou dificuldades diante do desempenho de sua função.

A eficácia de um programa de treinamento está diretamente relacionada à clareza com que são definidos os objetivos do programa, à forma de avaliação e à escolha adequada do método que garanta o resultado a ser atingido.

De posse dessas informações, é possível, então, dar início ao processo de elaboração do programa de treinamento, considerando: os profissionais a serem treinados, em que devem ser treinados, como, quando, e onde treinar, com que propósito, quais objetivos devem ser atingidos, quem será o instrutor ou elemento facilitador do processo e de que maneira os resultados serão mensurados.

A eficácia de um programa de treinamento está diretamente relacionada à clareza com que são definidos os objetivos do programa, à forma de avaliação e à escolha adequada do método que garanta o resultado a ser atingido.

De acordo com os resultados do diagnóstico, há condições de determinar os objetivos do treinamento. Esses objetivos podem ser:

- melhorar os relacionamentos com os clientes;
- motivar a equipe de vendas;

- aumentar as vendas;
- aumentar a lucratividade;
- melhorar o uso do tempo;
- reduzir os custos de vendas;
- controlar a força de vendas.

Cada um desses objetivos ajudará no direcionamento do programa de treinamento em diferentes caminhos. Existem, basicamente, dois tipos de treinamento de vendas:

- **Treinamento inicial:** geralmente, é fornecido para uma equipe de novos vendedores, em que é fornecido treinamento inicial no qual se procura oferecer informações a respeito da empresa, transmitir conhecimentos sobre os produtos comercializados, além de outros aspectos considerados essenciais para o exercício da profissão.
- **Treinamento de reciclagem:** é oferecido aos vendedores que já têm alguma experiência. O enfoque do treinamento baseia-se nos aspectos de maior dificuldade encontrados pelos vendedores. Além da determinação do tipo de treinamento, deve-se decidir se será contínuo ou eventual.

Uma vez definidos os objetivos e determinado o tipo de treinamento, elabora-se o programa de treinamento.

PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Os programas de treinamento para vendas têm, como metas, fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela: a maioria das empresas dedica a primeira parte do treinamento a temas institucionais, nos quais estão incluídos a história e os objetivos da empresa, o esquema de organização e as linhas de autoridade, os nomes dos chefes, a estrutura, os principais produtos e o volume de vendas, sendo isto apresentado com a ideia de desenvolver respeito, lealdade e o senso de oportunidade do indivíduo.
- Conheçam os produtos da empresa: durante o treinamento deve ser mostrado como são produzidos os produtos e como funcionam em várias utilizações, isto é, seus benefícios para os clientes.
- Conheçam as características de clientes e concorrentes: o vendedor deve conhecer os diferentes tipos de clientes, suas necessidades, motivos e hábitos



de compra. Deve aprender, também, a política de crédito, distribuição etc., tanto da empresa quanto da concorrência, bem como conhecer os produtos desta última.

- Saibam fazer apresentações de vendas eficazes: é preciso que os vendedores recebam os maiores argumentos de vendas existentes para cada produto e, se possível, sob a forma de roteiro exploratório. Parte do período de treinamento deve ser utilizada, também, para desenvolver a personalidade do vendedor e sugerir pontos para seu autodesenvolvimento.
- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades: o vendedor deve saber como se espera que ele divida seu tempo entre clientes ativos e clientes potenciais, como deve preparar os relatórios de visitas, como preencher o formulário de pedidos, como preencher a ficha do cliente e como seguir um roteiro programado de visita a clientes.

Conheçam seu território de vendas: é importante que o vendedor conheça os limites de seu território, os clientes potenciais e os atuais.

O vendedor deve ser treinado para ter:

- habilidade de vendas;
- comunicação – saber expressar-se perante o cliente;
- capacidade de ouvir;
- apresentação em grupo;
- planejamento de mercado;
- noções de crédito e cobrança;
- noções de pesquisa de mercado;
- habilidade para perceber a sensibilidade do cliente.

Após a realização do programa de treinamento e desenvolvimento, é importante que se faça a avaliação dos resultados obtidos no processo e das mudanças de atitude e de comportamento.

Os principais pontos a serem analisados são se o processo produziu as modificações desejadas ou esperadas no comportamento do profissional; qual o impacto que esse resultado terá sobre o problema diagnosticado ou identificado durante o levantamento das necessidades e o quanto agregou valor ao desempenho da função do profissional de vendas. Tais elementos podem ser verificados por meio do preenchimento de um questionário ao término do processo ou por meio de discussão entre os participantes, a fim de se obter o depoimento de cada um sobre o treinamento e suas expectativas sobre as possíveis mudanças.

Independente disso, é importante que o profissional que passou pelo

processo seja acompanhado pelo seu superior imediato e este verifique, por meio das atitudes e do seu desempenho, as mudanças que, de fato, ocorreram e, de uma maneira participativa, troque informações com seu colaborador.

MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES

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 serviço pós-venda e assim por diante. A teoria de motivação individual tem algumas abordagens clássicas discutidas por Maximiano (1997), como a de Hierarquia de Necessidades de Maslow, em que necessidades fisiológicas, segurança, sociais, ego e auto-realização são buscadas pelas pessoas, muito embora todas sejam ativas por todo o tempo. Também há discussão em torno das Teorias dos Fatores de Higiene de Herzberg, em que as pessoas buscam satisfazer a fatores que não estão cobertos de forma satisfatória. Por exemplo, caso o problema de segurança esteja mal resolvido, o indivíduo buscará sua resolução; se for autoestima, será isso que ele buscará. Outra vertente é a Teoria X e Y, de McGregor, que ressalta estilos de gerência em que X é controlador e Y é motivador. De acordo com essa abordagem, a motivação do indivíduo é consequência do estilo gerencial que é utilizado.

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 serviço pós-venda e assim por diante.

Outra teoria importante de forte aplicação em vendas é a Teoria da Expectativa, em que a motivação ocorre como um ciclo. A capacidade da pessoa, somada à sua motivação, define o esforço, que determinará o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará à maior motivação e assim por diante (DARMON, 2004).

Dessa teoria foram desenvolvidos os conceitos de expectativa, instrumentalidade e valência. Expectativa é a 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 à satisfação. Esses conceitos são importantes em vendas, pois o vendedor investirá esforços nas atividades que ele acredita que levarão a um desempenho superior justamente nos aspectos que levarão a recompensas que ele valoriza.

Dois pontos tomam-se fundamentais para a administração de vendas a partir desses conceitos. O primeiro é identificar o que os vendedores valorizam em termos de recompensas e o segundo é relacionar essas recompensas com metas claras de desempenho e atividades necessárias ou recomendadas para atingi-las.

RECRUTAMENTO

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos.

Da mesma maneira que a área de compras mantém um arsenal de possíveis fornecedores, para que na hora em que surja um problema ela possa rapidamente manter a linha de produção funcionando, utilizando-se de um novo fornecedor, o responsável pelo recrutamento deveria manter, também, um banco de dados com os possíveis candidatos aos cargos de que a área comercial necessita, e que esteja sempre atualizado e constantemente alimentado.

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos.

Para realizar um recrutamento, é necessário, inicialmente, que haja uma requisição ou uma solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada, quer seja de vendedor, auxiliar de vendas, operador de tele vendas ou gerente. De posse dessa solicitação, é importante que sejam estabelecidos os objetivos da contratação, como cargo, urgência, características básicas do profissional, perfil e local de trabalho. Em seguida, faz-se o planejamento do processo de recrutamento, verificando as fontes internas ou externas, as técnicas a serem utilizadas e os métodos de triagem mais apropriados.

A utilização de fontes internas representa o uso de recursos humanos disponíveis dentro da própria instituição. Por meio de processos de Administração de Vendas, transferência e promoções internas e utilizando-se de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pode-se identificar, dentro da própria empresa, uma série de profissionais que teriam interesse em preencher a vaga em questão. Tal procedimento deve constar na política de recursos humanos da empresa e constar da elaboração do plano de carreira.

Se os gestores estiverem atentos ao processo de avaliação do desempenho dos funcionários, é possível identificar potenciais profissionais para as diferentes áreas que compõem a organização.

Se os gestores estiverem atentos ao processo de avaliação do desempenho dos funcionários, é possível identificar potenciais profissionais para as diferentes áreas que compõem a organização. Há uma série de desvantagens no processo de recrutamento interno, por exemplo, o conflito de interesses entre funcionários e o desestímulo daqueles que, apesar de terem se candidatado à vaga, não foram aceitos. Outro fator importante é que se o processo de recrutamento for sempre interno, a empresa corre o risco de ficar estagnada pela não renovação de seu capital humano, levando a uma situação em que se perde um bom funcionário em uma função e ganha-se um incompetente em outra.

Em contrapartida, o processo de recrutamento interno da força de vendas, além de ser mais rápido, reduz o custo de recrutamento e treinamento de integração, dando aos funcionários da casa motivação e perspectiva de crescimento e criando mais lealdade para com a empresa.

Quando a empresa opta por utilizar fontes externas, ela busca profissionais que são formados fora da empresa, ou seja, recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho. Elas permitem que a empresa traga de fora profissionais que poderão dar um novo ânimo ao grupo. São pessoas não acomodadas, com ideias frescas e sem os vícios da organização.

A Internet está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e já são muitos os sites, especializados ou não, que oferecem a possibilidade de troca de informações sobre oportunidades e possibilidades. O responsável pelo recrutamento buscará reunir um número razoável de candidatos, ampliando, assim, as possibilidades de escolha das novas contratações. Além disso, salienta-se que, se as fontes de fornecimento de candidatos forem sempre mantidas, serão garantidas contratações mais acertadas.

A Internet está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e já são muitos os sites, especializados ou não, que oferecem a possibilidade de troca de informações sobre oportunidades e possibilidades.

As organizações, de maneira geral, acabam utilizando o que é chamado de recrutamento misto, ou seja, o interno seguido do externo ou vice-versa, ou até mesmo, os dois modelos em conjunto. Ter uma série de currículos à disposição ou um número grande de candidatos com fichas preenchidas não significa que o trabalho de recrutamento tenha sido concluído. A próxima etapa é fazer uma triagem que possibilite a realização de uma pré-análise para garantir que, durante o processo de seleção, estejam somente os candidatos que realmente preencham os pré-requisitos da vaga.

É evidente que a frequência e o nível dessas contratações são determinados por alguns aspectos. Um deles é a rotatividade. Algumas empresas têm rotatividade de funcionários maior que outras e necessitam manter, portanto, fontes constantes de fornecimento de nomes de candidatos. Em outros casos, os produtos são tão específicos que necessitam de pessoas especializadas, sendo o recrutamento realizado com menor frequência. A condição financeira da empresa é outro fator que será levado em consideração para o estabelecimento de um programa de recrutamento. Empresas com poucos recursos podem buscar formas mais econômicas para essa atividade.

Os processos de seleção normalmente são muito mais onerosos para as organizações do que a busca de candidato. Portanto, enviar para a seleção candidatos que não são apropriados significa aumentar ainda mais os custos do processo. Além disso, a especificação do tipo de treinamento dos candidatos



auxilia na determinação da fonte de contratação. Se o programa de treinamento da empresa for adequado, é possível que ocorram contratações de profissionais sem experiência, mas com certo potencial; nesse caso, o recrutamento será feito em escolas ou universidades. Em contrapartida, se não houver um bom programa de treinamento, o recrutamento será feito, provavelmente, com profissionais experientes, que atuem em estabelecimentos de clientes ou concorrentes, agências de empregos ou consultores.

SELEÇÃO

O processo de seleção tem como objetivo principal escolher e classificar, entre os candidatos oriundos do processo de recrutamento e aprovados na triagem, os mais adequados às necessidades da organização.

A seleção de vendedores não seria um problema tão difícil se houvesse um padrão das características do vendedor ideal. Se os vendedores ideais fossem atirados, agressivos e cheios de energia, não seria difícil verificar essas características nos candidatos, mas um balanço dos vendedores de maior sucesso em qualquer empresa certamente revelará que muitos deles são introvertidos, de maneira suave e longe de serem cheios de energia. O tipo bem sucedido também inclui homens que são altos e baixos, de boa postura e sem boa postura, bem arrumados e relaxados.

Para o processo de seleção de um vendedor, assistente de vendas, supervisor ou qualquer outro profissional, é necessário fazer uma comparação entre as especificações do cargo no que se refere a habilidades, características físicas e psíquicas, que são obtidas pelo formulário de descrição do cargo, e as características do candidato. Assim como, no recrutamento, é importante que o gestor, quer seja ele o gerente ou o supervisor de vendas, participe. No caso da seleção, essa participação é fundamental, pois, além da questão do custo de seleção, é necessário que o gestor se identifique com o profissional que irá compor a sua equipe e comprometa-se com o processo. O processo de seleção exige esforço para encontrar o candidato adequado ao trabalho de vendas, com as características estabelecidas na descrição do cargo. Enquanto nas grandes empresas geralmente existe departamento específico encarregado de executar o trabalho de seleção de pessoal, nas pequenas e médias empresas o processo de seleção raramente envolve métodos sofisticados, predominando a entrevista pessoal e a

Se os vendedores ideais fossem atirados, agressivos e cheios de energia, não seria difícil verificar essas características nos candidatos, mas um balanço dos vendedores de maior sucesso em qualquer empresa certamente revelará que muitos deles são introvertidos, de maneira suave e longe de serem cheios de energia.

Para o processo de seleção de um vendedor, assistente de vendas, supervisor ou qualquer outro profissional, é necessário fazer uma comparação entre as especificações do cargo no que se refere a habilidades, características físicas e psíquicas, que são obtidas pelo formulário de descrição do cargo, e as características do candidato.

análise de currículo. Em geral, funcionários de outras áreas da empresa, como administrativa, financeira ou produtiva, acabam envolvendo-se em atividades de recursos humanos. Algumas contratações são feitas por indicação, ou então, em casos de escassez de pessoal especializado, falta de recursos ou de tempo, contratados serviços de empresas de consultoria especializada em Recursos Humanos.

As agências oferecem especialização e conhecimento, que permitem evitar erros e consequentes custos que possam advir de contratações erradas, realizadas por profissionais inexperientes. Geralmente é cobrado um valor equivalente ao salário do funcionário a ser contratado e os anúncios são pagos à parte.

De maneira geral, o processo de seleção em empresas de maior porte envolve as seguintes etapas:

- a) Análise dos documentos (currículo, referências etc.).
- b) Testes e entrevistas preliminares.
- c) Análise e exame das referências do candidato.
- d) Testes psicológicos.
- e) Entrevista final.
- f) Exame médico.

Cada uma das etapas é considerada eliminatória, porém a aprovação dos candidatos remanescentes é feita a partir do desempenho conjunto obtido nessas etapas. Não há uma rigidez na sequência dos procedimentos adotados para a seleção, normalmente a primeira etapa do processo envolve análise dos documentos e do currículo do candidato, que permite, de modo prático, avaliar se tem as principais características exigidas.

A entrevista é, sem dúvida, a técnica mais usada na seleção de vendedores. Ainda que a empresa não disponha de fichas de inscrição, sempre será realizada, pelo menos, uma entrevista para a decisão de aceitar ou não o candidato. Embora grande número de empresas realize apenas uma entrevista, existem as que costumam realizar duas ou mais entrevistas.

Nesse caso, a primeira é denominada entrevista preliminar e tem como objetivo:

- verificar com o candidato quaisquer incorreções ou falha de informação no preenchimento da ficha de inscrição;
- dar oportunidade para uma primeira avaliação do candidato com relação à

sua apresentação, maneira de falar, trato da roupa e outros traços pessoais que não podem ser obtidos por meio de formulário.

A entrevista inicial pode ser acompanhada de testes. Uma boa entrevista deve ser dividida em quatro momentos de investigação: profissional, educacional, pessoal e expectativas. Toda a entrevista deve seguir alguns passos considerados importantes para que se obtenha o resultado esperado. Deve, por exemplo, ser preparada com antecedência, o ambiente deve ser escolhido com cuidado e, ao final da entrevista, deve-se mostrar ao candidato os próximos passos, mesmo que isso seja simplesmente dizer que a empresa entrará em contato, ou qual será a próxima etapa, se ele passar.

Um dos principais cuidados no desenvolvimento da entrevista, ao qual o entrevistador deve estar sempre atento, é deixar o entrevistado à vontade, pois uma boa entrevista depende de um ambiente de cordialidade, procurando tornar mais fácil e natural obter e dar as informações necessárias. Além disso, o entrevistador deve se apresentar, informar o objetivo da entrevista, por exemplo, conhecer melhor o entrevistado e fornecer detalhes sobre a empresa e o trabalho a ser executado.

Outro ponto importante é observar o candidato atentamente e não executar outras atividades durante a entrevista. Essa atitude, além de auxiliar o entrevistador na coleta de dados, demonstra interesse pelo candidato. Sobre a experiência profissional do candidato, deve-se verificar ou discutir questões referentes às empresas em que trabalhou, da primeira até a última ou atual, de acordo com a necessidade. Os aspectos educacionais também são de grande importância.

A análise e o exame das referências devem ser feitos antes da contratação do candidato. Evidentemente, as referências por ele apresentadas serão aquelas que darão boas informações a seu respeito. Entretanto, para o conhecimento de características do candidato, devem ser consultadas diversas fontes. Depois de selecionar os candidatos mais bem qualificados para o trabalho de vendas, eles são encaminhados para o exame médico. A saúde é fundamental no desempenho do trabalho. Finalmente, ocorre a contratação. Os candidatos, agora, estão prontos para o treinamento. Entretanto, para que se sintam interessados em assimilá-lo e para que vistam a camisa da empresa, é necessário que tenham algum conhecimento da motivação e da remuneração. O contrato pode ser feito de forma definitiva ou temporária. O prazo máximo da admissão temporária é de 90 dias, podendo ser dividida em períodos, desde que a soma deles não ultrapasse o máximo estabelecido.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS

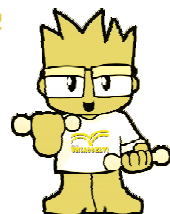
É de fundamental importância que o alcance dos objetivos e quotas estabelecidas esteja vinculado ao plano de remuneração, de forma que seja montado um plano de incentivo completo. Apesar de o plano de remuneração ser discutido em detalhes em um capítulo à parte, ele tem como parte fundamental o estabelecimento de quotas e objetivos. É muito comum o pagamento de maiores comissões desde que uma quota de volume de vendas seja estabelecida. Outra forma é pagar bônus conforme o alcance de objetivos como em serviços, margem, prazo e assim por diante. Como o vendedor busca maximizar sua receita, ele irá trabalhar na direção do alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, caso estejam bem formulados e baseados em uma análise completa. Assim, ocorrerá um alinhamento total da estratégia da empresa com a estratégia do vendedor. De fato, um plano de incentivo bem feito (análise da função vendas - determinação das quotas e objetivos - plano de remuneração) diminui os custos de supervisão e controle, além de fazer convergir os objetivos da empresa e do vendedor. Finalmente, como já foi dito, para formulação de quotas de atividades e financeiras são utilizadas a experiência dos gerentes comerciais e a das pessoas da área financeira, respectivamente.

É de fundamental importância que o alcance dos objetivos e quotas estabelecidas esteja vinculado ao plano de remuneração, de forma que seja montado um plano de incentivo completo. Apesar de o plano de remuneração ser discutido em detalhes em um capítulo à parte, ele tem como parte fundamental o estabelecimento de quotas e objetivos.

Atividade de Estudos:

- 1) Com base nos conceitos discutidos neste capítulo, comente a frase: **“É mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato”** (KOTLER, 2000, p.85).

- 2) Como deve ser feito de maneira geral, o processo de seleção em empresas?





- 3) De acordo com os resultados do diagnóstico, há condições de determinar os objetivos do treinamento. Esses objetivos podem ser:

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Caro pós-graduando(a): tratar sobre a gestão de vendas neste último capítulo é saber gerenciar de forma efetiva todas as ferramentas que os profissionais de vendas possuem para atingir os objetivos propostos. A gestão de vendas sugere organizar, promover e indicar objetivos e metas empresariais para a força de vendas. Praticar gestão é liderar e, em vendas, o líder deve ser facilitador, colaborador e motivador. Mas é também alguém que deve estar atento a possíveis falhas que possam existir no processo e ser rápido na solução de problemas. O grande mérito do gestor de vendas é conduzir sua equipe como um maestro conduz sua orquestra: deve saber até que ponto cada um pode chegar e, com isso, fazer com que a equipe chegue ao máximo de eficiência. O saber delegar, controlar, corrigir, reconhecer e ter foco nos resultados são as principais características deste valoroso profissional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA, F. J. da; PINHEIRO, D. R. C. **Administração estratégica da escola**: um novo desafio. *Gestão em ação*. [S.l.] v.5, n.2, p. 145-156, jul./dez 2002.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LANA, R. **Gestão de Vendas**: estratégia, planejamento, administração e desenvolvimento da força de vendas. Itajaí: S&T Editores, 2008.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing**: para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J; **Planejamento Estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOMANINI, Claudio. **Venda muito mais**: na trilha do sucesso. Como transformar planejamento em resultados de vendas. São Paulo. Gente, 2009